

Room for trends?

Working Paper nr. 10 i serien

2025

Malene Sivertsen Bundgaard Thranum

Working Paper Series Erhvervsakademi Aarhus

Room for trends?

©Erhvervsakademi Aarhus, 2025

[Forsknings- og innovationsafdelingen](#)

Working Paper #10

Erhvervsakademi Aarhus udgiver løbende working papers, som er en del af forskningsarbejdet i de enkelte projekter. Litteraturen omfatter både akademiske og praksisrettede artikler og publikationer. Den primære målgruppe er undervisere, som ønsker at blive opdateret på det faglige område.

Dette Working Paper er en del af forskningsprojektet "Room for trends?"

[Se mere her →](#)

Forfatter

Malene Sivertsen Bundgaard Thranum, lektor, malt@eaaa.dk

Redaktør

Ulla Appel Haahr, forskningschef, ulha@eaaa.dk

Jacob Nielsen, forskningskonsulent, jani@eaaa.dk

WORKING PAPER: ROOM FOR TRENDS?

Indholdsfortegnelse

1. Indledning.....	2
1.2 Formål.....	4
1.3 Baggrund.....	4
1.4 Projektets metode og undersøgelsesdesign	6
1.5 Målgruppen	7
1.6 Afgrænsning.....	7
2 Trends og trendteori.....	8
2.1 Trendforskning.....	9
2.1.1 Hvad er en trend?.....	11
2.1.2 Trendniveauer	14
2.1.3 Værdien af en trend	16
2.2 Trendinspireret innovation og trendslation.....	19
2.3 Future consciousness	20
2.4 Trendværktøjer	21
2.4.1 Trendpyramiden	21
2.4.2 Trend canvas	24
2.5 Det antropologiske perspektiv: om imitation og memes.....	26
2.5.1 Spredning af innovation (Diffusions of Innovation)	27
2.6 Movements.....	29
2.7 Opsummering.....	30
3 Innovation og udvikling i små og mellemstore turismevirksomheder og hoteller	30
3.1 Potentiale og muligheder for branchens arbejde med trendtilpasning og innovation	30
3.2 Influerende faktorer på hotellernes evne til at trendtilpasse forretningen.....	34
3.3 Krisedreven innovation i turismebranchen.....	37
3.4 Samarbejde og co-design som afsæt for udvikling og trendtilpasning	38
3.5 Opsummering: Barrierer og drivers for arbejdet med trendtilpasning	39
4 Sammenfatning af working paper	40
5 Referencer	43

***"Trends er muligheder og trusler.
De giver et nyt og spændende rum til innovation,
men kan også resultere i seriøse problemer
– specielt hvis man vælger at lukke øjnene for dem"***

Louise Byg Kongsholm, pej gruppen

1. Indledning

Trends som redskab til forudsigelser og forretningsudvikling

Trendforskning, trendstudier, fremtidsstudier, fremtidsforskning og forecast er blot nogle af de begreber, der anvendes om dét at forsøge at "forudsige" fremtiden. Fra et forretningsmæssigt perspektiv er begreberne udtryk for discipliner, som virksomheden benytter i et forsøg på at forudse og imødekomme de trusler og forandringer, som virksomheden påvirkes af. Trends og fremtidens tendenser kan rumme et enormt udviklingspotentiale, hvis virksomheder formår at afkode trendsene og udvikle forretningen på baggrund heraf. Én af de industrier i Danmark, der meget tydeligt påvirkes af de skiftende trends, er rejse- og oplevelsesbranchen, hvor oplevelserne er karakteriseret ved at være stedbundne og ofte afhængige af de fysiske menneskelige møder.

Udfordringer for små og mellemstore hoteller

Hvert år udgiver tusindvis af trendbureauer, brancheforeninger, destinationsselskaber og nationale turismeaktører rapporter, der udpeger de kommende års store trends, som virksomheder bør holde øje med. De udpegede trends er ofte abstrakte som fx bæredygtighed, digitalisering, slow travel og sundhed. Det skorter med andre ord ikke på udgivelser om trends og forudsigelser om fremtiden. Spørgsmålet er, hvordan de mindre aktører inden for branchen skal forholde sig til disse trends. Hvordan skal et mindre hotel kunne omsætte og innovere på baggrund af de udpegede trends for bedre at optimere og udvikle nye produkter og services? Det kræver en særlig forståelse for trends, ressourcer og viden at kunne omsætte de abstrakte trends til konkret værdi gennem forretningsudvikling.

Dansk turisme: Strategiske mål og udfordringer

Den danske turismebranche har brug for vækst for fortsat at kunne konkurrere og ikke tabe markedsandele til de øvrige nordiske lande. Et af pejlemærkerne for dansk turisme er, at Danmark skal ligge i top-3 blandt landene i Nordeuropa, når det gælder udenlandske turisters tilfredshed med ferieoplevelsen i landet (Det Nationale Turismeforum, 2024). I 2023 ligger Danmark fortsat på en fjerdeplads med et godt stykke op til nummer tre. Et andet pejlemærke er, at antallet af overnatninger uden for højsæsonen skal vækste, da turismen i Danmark i højere grad end vores nabolande er koncentreret omkring sommermånederne. Heri ligger derfor en indsats, der skal bidrage til bedre udnyttelse af overnatningskapaciteten hele året, også på de danske hoteller.

En vigtig driver for væksten i den danske turismebranche skal findes i turismevirksomheders mulighed for og evne til at innovere og udvikle ved at tappe ind i nogle af tidens store trends og udviklingstendenser. For hotellerne kan trends give det rum, der skal til for at innovere forretningen. Det opnås ved at aflæse gæsternes ændrede adfærd og præferencer og dermed skabe en konkurrencemæssig fordel. Dertil kommer, at forandring og usikkerhed er blevet en fast del af den verden, som mange danske hoteller skal forholde sig til og agere i. De svingende og uforudsigelige overnatningstal på hotellerne, som følger af en usikker omverden, er medvirkende til at skabe usikre forhold for branchen.

Uudnyttet potentiale og centrale forskningsspørgsmål

Eksisterende forskning peger på, at der ligger et uudnyttet udviklingspotentiale for turismevirksomheder, herunder særligt hos overnatningssteder og hoteller i den danske turismebranche (Hjalager, 2020).

Ovenstående har ført til en undren over:

- Hvordan små og mellemstore hoteller i Danmark kan udnytte trends og trendtilpasse deres forretning?
- Hvordan små og mellemstore hoteller i Danmark på nuværende tidspunkt arbejder med trends og innovation? Herunder hvilke faktorer både internt og eksternt, der påvirker dette?

- Hvad skal der til for at hotellerne vil tage trendværktøjer til sig og implementere dem i deres forretning?
- Hvordan kan små og mellemstore hoteller hjælpes i gang med at arbejde struktureret med trends?

Dette working paper er den indledende del af forskningsprojektet *Room for Trends?* på Erhvervsakademi Aarhus, der indsamler viden om, hvordan små og mellemstore hoteller kan udnytte skiftende trends og udviklingstendenser som driver for innovation og udvikling. Der er således fokus på små og mellemstore hoteller i Danmark og deres arbejde med innovation og forretningsudvikling med afsæt i trends og udviklingstendenser.

Projektet bygger derfor bro mellem trend- og innovationsteori og mulighederne for implementering af trendsene for små og mellemstore hoteller i Danmark, hvorfor dette working paper kan ses som et bidrag hertil.

God læselyst!

1.2 Formål

Formålet med dette working paper er 1) at undersøge det teoretiske felt inden for trends, trendsociologi og trendforskning, og hvordan arbejdet med trends kan give værdi for virksomheder, og 2) at undersøge hvordan det aktuelt ser ud med arbejdet med trends, innovation og forretningsudvikling i den danske turisme- og hotelbranche, herunder, hvilke faktorer, der påvirker branchens evne til at arbejde med trends og innovation. Dette skal være med til at pege på, hvordan små og mellemstore hoteller i Danmark kan arbejde mere systematisk og struktureret med innovation og forretningsudvikling med afsæt i trends.

1.3 Baggrund

Hvert år udgiver mange trendbureauer og konsulenthuse trendrapporter, der udpeger de næste fem til ti års store trends og udviklingstendenser. Det gør sig også gældende inden for turismebranchen, hvor internationale organisationer som SKIFT! og Expedia samt danske turisme- og brancheorganisationer udpeger de trends, som branchens aktører med fordel kan rette fokus mod. Eksempler på trends, der lige nu er udråbt til at påvirke turisme- og hotelbranchen, er fokus på sundhed, digitalisering, solorejser og ansvarlighed (Skift, 2023;

turisme.nu, 2024). Alligevel beskæftiger kun få publikationer sig med spørgsmålet om, *hvordan* de udpegede trends kan oversættes og omsættes af den enkelte hotelvirksomhed. Det er altså nemt at finde eksperter, der peger på store trends. Det er derimod en større udfordring at finde forskning og litteratur, der omhandler processen med at indarbejde de udpegede trends på virksomhedens operationelle niveau og udvikle nye produkter og services på baggrund heraf (Dragt, 2023).

Den nyeste opgørelse fra Horesta viser, at der frem mod 2026 kommer op mod 2600 nye hotelværelser i Danmark (Turistmonitor.dk, 2023), hvoraf omkring 1200 er placeret i Jylland. Opgørelsen viser samtidig, at der har været et fald i belægningen på hotellerne i Danmark i 2022, hvor flere danskere igen rejste ud i verden efter Covid-19, og hvor Danmark specielt har manglet norske og svenske turister. Med den tilspidsede konkurrencesituation er der behov for at hotellerne fortsat kan udvikle sig, være konkurrencedygtige i markedet og netop tiltrække nye nationale og internationale gæster til deres hotel.

Projektet *Room for trends* bygger således bro mellem indsigten omkring, hvordan trends kan skabe værdi for turisme- og hotelbranchen og det praktiske arbejde med at innovere, udvikle og trendtilpasse med afsæt i tidens trends for på den måde fortsat at holde sig relevant for gæsterne.

Formålet med dette working paper er således at undersøge:

- relevant trendteori og trendsociologi
- hvilke behov den danske turisme- og hotelbranche har i arbejdet udvikling og innovation
- hvilke faktorer, der påvirker små og mellemstore hoteller i forhold til at kunne arbejde struktureret med trends og innovation

Målet med dette working paper er, gennem videnskabelige artikler og empiriske studier, at undersøge, hvordan små og mellemstore hoteller arbejder med trends og innovation. Hvad er behovet og den aktuelle situation for turisme- og hotelbranchen? Arbejder hotellerne bevidst med udvikling med afsæt i trends?

1.4 Projektets metode og undersøgelsesdesign

I dette afsnit beskrives den proces og metode, der blev brugt i selve forskningsprojektet.

Projektet bliver gennemført i 2023-2025, og har været opdelt i følgende faser i en iterativ proces:

- **Forundersøgelse:** Interviews og samtaler med eksperter og hotelejere for at skabe en indledende forståelse
- **Litteraturstudie:** Gennemgang af relevant litteratur med henblik på udarbejdelse af dette working paper
- **Dybdegående interviews:** Semi-strukturerede interviews med udvalgte hoteldirektører fra små eller mellemstore hoteller i Danmark
- **Formidling:** Kommunikation og præsentation af projektets indsigter til relevante målgrupper

Projektets forskningsspørgsmål er:

Hvordan udnytter små og mellemstore hoteller skiftende trends til løbende at innovere og forbedre deres forretning?

Det placerer sig i krydsfeltet mellem litteratur om trendteori, innovation, forretningsudvikling og forskning i hotel- og turismebranchen i Danmark. I dette working paper er der lagt fokus på trendteori og innovation, da dette område fremstår relativt underbelyst både teoretisk og praktisk inden for hotelbranchen i Danmark.

Dette working paper er udarbejdet på baggrund af projektets litteraturstudie og er struktureret i to hoveddele:

1. **Trendteori og innovation:**

Denne del undersøger praksisnær trendforskning med fokus på definitionen af trends, processerne bag trendarbejde, trendens anatomi og implementeringen af trends gennem brug af trendværktøjer. Der lægges vægt på at belyse den forretningsmæssige værdi af at arbejde med trends. Litteratur, der fokuserer på abstrakte diskussioner om trendbegrebet, er fravalgt til fordel for mere anvendelsesorienterede perspektiver. Centrale bidrag kommer fra forfattere som Martin Raymond, der med bogen *The Trend Forecaster's Handbook* (2010) og organisationen The Future Laboratory har haft stor indflydelse på feltet. Valg af litteratur uddybes nærmere i afsnit 2.

2. Innovation og trends i turismebranchen:

Denne del fokuserer på aktuelle akademiske artikler og publikationer om innovation og trends i turisme- og hotelbranchen. Danske forskere som Anne-Mette Hjalager, Jens Frederik Jensen, Søren Graakjær Smed og Anders Lisborg Christensen bidrager væsentligt til forståelsen af feltet. Derudover inddrages international forskning, blandt andet fra tidsskriftet *Journal of Tourism Futures*, hvor Ian Yeoman og P. Postma er fremtrædende bidragsydere.

Ud over forskningsbaseret litteratur bliver rapporter fra brancheforeninger og rådgivningsorganisationer samt praksisnære artikler fra medier som Turisme.nu og Turistmonitor.dk inddraget for at sikre aktuel og anvendelsesorienteret viden. Denne kombination gør det muligt at belyse både trendteori og de udfordringer og muligheder, som hotel- og turismebranchen står over for.

Derudover bygger working paperet på en række indledende interviews med branchefolk og eksperter. Dataindsamlingen er suppleret med semi-strukturerede interviews, som giver et empirisk grundlag for at analysere, hvordan små og mellemstore hoteller arbejder med trends og innovation.

1.5 Målgruppen

Den primære målgruppe for dette working paper er undervisere, studerende og virksomhedsejere, der ønsker mere viden om trends, trendteori, innovation og hotellers arbejde med trends, samt hvordan dette arbejde potentielt kan styrkes og struktureres. Working paperet er også for dem, der er nysgerrig på trendbegrebet, hvordan det kan forstås, og hvad det kan bruges til både teoretisk, men også i virksomhedsmæssig sammenhæng. På trods af det specifikke fokus på hotelbranchen, er dette working paper også relevant for jer, der ønsker sig en dybere indsigt i virksomheders arbejde med trends og innovation, uanset branche.

1.6 Afgrænsning

Projektet har overvejende fokus på udviklingsprocessen fra trendidentifikation til omsætning af trends i små og mellemstore hotellers forretning i innovation og udvikling til nye

produkter/services. Der er også fokus på, hvordan afledte produkter/servicer/processer efterfølgende kommunikeres og forankres internt i organisationen.

2 Trends og trendteori

For at få en forståelse af trendbegrebet og den potentielle værdi i at arbejde med trends i forretningsudviklingen, afdækker dette afsnit trendteori og begreber fra trendforskning, trendsociolog, strategic foresight og movements, der relaterer sig hertil. Dette indebærer både en definition af trends og værdien af en trend samt et fokus på udvalgte operationelle trendværktøjer.

Afsnittet er baseret på trendteori, hvor eksperter og praktikere har arbejdet med trendforskning og -sociologi gennem de sidste 50 år. Trendforskning er en forholdsvis ny disciplin, der er opstået i 1970'erne, og som bygger på en blanding af blandt andet moderne kulturforskning, forandringsanalyse og tendenser (Kongsholm, 2023; Dragt, 2023). I den indsamlede litteratur peger forfatterne på trendforskningsfeltets kompleksitet og den manglende konsensus om definitioner, terminologi og metodologi inden for feltet (Dragt, 2023; Kongsholm, 2024). Dragt kalder det sågar et "all open domain" og advokerer for et fælles afsæt.

En af de centrale forfattere og trendforskere i Danmark er Louise Byg Kongsholm, der var en af de første herhjemme til at beskæftige sig med trend- og fremtidsforskning. Hun er ejer af trendbureauet pej gruppen, trendforsker, underviser på diplomfaget *Trends i praksis*, oplægsholder og forfatter til en række bøger om trendteori, herunder *Trendsociologi 3.0* fra 2022. Pej gruppens framework og procesmodeller er baseret på mange års eksperterfaringer og bygger på trendværktøjer fra flere internationalt anerkendte forfattere og trendforskere som hollandske Els Dragt, irske Martin Raymond og hollandske futurist og forsker Freija Van Duijne.

Af international litteratur er hollandske trendforsker Els Dragts udgivelse *How to research trends* fra 2023 anvendt som centralt værk, da hendes bidrag til trendlitteraturen har et stærkt fokus på selve processen i trendforskning. Internationalt var forfatter John Naisbitt en af de første til at omtale megatrends, hvilket han gjorde i sin første udgivelse *Megatrends: Ten new Directions Transforming Our Lives*, som han udgav i 1982 baseret på ti års forskning. Martin Raymonds *The Trend Forecasters Handbook* fra 2019 blev også anvendt i litteraturstudiet, da den ligeledes beskæftiger sig med processen omkring trendforskning, men også behandler begreberne imitation og diffusions of innovation, der er tæt relaterede begreber.

I en turismemæssig kontekst har de to hollandske forskere Albert Postma og Bernadett Papp publiceret en række artikler med fokus på netop trends og trendpyramider inden for turismebranchen i tidsskriftet *Journal of Tourism Futures*, hvilket dele af afsnit 3 bygger på.

Udover ovennævnte trendforskere inddrages praksisnære publikationer fra blandt andet innovationskonsulent Jarle Fink Kondrup, der igennem mange år har rådgivet virksomheder og organisationer om trends og teknologi i sit virke i Innovation Lab. Han har blandt andet været fast blogger og oplægsholder hos brancheforeningen for danske hoteller Horesta.

2.1 Trendforskning

Trendforskning er udtryk for en disciplin, hvor kvalificerede og konkrete bud på den nærmeste fremtid skabes gennem grundig analyse (Kongsholm, 2023). Generelt er trendforskning et sammensat, komplekst og transdisciplinært felt, hvori der ikke er enighed om klare definitioner. Det kan diskuteres, om det overhovedet er muligt at lave faste definitioner og teorier inden for feltet, der er komplekst og diffust. Ofte nævnes fremtidsforskning sammen med trendforskning, men der er, ifølge Kongsholm, en stor forskel på de to begreber. Forskellen på trendforskning og fremtidsforskning ligger i tidsperspektivet. Hvor fremtidsforskning på et mere abstrakt plan arbejder med at forudse fremtiden på længere sigt, så har trendforskning fokus på at komme med mere konkrete bud på udviklingen på den nærmere fremtid, normalt med et tidsspænd på et til fem år (Kongsholm, 2023).

Pej gruppen arbejder med begrebet trendsociologi. Begrebet er sammensat og beskæftiger sig overordnet med sociologien, dvs. studie og analyser af forandringer hos individer, grupper og hele samfund i en dynamisk verden. Det er forandringerne hos individer, der er omdrejningspunktet for overhovedet at kunne beskæftige sig med trends (Dragt, 2023). Trends skal i denne sammenhæng forstås som manifestationen af disse forandringer, og dermed bliver forandringerne til selve kernen i trendforskning. Trendsociologien forsøger således at forstå trend som begreb for forandringer, men også hvordan trends opstår, spreder sig og udvikler sig (Kongsholm, 2023). Dette belyses nærmere i afsnit 2.2.

Inden trend-begrebet kan udfoldes, må det sættes i relation til det område, som trendforskning relaterer sig til. Strategic foresight og scenario-planning er centrale teorier i denne sammenhæng, og kan spores tilbage til blandt andet Ansoff i 1975 (Postma, 2020).

Strategic foresight kommer fra forretningsudvikling og ledelse, og disciplinen går ud på at studere langsigtede generelle tendenser med henblik på at opnå konkurrencemæssige fordele (Duus, 2018). Målet er at identificere tendenser i virksomhedens eksterne omgivelser, der kan have en indflydelse på virksomhedens fremtid (Postma, 2020). Der kan nemlig være store gevinster forbundet med at "forstå" de sandsynlige fremtidsscenarier, som virksomheden kan forvente (Duus, 2018). Ifølge Postma og Papp er det i de tidlige stadier i strategic foresight-processen, at trendforskning spiller en afgørende rolle. De skriver om den horisontale scanning i processen, at:

"It focuses on exploring emerging issues, plans and shifts in power at the borders of what we know." (Postma, 2020, s. 162)

Her handler det således om at kunne identificere bevægelser i virksomhedens eksterne omgivelser, der kan have en afgørende betydning for virksomhedens fremtid.

Ifølge lektor og forsker Henrik Duus trækker strategisk forecasting på mange forskellige videnskaber og skal ses som et tværfagligt område, der knytter mange samfundsvidenskaber sammen. Strategisk forecasting trækker således både på informationer fra erhvervsøkonomi, nationaløkonomi, finansanalyser, markedsanalyser og teknologi- og trendforskning (Duus, 2018). Derudover er der også fokus på den ledelsesmæssige implementeringsproces. Den hollandske futurist og forsker Freija Van Duijne argumenterer for, at strategic foresight og trendforskning i dag nærmer sig hinanden mere og mere rent definitionsmæssigt (Van Duijne, 2016).

Traditionelt beskæftiger trendforskning sig med at finde og forstå trends fra en marketing- og produktudviklingsorienteret tilgang, mens strategic foresight handler om at prøve at forudsige potentielle usikkerheder, kriser osv., og dermed udvikle robuste strategier som modsvarer disse. Van Duijne påpeger, at en af de største forskelle på de to discipliner er, ligesom i tilfældet med fremtidsforskning, forskellen i tidshorisonten. For hvor trendforskning arbejder med en kortere tidshorisont på mellem et og fem år, arbejder strategic foresight ofte ti år ud i fremtiden og forsøger at opstille langsigtede prognoser. Således spiller trends en betydelig rolle i de første faser af strategic foresight og som en del af de forretningsmæssige udviklingsmuligheder, som virksomhederne står med.

2.1.1 Hvad er en trend?

Det er relevant at komme nærmere ind på, *hvad* en trend er. Der findes som tidligere nævnt ikke én specifik teori, definition eller model af trendbegrebet, som alle trendforskere eller trendteoretikere er enige om. Der er dog nogenlunde bred enighed om, hvordan en trend skal forstås og hvad den består af. Der er også enighed om, at det er hensigtsmæssigt at dele trends op i mindre dele i en form for terminologi eller kategorisering for bedre at kunne forstå, hvordan trends er sammensat og hvordan de hænger sammen indbyrdes (Dragt, 2023).

Ordet trend bliver ofte brugt i mange forskellige kontekster og på tværs af brancher. Begrebet bliver brugt i overflod og somme tider bliver det, ifølge Kongsholm, også "misbrugt" om fænomener, som ikke umiddelbart kan kategoriseres som trends, men mere blot er en specifik udviklingsretning eller forandring af noget (Kongsholm, 2023). Begrebet trends bliver oftest ukritisk anvendt i forbindelse med lanceringen eller præsentation af nye produkter i populære magasiner eller på hjemmesider, hvor det nye produkt i virkeligheden blot er netop det – en nyhed i form af et nyt produkt fremfor en trend.

Trends forekommer i mange forskellige fagdiscipliner – og har en forskellig betydning i de forskellige brancher. Derfor bliver begrebet måske "fluffy" og udefinerbart i flere sammenhænge. For mange forbindes ordet med mode-, livsstils- eller beauty-branchen, hvor en ny farve eller beklædningsdel benævnes som en trend. Det er typisk i brancher, hvor virksomheder ofte udskifter eller udvikler nye produkter, der hurtigt skal sendes på markedet, at trendbegrebet anvendes.

Et andet eksempel er inden for økonomi, hvor trendbegrebet fx bliver anvendt om en aktiekurves bevægelse over længere tid eller en konjunktur, mens den inden for marketing kan betegne en vis ændring i brug af kommunikationskanaler og sociale medier og igen inden for boligbranchen kan være udtryk for et skift i populære farver eller valg af materialer.

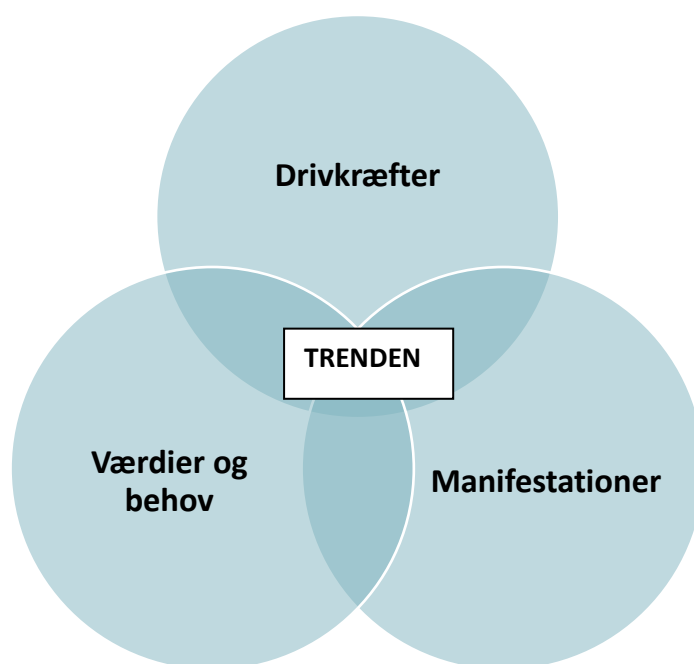
Det kan altså være vanskeligt at tale om trends på tværs af brancher, da forståelsesrammen for trendbegrebet er kontekstafhængigt. Dette synspunkt bekræftes i en analyse af megatrends og deres betydning for danske SMV'er, der blev foretaget af Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse i 2023. Den slår fast, at der ikke findes en klar definition og afgrænsning af megatrends, men at der er en grundlæggende enighed om, at der er forskellige niveauer af trends. Danmarks Erhvervsfremmebestyrelses analyse opdeler begrebet i kategorierne megatrends og subrends (Gaardboe, 2023).

For at blive helt tydelig på, hvad der kan betegnes som en trend og hvad der ikke kan, er det derfor nødvendigt at kigge nærmere på, hvordan en trend kan defineres samt at opstille nogle kriterier for trendsene. Pej gruppen foreslår, at virksomheder kigger på, om trenden 1) kommer til udtryk i observerbare forandringer, hvilket betyder at det ikke kan være scenarier, prognoser eller fantasi 2) kan beskrives og relativiseres (fx i form af varmere, koldere, mørkere, lysere) og 3) har en vis form for kraft og vedholdenhed, så den ikke forsvinder igen inden for få uger eller måneder.

Hollandske trendforsker Els Dragt arbejder med følgende definition af en trend:

“A trend is a change in values and needs which is driven by forces and already manifests itself in various ways within certain groups in society.” (2023, s.40)

Det vil sige, at trendens hovedelementer og anatomi er *forandringer, værdier, drivkræfter, manifestationer* og *grupper af individer*. Forandringernes rolle er behandlet tidligere i dette working paper, mens *individer*, dvs. den menneskelige del, behandles senere under afsnit 2.4.2 Imitation. Trendens opbygning består af tre centrale elementer; værdier og behov, drivkræfter og manifestationer, der også kan betegnes som trendens anatomi:



Figur 1: Trendens anatomi. Egen tilvirkning efter Dragt (2023, s. 45)

Trendens tre byggesten skal forstås som trendniveauer, der hænger sammen indbyrdes. Dragt argumenterer for, at der kigges på trenden med alle tre perspektiver for at kunne forstå den (2024). Drivkræfterne er det første niveau, der kendetegner de underliggende kræfter, der driver forandringen. Eksempler på drivkræfter er fx urbanisering, globalisering og digitalisering. Værdier og behov er udtryk for de grundlæggende overbevisninger, der gør sig gældende i et samfund eller en kultur og som opstår over tid og skifter løbende. Det er således udtryk for den fundamentale enighed om, hvad der er eftertragtet, vigtigt og værdifuldt i et samfund. Det kommer blandt andet til udtryk i måden, hvorpå vi som individer bruger vores penge, fx på individualiserede oplevelser, selvudviklende og selvrealiserende kurser og forløb eller på velgørende formål. Værdierne og behovene er ofte uhåndgribelige og ubevidste. Manifestationerne er derimod udtryk for de konkrete måder, hvorpå vi ser de værdier og ændrede behov afspejlet (Dragt, 2023 s.49). Manifestationerne kan ses som trendens "hvad". Et eksempel herpå er fx måltidskasser, der udspringer af en ændring i værdier og behov, herunder behovet for at få mere nærvær og tid sammen og bruge mindre tid på praktik som indkøb og madlavning.

Martin Raymond, stifter af The Future Laboratory, arbejder med en definition af trends, der synes bredere og mere abstrakt end både pej gruppen og Els Dragt:

"(...) trends are the direction (or vector) along which particular forces (or agents of change) travel." (Raymond, 2020, s. 10)

For Raymond kan en trend således også være en idé, en filosofi eller en politisk eller social bevægelse. Han slår fast, at de nævnte forces eller drivkræfter også kan være i form af social movements, consumer tribes eller en ny form for forretningsmodel for detailhandlen.

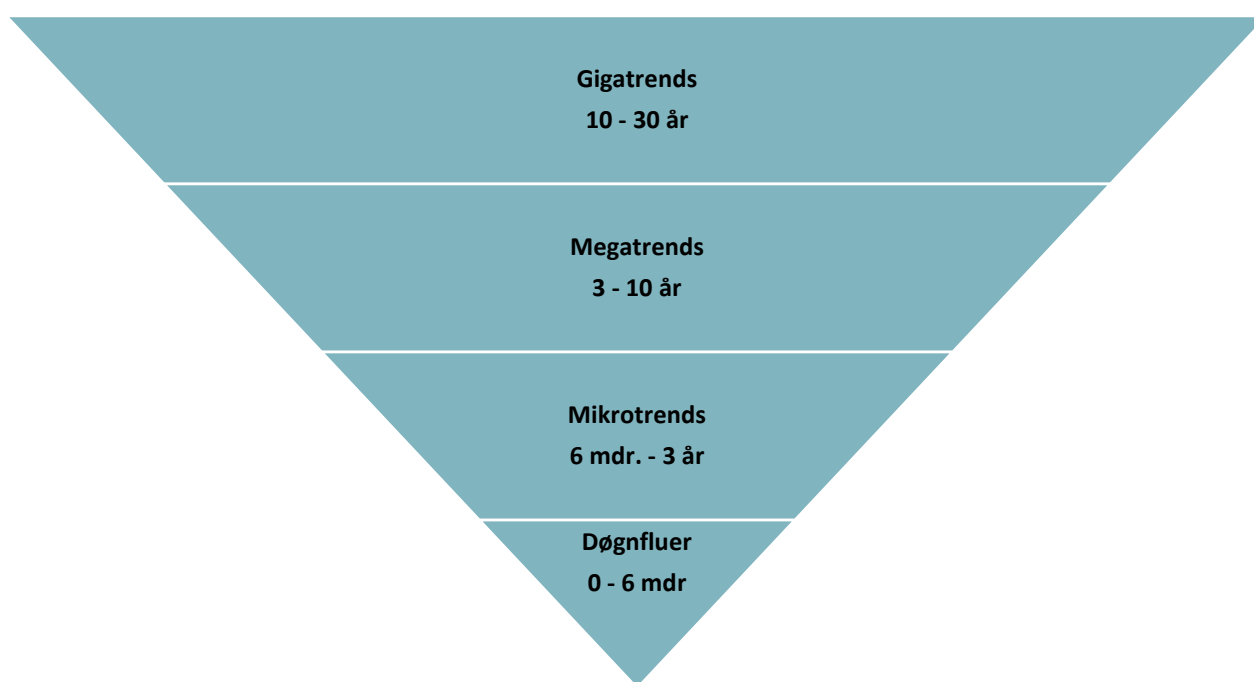
Postma og Papp refererer hollandske scenarie-forsker Kees van der Heijdens i deres definition af en trend:

"A trend is a pattern that we read in a series of events." (Postma & Papp, 2020, s. 162)

En trend kan dermed være et mønster, som vi kan aflæse i en række begivenheder. Det kan være en generel tendens, en udviklingsretning eller et mønster af strømninger, der ændres over tid. De skriver videre, at ændringen kan være tiltagende, aftagende eller stabil, hvilket passer med Kongsholms krav til trends som noget, der kan beskrives relativt i forhold til noget andet.

2.1.2 Trendniveauer

Som tidligere nævnt, er der ikke konsensus omkring terminologien inden for trendfeltet, og det samme gør sig gældende med inddeling og kategorisering af trends, selvom der er udpræget konsensus om, at det giver mening at arbejde med inddeling af trends i niveauer. Pej gruppen arbejder med en typologi og inddeling af trends i henholdsvis giga-, mega- og mikrotrends samt døgnfluer med udgangspunkt i trendens kraft og tidshorisont, som illustreret herunder:



Figur 2: Sammenhængen mellem trends. Egen tilvirkning efter pej gruppen i Trendsociologi 3.0 (2022, s. 169).

Således skal trendniveauerne hos pej gruppen ses som at trends påvirker hinanden i en nedadgående tragt. På den måde er en megatrend del af en gigatrend, mens en mikrotrend altid er del af en megatrend og en døgnflue kan relateres til og udspringer af en mikrotrend osv.

(Kongsholm, 2023). Ifølge Dragt er alle former for inddeling og kategorisering af trends et udtryk for, hvad trends er opbygget af. Dragts tre trendniveauer; drivkræfter, værdier og manifestationer kan således sidestilles med pej gruppens og andre trendforskeres opdeling. På den måde kan drivkræfter ses som gigatrends, værdier som megatrends og mikrotrends som manifestationer. Flere forfattere, herunder Dragt, Maenhoudt og Postma anvender et træ som metafor for trendens opbygning, hvor drivkræfterne (gigatrends) skal ses om træet mest solide og stabile dele i form af roden, værdier (megatrends) ses som stammen og grenene, mens manifestationerne (mikrotrends) skal ses som bladene, der vokser frem på træet, bliver siddende i noget tid for så at falde af indtil et nyt blad (en ny mikrotrend) vokser frem igen på sammen gren, ud af samme megatrend (Dragt, 2024; Postma, 2021).

Kategoriseringen af trends bliver især væsentligt at forholde sig til, når en virksomhed skal vurdere hvilken type trend, der er tale om i forhold til at være i stand til at tage beslutninger om udvikling af nye services og produkter. Hvis den innovation, der arbejdes med, kan relateres op til en længerevarende megatrend, er der større sandsynlighed for at det pågældende produkt eller service er relevant for forbrugerne. Ifølge Postma og Papp kræver evnen til at kunne innovere og forretningsudvikle på baggrund af en trend, at trenden bliver opfanget, forstået og efterfølgende klassificeret, så det bliver muligt at gennemskue trendsenes indbyrdes sammenhænge (2020).

Dermed bliver megatrends i en eller anden grad bliver et "must" eller "need" for virksomheder at forholde sig til, da trends repræsenterer en potentiel ændring i kundernes/gæsternes behov og værdier. Det er væsentligt at kunne vurdere, om en trend kan kategoriseres som en megatrend eller som en døgnflue, hvor sidstnævnte som udgangspunkt ikke er relevant at arbejde med i virksomheden. Omvendt kan det give en virksomhed udfordringer, hvis den ikke formår at holde øje med de trends, der påvirker branchen og forstår de behov, der ligger bagved trenden. Et eksempel ses hos Nokia, der ikke formåede at følge med den teknologiske udvikling i mobiltelefonbranchen og derfor gik fra at være markedsleder til at have en ringe plads på markedet. Spørgsmålet er, hvilken værdi det tilfører virksomhederne at arbejde med trendtilpasningen.

2.1.3 Værdien af en trend

For at forstå det potentiale, der ligger i at arbejde proaktivt med trends og trendtilpasning, er det relevant at kigge på, hvilken værdi trends og trendforskning kan tilføre virksomheder.

Trendeksperter er enige om, at forandringer sker med så stor hastighed i dag, at det er udfordrende for virksomheder at følge med tiden. Her kan trendforskning være med til at skærpe virksomhedens opmærksomhed på de forandringer, der finder sted, og hvilke forandringer virksomheden med fordel kan fokusere på i deres forretningsudvikling.

Forandringerne er kernen i trends. Ifølge trendeksperterne bør virksomhederne have øje for den foranderlige omverden for ikke at overse vigtige trends (Kondrup, 2022; Kongsholm, 2023). Det kan nemlig enten betyde fremgang eller tilbagegang for virksomheden, hvis den ikke formår at ramme en trend på det rigtige tidspunkt. Innovationskonsulent Jarle Fink Kondrup skriver:

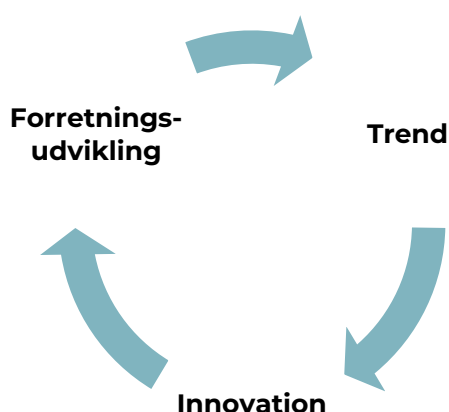
"Har du overblik og forståelse for de trends, der er på vej, får du en kæmpe konkurrencefordel, fordi du kan nå at tilpasse dit produkt og din markedsføring til den samfundsstemning, den nye trend er udtryk for." (Kondrup, 2022)

Da forandringerne sker hos individer, handler det for virksomheden om at opfange og forstå den ændrede adfærd hos forbrugerne, der gør, at de kommer til at efterspørge nye services, produkter og løsninger fremadrettet. Trendforskere argumenterer derfor for vigtigheden af, at virksomheder holder sig opdaterede på trends og udviklingen med henblik på fortsat at kunne tilbyde tidssvarende produkter og services og dermed fortsat være relevante for forbrugerne. Der ligger et kæmpe – for nogle virksomheder uforløst – potentiale i at kunne forudse de ændringer, der er i adfærden og behovet hos forbrugerne. De ændringer i adfærden er det, der manifesterer sig som trends (Kongsholm, 2022), og som der kan være stor værdi i at holde sig opdaterede på.

Centralt i trendsociologien og for trendforskere står ikke bare trenden i sig selv, men også *forståelsen* af trenden. Det handler som tidligere nævnt for virksomheden om at kunne se bag om trenden og forstå, hvad den er et udtryk for. Forståelsen af trends kan således være et afgørende konkurrenceparameter (Pej Gruppen, 2021). At kunne se bag trenden og forstå de behov, den er udtryk for, er nøglen. Fx er det stigende udbud og salg af måltidskasser et udtryk

for, at vi som forbrugere ønsker *convenience*, mere tid sammen, og at hverdagen skal være nem, ligesom det er et udtryk for, at vi har flere penge mellem hænderne og derfor kan købe os til den tid, vi bruger på indkøb i supermarkedet. På den måde skal trends betragtes som et udtryk for noget større end trenden selv – virksomheden skal kunne se de bagvedliggende behov og reaktioner på samfundet. Vores adfærd og præferencer er styret af trends, og det er trends, der sætter barren for brugernes fremtidige forventninger (Kondrup, Jarle. Personligt interview med forfatter. 02.10.2023) i denne forståelse af trenden ligger forbrugeren (kunden, gæsten, brugeren) således som omdrejningspunktet. Alt arbejdet med trends starter og slutter med forbrugerens adfærd (Kongsholm, 2022). Dermed er det at kende og forstå forbrugeradfærdens forandringer grundlaget for udvikling i en virksomhed og det, der er med til at gøre arbejdet værdifuldt.

Ifølge Kongsholm er sporingen, identifikation og forståelsen af trends det, der giver virksomheder den inspiration, der fører til innovation og dermed til udvikling af nye produkter, services, koncepter osv. hos virksomheder. Ligeledes kan nye trends vokse frem gennem innovation, og efterfølgende forretningsudvikling af nye produkter og services, der kendetegner et skifte i forbrugernes behov og præferencer (Postma, 2020). På den måde kan sammenhængen mellem trends og udvikling ses som illustreret her:



Figur 3: Sammenhængen mellem trends og innovation. Egen tilvirkning (2025)

Også Dragt fremhæver trends som et springbræt for innovation og udvikling af forretningen:

"Understanding trends, the emerging values and needs of groups in society, will provide you with a springboard for innovation and creating change." (Dragt, 2023, s. 5)

Hvor trendforskning drejer sig om at opfange og forstå forandringerne, relaterer innovationsprocessen sig til fasen, hvor virksomheder udvikler og handler på baggrund af forandringen. Viden om trends bliver dermed katalysator for udvikling og innovation. Ifølge David Mattin, trend forecaster ved konsulentbureauet Trendwatching, har innovation og udvikling af nye produkter og services langt større chance for at blive en succes, hvis de er udviklet med afsæt i identificerede trends (Kongsholm, 2023). Det hænger sammen med at innovation med afsæt i trends tager udgangspunkt i forbrugernes ændrede (fremtidige) adfærd og behov.

Innovationsbegrebet defineres i dette working paper i tråd med Schumpeters definition, hvor innovation forstås som "at gøre nye ting eller at gøre ting, som allerede er gjort, på en ny måde". Schumpeters definition læner sig op ad OECD's definition på innovation som et nyt eller forbedret produkt (eller en kombination heraf)" (www.ufm.dk). Således forstås innovation som kombinationen af ressourcer på en ny måde samt at kommercialisere innovationen, så den er en del af det økonomiske kredsløb (Philipsen, 2019).

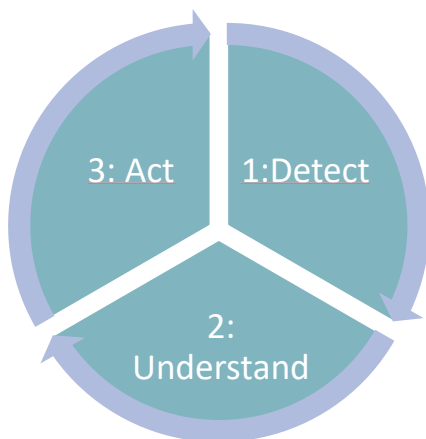
Opsummerede bliver det tydeligt, at litteraturen peger på en række fordele ved at arbejde strategisk med trends som katalysator for innovation og forretningsudvikling. Især for at kende forbrugerens præference og kunne "forudse" deres fremtidige efterspørgsel og behov. Trends og kendskab til trends kan dermed være nøglen til succes for virksomhederne, men timingen er ikke ligegyldig. Der er meget at vinde ved at kende en trend før alle andre. Trends er mere synlige i nogle brancher end andre, hvor især mode- og livsstilsbranchen er meget påvirket af trends. Her udvikles nye kollektioner og introduceres nye farver mange gange i løbet af et år. Det er turisme- og hotelbranchen ikke i samme omfang præget af, da der typiske skal en lidt større forandring og trend til, før det giver mening at udvikle og innovere på baggrund heraf.

Opsummerende peger forskningen og litteraturen på, at virksomheder opnår størst værdi af at arbejde med trends, hvis virksomheder forstår trenden og den adfærd, som den er et udtryk for. Det er interessant at se på, hvor ressourcetungt det ville være for hotelbranchen at arbejde decideret som "trendforskere" og sætte sig ind i trendens baggrund, når branchen er så påvirket

af drift i det daglige. Dette belyses nærmere i litteraturstudiets anden del.

2.2 Trendinspireret innovation og trendslation

De mest praksisnære trendforskere arbejder med en trendproces, der er opdelt i faser (Kongsholm, 2022; Dragt, 2023; Raymond, 2020). Faserne har forskellig detaljegrade og indeholder en række forskellige trendværktøjer, men fællestrækket for modellerne er, at det først handler om at scanne omverden for tegn og såkaldte signaler, derefter at analysere, kategorisere og forstå signalerne i trendsene for slutteligt at relatere dem til virksomheden selv og evt. handle på dem. Dragt illustrerer processen som nedenfor:



Figur 4: Trendforskningens tre processer. Egen tilvirkning efter Dragt (2024)

Innovations- og udviklingsfasen baserer sig på de trends, som virksomheden vurderer relevante. Her arbejder Dragt med begrebet "trendslation", hvilket dækker over at oversætte eller omsætte de fundne trends til innovationer, strategier, nye produkter og services (2023). Hvor trendforskning overvejende relaterer sig til første del af modellen i figur 4, handler innovationsprocessen mere om, hvordan virksomheden vælger at reagere og handle på trenden. På den måde bliver trends et stærkt springbræt til innovation. Dog påpeger Dragt, at der ikke skal innovere blot for innovationens egen skyld. Nogle trends bør der ikke reageres på, da dét at skabe et nyt produkt eller service ikke nødvendigvis genererer værdi for virksomheden. At blive opmærksom på en given forandring, reflektere over den og håndtere den er hovedaktiviteterne i ovenstående proces.

Den første del af trendprocessen er oftest den mest tidskrævende, da der er mange ressourcer forbundet med at "scanne" omverdenen for signaler og tegn, der repræsenterer en forandring. Det kræver indsamling af informationer fra flere forskellige kanaler og gennem forskellige metoder, hvilket er tidskrævende (Kongsholm, 2022). Det kræver, at virksomheder arbejder med et "mindset", der har en åben tilgang til omverden og en nysgerrighed på forandringer. Derfor bør virksomheden arbejde på at udvikle sine trendkompetencer. Ovenstående indsatser kræver viden og ressourcer, en kapacitet som den drifttunge overnatnings- og hotelbranche ikke nødvendigvis besidder. Der kan derfor være behov for enkle, praksisnære og strukturerede måder at arbejde med trendprocessen på for at lykkes med at bruge det som katalysator for innovation og forretningsudvikling. Dette belyses nærmere i afsnit 3.2.

Det er relevant at undersøge dette mindset og en række relevante trendværktøjer, der kan give inspiration til indsamling af trends gennem scanning af omverdenen, og som kan bidrage til udvikling af medarbejdernes trendkompetencer og dermed virksomhedens trendtilpasning.

2.3 Future consciousness

Dette afsnit i working paperet beskæftiger sig med de færdigheder og det mindset, der knytter sig til at kunne arbejde med trends og trendforskning. Hvor det tidligere nærmest udelukkende var deciderede trend- og fremtidsbureauer, der arbejdede med trendforskning, er flere og flere virksomheder begyndt at arbejde med trendforskning in-house. Derfor er det relevant at kigge på nogle af de evner og det mindset, der ligger til grund for at udvikle disse trendkompetencer. Ifølge Dragt kræver trendforskning nemlig, at virksomheder arbejder med at udvikle en række evner, der er nødvendige for at kunne opfange, forstå og handle på trends (2023). Dette indebærer evnerne til at være åben og nysgerrig, ikke-dømmende, kreativ, kunne tænke tværfagligt og at være en god storyteller. Det er typisk de kompetencer, der kendetegner en trendforsker og det er evner, som medarbejdere ikke nødvendigvis besidder, men som udvikles. Mindset hænger sammen med konceptet "*future consciousness*", hvilket blev udviklet på Finland Futures Research Centre (Dragt, 2023, p. 24). Begrebet dækker over arbejdet med at udvikle den menneskelige kapacitet til bedre at kunne forstå, forvente og forberede sig på fremtiden.

Både Kongsholm og Dragt fremhæver evnen til at lytte aktivt og være nysgerrig på sin omverden som vigtige evner, hvis virksomheder gerne vil arbejde med trendforskning. Det kan

trænes ved altid at være nysgerrig og sætte spørgsmålstejn ved "hvorfor" samt ved at lytte og spørge mere end at fortælle sin egen historie.

Der er ingen tvivl om, at de såkaldte trendkompetencer er uundværlige for mode- og livsstilsbrancherne, hvor udvikling går enormt hurtigt, og hvor det er essentielt at holde sig opdateret på trends. Trendforskere anbefaler, som tidligere nævnt, at virksomheder holder sig opdateret og træner sig i at opbygge trendkompetencerne. De siger også, at øvrige brancher i lige så høj grad kan drage nytte af at kunne scanne og forstå trends. Spørgsmålet er dog, om det rent praktisk kan lade sig gøre at arbejde aktivt og struktureret med at "trendspotte" i en branche som overnatnings- og hotelbranchen, der har meget fokus på drift og økonomi i det daglige. Dog vurderes det, at selvom litteraturen tager afsæt i at de beskrevne kompetencer er på individniveau, vil der være fordelagtigt for de enkelte hoteller i branchen at arbejde med at udvikle nogle af de såkaldte trendkompetencer på mere overordnet plan. Det handler om, at virksomhedens medarbejdere bliver trænet i at "løfte blikket" og være nysgerrig på, hvorfor gæsterne booker som de gør, hvordan deres adfærd er, og ikke mindst hvorfor.

2.4 Trendværktøjer

En række relevante og centrale trendværktøjer går igen i den litteratur, der er fundet relevant for projektet. Disse værktøjer vurderes anvendelige for virksomheder, der ønsker at arbejde med udvikling af trendkompetencerne. Det omfatter trendpyramiden, trendmodningskurven og trendcanvas, der behandles nedenfor.

2.4.1 Trendpyramiden

Ifølge internationale turismeforskere Postma & Papp og Ian Yeoman er litteraturen og forskningen om trendværktøjer i turisme, herunder særligt anvendelsen af trendværktøjerne *trendniveauer* og *-pyramider*, sparsom og utydelig i fortolkningen. Formålet med deres forskningsbidrag "*Of trends and trend pyramids*" er at samle forskellige kilder med henblik på at lave et brugbart værktøj til scanning og analyse af trends og udviklingstendenser (2020). Ligesom trendforskere argumenterer Postma & Papp for, at verden i dag er så turbulent og hyper-connected, at det er nødvendigt for virksomheder at kunne omstille og tilpasse sig den skiftende omverden hurtigt. Derfor er det en relevant kompetence for virksomhederne løbende at kunne scanne, analysere, fortolke og komme med bud på hvad fremtiden muligvis bringer.

Som tidligere nævnt, kan de trends, virksomheder finder ved en scanning af omgivelserne, udelukkende bruges til strategiske beslutninger, hvis de bliver forstået (tolket) og klassificeret, samt hvis deres sammenhæng bliver afkodet (Postma & Papp, 2020). Forfatterne foreslår anvendelse af trendpyramiden som et brugbart værktøj til at strukturere eller klassificere trends og deres sammenhænge.

Trend label	Level of abstraction	Position in the pyramid	Time frame	Characteristic
Events & phenomena (micro trends)	Low	Top	≤5 years	Micro trends refer to new events or phenomena, or to start-ups or innovative technologies, products and services. This might take the form of emerging issues, fashion, hypes, fads etc. Micro trends become less important when they spread in time and space, and this also determines their life span. To a certain extent they can be created, as long as the macro trend is respected. Monitoring and analysis of micro trends helps to identify meso trends. Recognizing and understanding meso trends helps to observe micro trends. Least robust. Change frequently.
Trends (meso trends)	Intermediate	Middle	5-10 years	Meso trends refer to changes in specific domains of society (such as in leisure or tourism) and are easier identifiable than mega trends. Meso trends are visible in multiple sectors, industries, markets, groups, regions, countries and are better able to adjust themselves to specific circumstances than mega trends, and therefore take a different shape in different situations. This means that conclusions about meso trends cannot simply be transferred from one situation to the other. Meso trends drive micro trends. Therefore, they trends can be identified by analysing patterns of events and phenomena at micro level and/or by recognizing and understanding macro trends and their possible implications.
Drivers (mega trends)	High	Bottom	≥10 years	Mega trends refer to changes in society (such as demography, economy, culture, technology, ecology, politics, together often referred to as DESTEP) that determine our lives. Mega trends will only be sensed by the larger public when a tipping point (point of no return) has passed and they have produced many and more recognizable meso trends. However, the power for mega trends to produce meso trends is contingent with time and place, and thus dependent on country, region or culture. Because of this subjectivity, mega trends can also be referred to as tendencies. The life span of mega trends is determined by their power to resist other external forces from society. Mega trends can be identified by analysing patterns in meso trends. Recognizing and understanding mega trends, their tipping point and life span, helps to anticipate meso and micro trends they might produce. Most robust. Change slowly.

Source: Adapted from Dumitrescu (2011), Goldbeck and Waters (2014), Lindgren and Bandhold (2009), Maenhoudt (2014), Roothart (n.d.), Van Boeijen and Daalhuizen (2010)

Figur 5: Trendpyramiden (Postma & Papp, 2020, s. 165)

Der er forskel på, om forskere anvender tre eller fire niveauer i trendpyramiden, men strukturen er den samme, hvor det går fra at være abstrakt til konkret niveau. Trendpyramiden, som er visualiseret i figur 5, består af nogle få niveauer af trends med de mest langvarende og abstrakte trends nederst og de mere konkrete og kortvarige i toppen af pyramiden. Pyramiden kan både forstås med udgangspunkt i mikrotrendsene, altså med start øverst i pyramiden og omvendt med start nederst i pyramiden med udgangspunkt i megatrends. Mikrotrends refererer til nye produkter og services, hvilket kan sidestilles med Dragts manifestationer på mikrotrendniveau. Forfatterne foreslår, at virksomheder med fordel kan kigge på start-ups, hvori manifestationen af trendsene ofte fremkommer. Mikrotrenden hænger sammen med eller udspringer af en meso-trend, hvilket kommer til udtryk på brancheniveau med fx ændringer i gæsternes adfærd. Mesotrends udspringer så igen af en megatrend, der kommer til udtryk ved større forandringer i et samfund fx demografi, økonomi, ændring i værdier hos generationer osv.

Ovenstående sammenhænge kan eksemplificeres med måltidskasserne, der indeholder både opskrift og madvarer, og som kan leveres til døren. Måltidskassen er mikrotrenden (manifestation) af en ændring i kundernes behov indkøb af dagligvarer og madlavning, hvor efterspørgslen på noget tidsbesparende, "convenience" og sundt steg (mesotrenden). Denne mesotrend udspringer af en ændring i værdier i det travle danske samfund, hvor tid pludselig bliver en kæmpe værdi for os. Vi vil hellere bruge tiden på noget andet og mere nærværende end at købe ind og lave mad fra bunden.

Pyramiden kan anvendes til at klassificere en "spottet" trend og identificere dens sammenhænge med trends på andre niveauer. Sammenholdt med trendtypologierne fra blandt andet Pej Gruppen og Louise Byg Kongsholm bygger trendpyramiden på opdeling af trends i forskellige niveauer (hos Pej Gruppen i hhv. giga-, mega- og mikrotrends, se afsnit 2.1.2) og med indbyrdes sammenhængskraft mellem de forskellige trendniveauer.

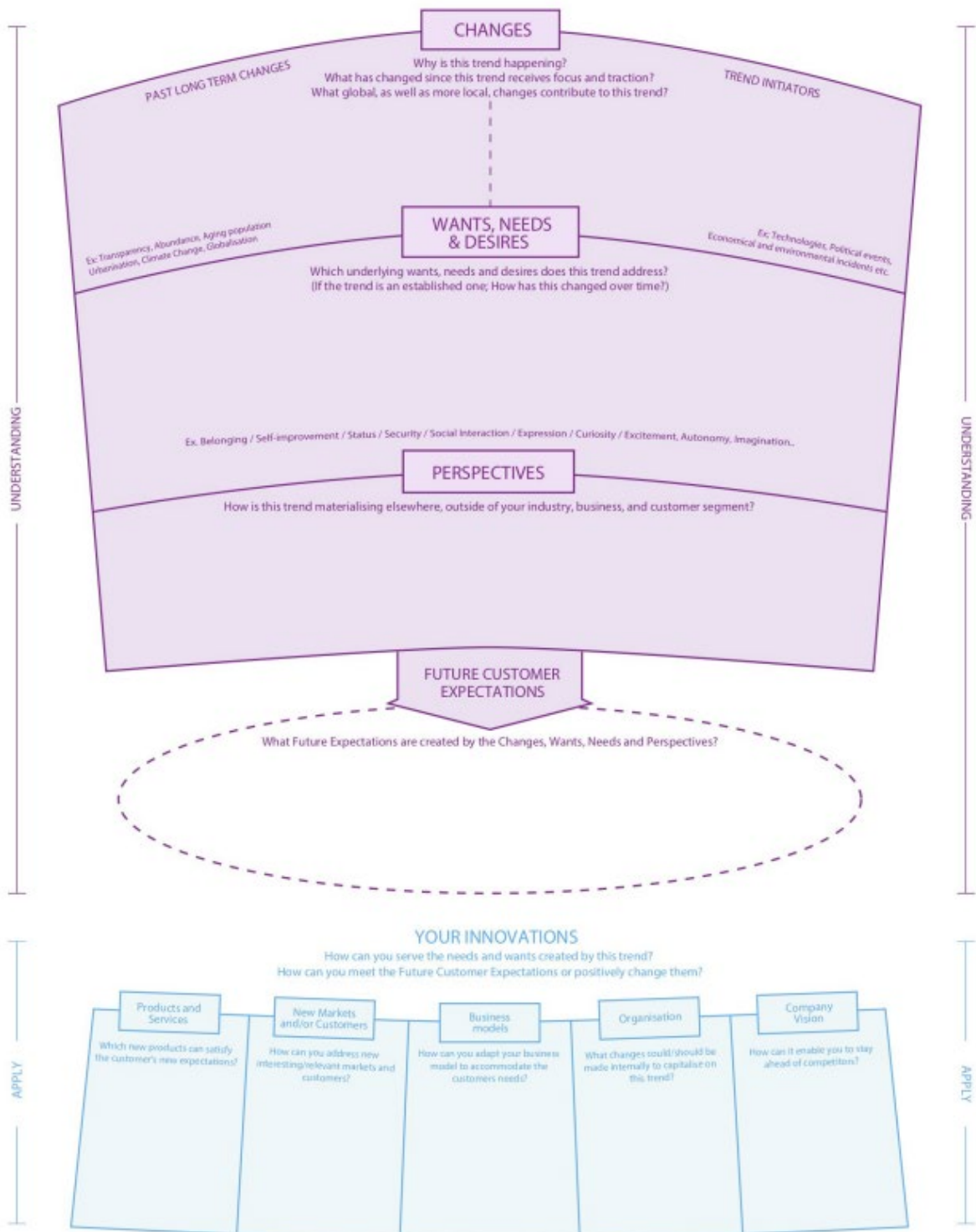
Der er enighed blandt forskere og praktikere om, at trendpyramiderne kan udgøre et godt og brugbart værktøj for virksomhederne til at kunne strukturere og gennemskue sammenhængen mellem de forskellige trends og trendtyperne (Postma & Papp, 2020; Kongsholm, 2022).

2.4.2 Trend canvas

En måde at arbejde meget håndgribeligt og struktureret med trends på ligger i værktøjet trend canvas, der tager udgangspunkt i trendtypologierne i trendpyramiden. Værktøjet anvendes af blandt andet Kongsholm, Kondrup og Dragt (Kongsholm, 2022; Dragt, 2024; Innovation Lab, 2025). Værktøjet findes i mange forskellige udgaver, men fremhæves som en måde at arbejde struktureret med at forstå og anvende trends. Fælles for de forskellige versioner er, at modellens første fokus er selve forståelsen af den udvalgte trend, hvilket er essentielt at arbejde med inden virksomheder kan gå videre til at idégenerere på nye produkter og services. Dette fremhæver igen trendforskningens centrale fokus på at forstå trendsenes bagvedliggende mekanismer. Forståelse af trenden kommer før anvendelsen. Eksemplet på et trend canvas nedenfor er fra Innovation Lab:

Trend Innovation Canvas

TREND



Figur 6: Trend innovation canvas, Innovation Lab (innovationlab.dk, 2025)

2.5 Det antropologiske perspektiv: om imitation og memes

For at forstå hvordan trends opstår, modnes og spredes, er det relevant at kigge nærmere på begreberne imitation og memes. Et centralt emne, der går igen blandt forfattere inden for trendforskning, er nemlig spredning og modning af trends. For at en trend skal blive til noget – altså gå fra at være et fænomen eller en idé til en decideret trend kræver det, at ideén spredes. Det er relevant for virksomhederne at vide, hvor "langt" en trend er i modningen for at kunne vurdere, om trenden er opadgående eller nedadgående, og dermed om det er fordelagtigt at "tappe ind i" den pågældende trend. Et eksempel på dette er padel-tennis, der hurtigt bevægede sig op af trend-kurven, blev noget som alle skulle prøve og resulterede i åbning af mange nye padel-centre. Nu har trenden toppet, er på vej ned ad modningskurven igen, hvilket manifesterer sig i, at mange af de nybyggede centre må lukke ned igen (finans, 2024).

Spredningen af trends sker via forskellige faser og forskellige brugergrupper (Kongsholm, 2022). Derfor hænger trends ufravigeligt sammen med individer og grupper. I forbindelse med spredningen af trends, fænomener og ideer, arbejder Raymond med begrebet *imitation*, dvs. at en person imiterer eller efterligner en anden persons adfærd for at opnå bestemte fordele (2010). Imitation er, ifølge Raymond, en central mekanisme i udviklingen og spredningen af trends. Når individer eller virksomheder imiterer succesfulde ideer, adfærd eller produkter, hjælper de med at forankre og udvide disse trends. Raymond ser imitation som et vigtigt skridt i en trends livscyklus, hvor en trend bevæger sig fra en tidlig adopteringsfase til bredere accept og til sidst mainstream-status. Han påpeger, at imitation ikke blot er en simpel kopiering, men at det også kan involvere en form for kreativ tilpasning, hvor det imiterede objekt eller idé modificeres for at passe bedre til en ny kontekst eller målgruppe. Dette gør, at trends kan blive ved med at udvikle sig og forblive relevante, selv efter deres oprindelige form er blevet imiteret.

I tæt sammenhæng med imitation arbejder både Raymond og Dragt med såkaldte *memes*, der refererer til ideer, adfærd eller stilarter, der spredes fra person til person inden for en kultur, og fungerer som en form for social information. I en moderne, og måske mere snæver, kontekst kender vi mest memes som digitale billeder, videoer eller tekststykker, der hurtigt bliver populære på sociale medier. Men i en bredere forstand, som Raymond anvender, er memes enhver form for kulturel overførsel af information, der gentages og tilpasses, mens den spredes (2020). Raymond ser memes som kraftfulde værktøjer i trendspredning, fordi de er lette at reproducere og tilpasse. Dragt sammenligner fænomenet memes med spredning af en social pandemi, hvor individer adapterer og imiterer, hvorefter de spredes sig. I Raymonds teori

arbejder memes og imitation sammen i trendskabende processer. Memes fungerer som de kulturelle enheder, der spredes hurtigt, mens imitation er den *handling*, der hjælper disse memes med at blive en del af en bredere kulturel strømning. Ved at forstå både memes og imitation kan virksomheder bedre forudsige og analysere, hvordan trends opstår, udvikler sig, og til sidst enten bliver integreret i samfundet eller falder bort. Opsummerende kan vi udlede, at Raymond oplever memes og imitation som essentielle dynamikker i forståelsen af, hvordan kulturelle idéer og trends former vores verden, og hvordan de udvikler sig over tid.

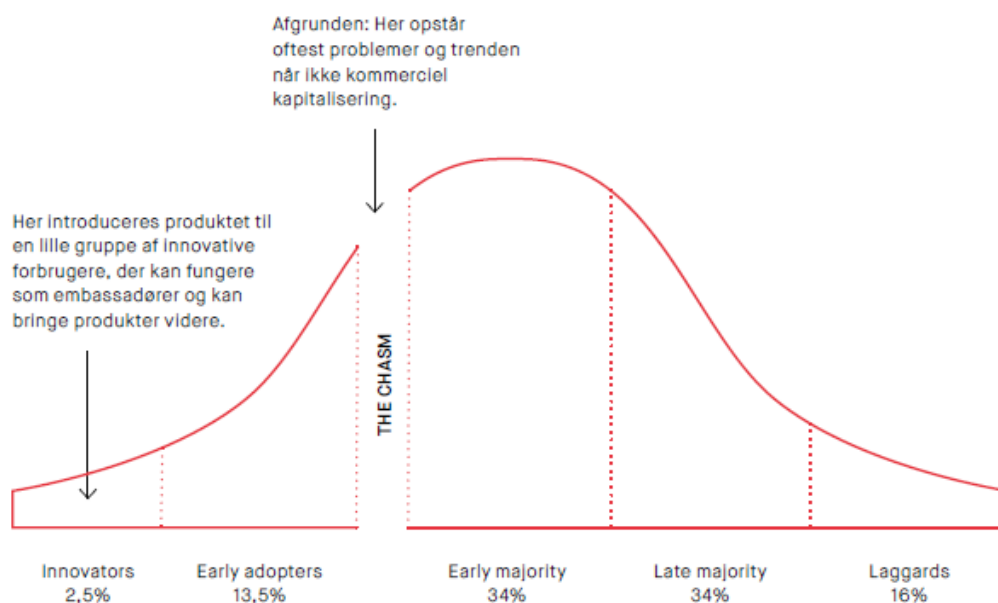
2.5.1 Spredning af innovation (Diffusions of Innovation)

I forlængelse af teorien om spredning af trends gennem imitation og memes er det relevant at kigge på teorier, der kaster lys over udviklingen af en trend. Rogers teori om innovation er en af de meget kendte og anvendte teorier på området (Raymond, 2020; Kongsholm, 2022; Dragt, 2024). Rogers skrev allerede i 1962 bogen *Diffusion of Innovation*, hvori han gennem flere års studier undersøgte, hvordan viden om og ibrugtagning af en ny hybrid kornsort spredte sig til og mellem landmænd i Iowa. Studiet undersøgte adoptionsniveauet på innovationen, herunder hvilke faktorer, der speedede spredningen op og hvilke der bremsede den (Raymond, 2020). Gennem en række opfølgende undersøgelser kunne Rogers fastslå, at måden, hvorpå en innovation spredes gennem en befolkningsgruppe, fungerer på stort set den samme måde hver gang – også i dag, hvor innovationer og trends spredes gennem internettet og sociale medier. I sit studie fandt han også frem til, at individer kan inddeles i fem adoptionsniveauer alt efter hvornår individet vælger at tage en ny idé, innovation eller produkt til sig:

- Innovators (Innovatører), som er de første trendsættere til at adoptere innovationen. De er ofte risikovillige og har stor interesse i nye ting.
- Trendfølgere (Early Adopters), som udgør de mere selektive, som dog fortsat er tidligt ude med at adoptere nye innovationer.
- Tidlig mainstream (Early Majority), som adopterer innovationen, når de ser at den er ved at blive populær.
- Sene mainstreamere (Late Majority) er den mere skeptiske gruppe, der først adopterer innovationen, når den er blevet mere udbredt og de har set den an.

- Efterfølgere, (Laggards) som er de sidste til at adoptere innovationen. De er ofte meget skeptiske over for nye idéer og holder fast i traditioner. De foretrækker noget der har eksisteret i flere år (Raymond, 2020; Kongsholm, 2022).

Denne modning og spredning af trends gennem memes og imitation kan illustreres med modellen i Figur 7, der findes i mange forskellige udgaver og som refereres til som *Innovation Adoption Lifecycle*.



Model 7: Modning og spredning af trends. (Trendsociologi 3.0, 2023, s. 183)

Som det ses af modningskurven, udgør Innovators den mindste gruppe i samfundet. Det er dem, som virksomhederne anbefales at holde øje med, da det er her innovationen starter. De midterste i modellen, early adopters, early majority og late majority, udgør de største grupper af individer, mens en lille del af individer, laggards, først tager trenden til sig helt til sidst. Rogers arbejder med the chasm – afgrunden, som dér, hvor en trend eller innovation enten fader ud og dør eller bliver adopteret af majority grupperne og på den måde spredes videre.

Dragt påpeger, at det også kan være virksomheder (og ikke kun individer), der befinder sig forskellige steder på kurven. Nogle virksomheder er hurtige til at adoptere trends, mens andre

er mere skeptiske og venter til, at trenden er mere udpræget, før de hopper med på ideén (Dragt, 2023). Det er værd at bemærke, at denne tilgang til at analysere individers adoption af innovationer og trends præsenterer én måde at arbejde på, og at der findes mange andre metoder til at undersøge trends.

Kongsholm påpeger, at virksomhedstypen har betydning for, hvor trendy virksomheden som udgangspunkt kan være. En nichebutik inden for fødevarer i København har større chance for at skabe forretning på baggrund af en trend, end SuperBrugsen i Ringkøbing har (Kongsholm, 2022). Muligheden for at arbejde med trendtilpasning kan være betinget af faktorer som demografi og geografi osv. Innovationskonsulent Jarle Kondrup fremhæver også modningskurven som et brugbart værktøj, som virksomheder kan anvende til at vurdere, om en trend er moden nok til at tappe ind i. Det er værd at bemærke den forskel, der er på at arbejde med trends i mode- og livsstilsbranchen og i overnatnings- og hotelbranchen, og det er en vigtig pointe for branchens evne til at arbejde med trendtilpasning.

2.6 Movements

Et kritisk perspektiv på megatrend finder vi hos Randall S. Wright, der i artiklen "*Forget megatrends... find and follow movements*" kritiserer processen omkring identificering af megatrends og mikrotrends i innovation. Han mener, at megatrends er for uklare til, at virksomheder kan handle meningsfyldt på dem (2020). Han argumenterer for, at megatrends og de "forudsigelser", der ligger deri, ofte er direkte forkerte og henviser blandt andet til Naisbitts værk *Megatrends* (2020). Han mener, at scanning efter megatrends er tidsspilde, og at nogle af de største opfindelser opstod gennem såkaldte *movements* eller *bevægelser* uden at der blev skævet til megatrends overhovedet. Centralt i movements står individer. Individer, der er besatte af at forandre og forbedre måden, som vi lever på. Movements er mennesker, der brænder for at gøre en forskel, og de skubber dermed på en udvikling. Han foreslår, med henvisning til Dr. Jay Paap, at virksomheder holder øje med de opfindelser, nye tanker og samtaleemner, der fylder på universiteterne for at holde sig opdateret på retningen på disse movements (Wright, 2020). Kigger virksomheder fx på megatrenden digitalisering mener han, at fokus skal flyttes fra selve teknologien til de mennesker og de bevægelser, der eksperimenterer med, lærer om og opfinder de nye digitale løsninger.

2.7 Opsummering

Trendforskning er et komplekst begreb, der trækker på mange faglige discipliner. Litteraturen peger på en række fordele for virksomheder ved at arbejde kontinuerligt med trendtilpasning. Blandt de helt store fordele er den vedvarende evne til at arbejde udviklingsorienteret og proaktivt tilpasse sin forretning til kundernes foranderlige efterspørgsel.

Der ligger et stort potentiale i at arbejde med trends i innovation og forretningsudvikling. Det er dog centralt at forstå den ændrede forbrugeradfærd, som trenden er et udtryk for, og det vil være ressourcekrævende for den enkelte virksomhed at arbejde systematisk med at indsamle trendinput og sætte sig nok ind i den pågældende trend til at opnå den bagvedliggende forståelse. Litteraturen peger også på at en opdeling af trends i trendkategorier eller -typologier kan være med til at give virksomheden en bedre forståelse af trends og deres sammenhæng.

3 Innovation og udvikling i små og mellemstore turismevirksomheder og hoteller

Efter at have belyst det teoretiske felt inden for trends og trendforskning, foretages i denne del af working paperet et deep dive i turisme- og hotelbranchen med fokus på trends, innovation og forretningsudvikling. Formålet er at identificere de aktuelle faktorer, der påvirker hotellernes arbejde med innovation og udvikling ud fra trends, samt de muligheder og drivers, der kan være medvirkende til at skubbe på arbejdet med trends og hotellernes innovationsevne. Med udgangspunkt i denne belysning, kan der i projektet foretages en række dybdegående interviews med hotelejerne, der, sammen med dette working paper, kan give en dybere forståelse af hotellernes praksis i forhold til at arbejde struktureret med trendtilpasning.

Afsnittet bygger på en gennemgang af relevante forskningsartikler, publikationer og branchenyheder samt eksplorative interviews med både eksperter og danske hotelejerne.

3.1 Potentiale og muligheder for branchens arbejde med trendtilpasning og innovation

I Anne-Mette Hjalagers udgivelse *Forretningsudvikling og Innovation i turisme* fra 2020 benyttes pej gruppens trendterminologi- og teori (jf. afsnit 2.1.2) i innovationsforløbet TourismX.

TourismX var et landsdækkende projekt, der blev drevet af Wonderful Copenhagen (WOCO) og Dansk Kyst- og Naturturisme (DKNT). Forløbet blev gennemført i 2019, hvor formålet var at styrke innovationsevnen i dansk turisme. Projektet kobkede turismevirksomhedernes vækstideer med den nyeste forskning, tech og viden for at udvikle innovative produkter og services hos mindre turismevirksomheder i Danmark. Hjalager skriver, at turismeerhvervet i Danmark er kendetegnet ved at have den største andel af mikro, små og mellemstore virksomheder sammenlignet med andre brancher (2020). Hun refererer til en række undersøgelser, der peger på et uforløst udviklingspotentiale i dansk turisme og forklarer, at fornyelserne i dansk turisme ofte kommer fra de store og velkonsoliderede turismevirksomheder i attraktions- og hotelsektoren. Hun fremhæver, at, når det kommer til fornyelse, så halter de mindre og mellemstore virksomheder i netop overnatningsbranchen bagefter:

"De mindre virksomheder og foretagender i overnatnings- og restaurantbranchen halter bagefter." (Hjalager, 2020, s. 10)

Det er altså særligt hos de mindre overnatningssteder, at der mangler udvikling og fokus på fornyelse. Hun påpeger dog, at nogle af de mindre turismevirksomhederne er gode til at innovere og udvikle nye produkter og services, særligt i forbindelse med co-creation og samarbejder med andre turismevirksomheder og gæster. TourismX-projektet var centreret omkring 40 små turisme-startups, der deltog i forløbet. Efter en analyse af deres forretningsideer, udledte Hjalager en række trends, som virksomhederne tappede ind i. Deleøkonomi, bæredygtighed og teknologi blev her identificeret som trends (2020). På den måde er Hjalagers anvendelse af pej gruppens trendtypologier med til at kvalificere den tidligere nævnte værdi, som turismevirksomheder kan få ud af at arbejde strategisk med trends. Trendtilpasning kan være fordelagtigt for turismevirksomhederne, fordi der arbejdes med de tendenser, som gæsterne efterspørger.

Traditionel hotelbranche med stort udviklingspotentiale

Hjalager understreger, at trendstudier er en vigtig disciplin for de mindre turismevirksomheder, og at der hvert år offentliggøres en række nye pejlemærker for turismebranchens retning,

hvorfor det er relevant for mindre aktører i branchen at arbejde med trends (2020). Nyligt udgivne artikler fra branchemedierne Turismenyt og Turistmonitor sætter fokus på den danske hotelbranchens innovationsevne. Finn Kræfting, direktør i Small Danish Hotels, udtaler, at hotelbranchen har brug for akademiske kompetencer og ny viden (turistmonitor.dk, turisme.nu). "*fremtidens hotel*", "*branchen har brug for akademiske kompetencer*" og "*den konservative hotelbranche*" er vendinger der benyttes i artikelserien *Hotel til fremtiden*, og disse understreger branchens behov for og efterspørgsel på at sætte fokus på udvikling af trend- og innovationskompetencer hos hoteller i Danmark.

Partnerskabet *Hub for Innovation in Tourism* er et samarbejde mellem Dansk Kyst- og Naturturisme, MeetDenmark og Dansk Storbyturisme. Her arbejdes der for at styrke iværksætteri og konkurrence- og innovationskraften i dansk turisme på tværs af storby-, erhvervs- og kyst- og naturturismen (innohub.dk). Et af partnerskabets fokuspunkter er netop at sætte "power på innovationskræften og iværksætteri" i dansk turisme (Dansk Kyst – og Naturturisme, 2022). Et af pejlemærkerne er at skabe state of the art overnatningskapacitet i Danmark. I Partnerskabet lægges der heller ikke skjul på, at hotelbranchen i Danmark til tider kan være meget traditionel, der kan have god gavn af innovationsforløb, som bygger bro mellem start ups og turismen (Dansk Kyst – og Naturturisme, 2024). Og det er netop partnerskabets formål; at matche start ups, fx inden for teknologi med turismevirksomheder i et samarbejde (innohub.dk). Flere hoteller i Aarhus har indgået i et af partnerskabets match- og innovationsaccelerationsforløb, herunder blandt andet Comwell Aarhus, Horisont, Oasia Aarhus og hotel GuestApart Aarhus (turistmonitor.dk).

Turismebranchen har de seneste år set flere eksempler på startup-virksomheder, der klarer sig godt, når de formår at tappe ind i nogle af tidens store udviklingstrends. Turisme-virksomhederne *Oh so quiet*, *Landfolk*, *Digital Guest*, *Campanyon/Owayy* og *kurbad Fjordgården* er alle eksempler på, hvordan trends som convenience, digitalisering, bæredygtighed, outdoor og natur bliver bærende omdrejningspunkter i forretningsudviklingen. *Hub for Innovation in Tourism* peger på, at særligt digitalisering og ny teknologi er afgørende trends at tappe ind i, da det er på de digitale platforme, at turismeprodukterne bliver tilgængelige for gæsterne. Det er, ifølge Hjalager, vigtige udviklingstrends at tappe ind i (2020).

Dansk Erhvervsfremmebestyrelse udarbejdede i 2023 en analyse af megatrends og deres betydning for danske SMV'er. Analysen peger på, at SMV'er i Danmark er og vil blive påvirket af

en række betydelige forandringer i konkurrencevilkårene de kommende år (Dansk Erhvervsfremmebestyrelse, 2023). Analysen konkluderer at der er brug for nytænkning på fem områder, hvis danske SMV'er fortsat skal bevare evnen til at konkurrere. Her peges blandt andet på, at virksomhederne mangler "(...) *bedre virkemidler til at understøtte forretningsmodeludvikling i SMV'er*" og at der er brug for "*Styrkelse af SMV'ernes brug af efter- og videreuddannelse som led i tilpasning til nye trends*" (Dansk Erhvervsfremmebestyrelse, 2023).

Analysen fastslår samtidig, at megatrends er et godt udgangspunkt, når virksomhederne skal innovere og udvikle deres forretning, fordi trends repræsenterer de strømninger, der kommer til at påvirke samfundet, markedet og kundernes adfærd (Dansk Erhvervsfremmebestyrelse, 2023). Dette gør sig særligt gældende for turismen, der i rapporten fremhæves som en branche/industri, der i de kommende år kommer under stor påvirkning fra blandt andet udviklingstendenser som ændringer i demografien, klima, bæredygtighed, sundhed, nye livsmønstre og værdier. Rapporten understøtter den tidligere pointe om, at der er meget at vinde for de turismevirksomheder, der formår at arbejde med udviklingstendenser i innovation og forretningsudvikling. Innovationskonsulent hos Innovation Lab, Jarle Kondrup, der har stor erfaring med hotelbranchen, påpeger også nødvendigheden i at holde sig opdateret på trends og udviklingen for fortsat at kunne være relevant for forbrugerne. Han understreger, at der ligger et kæmpe potentiale i at kunne forudse de ændringer, der er i adfærden og behovet hos forbrugerne (Kondrup, 2021).

En systematisk tilgang til arbejdet med trendtilpasning

Turismeforskerne Postma og Yeoman har i flere akademiske artikler et skarpt fokus på strategisk foresight og scenario planning som vigtige værktøjer til at hjælpe med at forudse de forandringer (disruptions), som vil påvirke turismebranchen. For at kunne forblive resiliente og bæredygtige på den lange bane, fremhæver de to forfattere i artiklen *A systems perspective as a tool to understand disruption in travel and tourism* en systematisk tilgang til arbejdet med strategisk planlægning og forecasting (2020). Covid-19 fremhæves som scenarie og dermed relevant driver for, hvordan branchen kan ruste sig til kommende kriser og disruptions. De anvender, ligesom flere andre forfattere, eksemplet med covid-19 som et afsæt til at argumentere for anvendelse af en mere strategisk tilgang til at imødekomme udfordringer og

kriser i omverden. Det handler om at være "kriseparat" eller omstillingsparat. Det er især deres fokus på den systematiske tilgang, der er værd at bemærke, da der kan være meget værdi at hente for overnatningsstederne og hotellerne ved at arbejde kontinuerligt og struktureret med trendtilpasning og udvikling.

Ovenstående fokus på den systematiske tilgang til arbejdet med trends deles af Jarle Kondrup fra Innovation Lab (Kondrup, personligt interview med forfatter. 02.10.2023), der udtaler, at hvis hotelvirksomheder vil leve om ti år og fortsat vil være relevant for gæsterne, er det nødvendigt at holde øje med gæsternes ændrede adfærd. Han fremhæver, at trendtilpasning skal ses som en langsigtet strategi for hotellerne, men nævner også, at arbejdet med trends ikke er noget for alle hoteller. Han siger videre, at dét med at innovere og forretningsudvikle, er ligesom en muskel, der hele tiden skal trænes og holdes i gang. Ikke mindst, så virksomheden er klar til hvis det en dag er nødvendigt for at overleve (Kondrup, personligt interview med forfatter. 02.10.2023),

Litteraturen, branchemedierne og inddragede eksperter understreger potentialet for særligt overnatningssteder og hoteller ved at arbejde med innovation og forretningsudvikling for at fremtidssikre virksomheden i den turbulente verden. Den turbulente omverden er blevet "new normal", som hotellerne må forholde sig til, uanset om det er konkurrence- og markedssituationen, der presser på behovet for udvikling, eller om det handler om at være "krise-parate". Hos Hub for Innovation in Tourism er der fokus på at matche turismevirksomheder med innovative start ups for at innovere og skabe nye serviceprodukter og oplevelser blandt andet indenfor hotelbranchen. Det er derfor relevant at kigge nærmere på det potentiale, der ligger i arbejdet med trendtilpasningen, samt de barrierer, der, ifølge litteraturen, kan påvirke hotellernes mulighed for at gennemføre arbejdet.

3.2 Influerende faktorer på hotellernes evne til at trendtilpasse forretningen

Det er relevant at undersøge litteraturen nærmere for at belyse hotellernes evne til at arbejde med trendtilpasning. Som tidligere beskrevet, halter fornyelsen i dansk turisme bagefter, især de mindre virksomheder i overnatnings- og restaurationsbranchen (Hjalager, 2020). Dette bakkes op af Anne Porse Nielsen fra Seismonaut, der med henvisning til Tajeddini, Ratten & Merkel hævder, at innovationskraften blandt turismevirksomheder er ret lav, fordi størstedelen

af ressourcerne er bundet op på den daglige drift. Denne indsigt bekræftes ud fra en række undersøgelser blandt udvalgte hotelejere og direktører, der er fortaget i forbindelse med dette working paper. På baggrund af disse kan det konkluderes, at drift er en væsentlig barriere for hotellernes innovationskraft. Tages der udgangspunkt i trenden digitalisering og teknologi, kommer der hele tiden nye digitale teknologier til, og det er udfordrende for turismevirksomhederne at undersøge, hvad der giver mening at implementere og udvikle på (Hjalager, 2020). Det er svært for de små hoteller at vide, hvilken trend, der skal satse på. Ejeren er ofte involveret i den daglige drift. Undersøgelserne peger på, at der for hotellerne er et stort fokus på drift, og at driften kommer først. Hotelejerne fremhæver selv, at de måske ikke har den fornødne tid eller ressourcer til at kunne forstå trenden og sætter spørgsmål ved, om det virkelig er nødvendigt at kunne forstå trenden til bunds for at kunne udvikle forretningen på baggrund af den.

Hoteller kan ikke lagre deres varer, så hvis der ikke lægges en stor indsats i at sælge ledige værelser eller styrke attraktiviteten, er den potentielle fortjeneste på værelset tabt. Dertil kommer en masse uforudsigelige begivenheder, der opstår i serviceleverancen i løbet af dagen, hvilket også kan tage fokus væk fra udviklingsopgaver. Derudover er det ikke alle hotelejere og -direktører, der besidder de akademiske eller analytiske kompetencer, som det i nogle tilfælde kræver at forretningsudvikl. Også Hjalager påpeger, at en af udfordringerne for dansk turisme er manglende viden og kompetenceudvikling, både på tværs af virksomheder og mellem virksomhederne og vidensinstitutionerne:

"En anden ofte fremhævet faktor er, at turistvirksomhederne som gennemsnit er små med et relativt spinkelt kapitalgrundlag og en smal kompetenceprofil" (Hjalager, 2020, s. 10).

Der er fortsat behov for udvikling af innovationsformer og kompetenceudvikling, der passer godt til de mindre turismevirksomheders driftsvilkår (Hjalager, 2020). Dette bakkes op af Jens Friis Jensen et al., der i artiklen "små turisme-entreprenører kan ikke puttes i kasser" skriver, at kun få deltagere i TourismX-projektet besad den viden om turisme og turismeerhvervet, som det kræver at arbejde innovativt (Jens Friis Jensen et al, 2020). Der var manglende viden om segmenter, efterspørgsel, turismens økosystem og logistik og drift (Hjalager, 2020).

Hjalager påpeger desuden, at det kræver mod at udvikle forretningen og investere i forretningsideer (Hjalager, 2020). Seismonaut udtaler i den forlængelse, at turismevirksomhederne ofte har brug for hjælp til at "oversætte" eksempler på anvendelse af fx trenden digitalisering til deres egen forretning. Altså at tage det fra "sådan har Tivoli eller det store hotel gjort for at udvikle forretningen".... til at kunne finde ud af, hvad det så betyder for det lille hotels egen forretning, er en udfordring (Hjalager, 2020). Hvordan kan en hotelvirksomhed med begrænsede ressourcer omsætte det, som eksemplerne viser. Det samme gælder for arbejdet med trends på et mere strategisk plan. Selvom ovenstående eksempel tager udgangspunkt i trenden digitalisering/tech, kan problematikken skaleres og det kan udledes, at det samme potentielt gør sig gældende for hotellernes arbejde med trends generelt. Her kan det kan være svært for virksomheder at forstå de forskellige megatrends og omsætte dem til ideer, der giver reel værdi. Hjalager skriver videre, at luften kontinuerligt svirrer med nye begreber (og udpegede trends), og det kræver tid og kompetencer at forstå og udnytte dem.

En række indsigter fra forundersøgelser, der blev foretaget i forbindelse med dette forskningsprojekt, understøtter litteraturens forståelse af hotelbranchen som relativt konservativ og traditionel, når det kommer til udvikling. Således udtaler flere hotelejere i undersøgelsen, at de selv ser hotelbranchen som gammeldags. *"Vi som branche er tvunget til konstant at udvikle os, og vi skal turde gøre noget, som er lidt anderledes end normalt, og som giver afkast på den længere bane"*, forklarer Ole Olsen fra kurbad Fjordgården i en artikel i Turistmonitor (2023).

Den Amerikanske forsker Branden Richard har i sin artikel *Hotel chains: survival strategies for a dynamic future* undersøgt hotelkædernes fremtidsmuligheder (2017). Han har haft fokus på hotellernes omverden, som han anser som meget dynamisk og turbulent. Han fremhæver gæsternes ændrede forventninger, potentielle muligheder og mulige fremtidsscenerier. En af hans hovedindsigter er gæsternes øgede efterspørgsel og behov for personaliserede oplevelser. Han påpeger i den forbindelse, at hotellerne er nødt til at være mere åbne for innovation og udvikling i samarbejde med andre virksomheder, særligt virksomheder inden for teknologi og big data. Ligesom andre forfattere i litteraturen, udtaler Richards sig også:

"For hotel chains, opportunities for the future include improvements in forecasting and optimization. (...). Though models considering customers' behaviors have been studied,

successful applications of these theories are rare and more efforts are needed to transition theories to practice.”

(Brendan Richard, 2017, s. 59)

Der er således brug for metoder, der kan hjælpe hotellerne med at omsætte modeller og teorier inden for scenarietænkning og fremtidsforskning til praksis, som hotellerne kan anvende. Han konkluderer, at hotellerne har brug for at videreuddanne medarbejdere, så de kan udvikle kompetencer til at klare fremtiden og forstå gæsten bedre som forretningsudviklingen kræver.

Hjalager påpeger ydermere, at økonomien også er med til at sætte en barriere for investeringer i udviklingstiltag for de små turismevirksomheder. Dette bekræftes med de undersøgelser, der er foretaget i nærværende projekt.

Gennemgang af eksisterende litteratur indikerer, at der mangler fokus på, *hvordan* virksomhederne i turisme- og hotel erhvervet kan forstå og dernæst omsætte trends til reel udvikling gennem forskellige praksisnære handlemuligheder.

3.3 Krisedreven innovation i turismebranchen

Coronakrisen tvang hotel- og restaurationsbranchen til at tænke anderledes for at overleve. En branche, der er afhængig af de menneskelige relationer og med et produkt, der ikke kan lagres, er særdeles udfordret, når det fysiske møde pludselig ikke længere er muligt.

En række forskere fra Ålborg Universitet har i en forskningsartikel undersøgt, hvordan corona-krisen har påvirket oplevelsesbranchen (Jensen et al., 2021). Artiklens hypotese er, at selvom corona-krisen desværre har betydet mange lukninger og konkurser hos virksomheder i oplevelseserhvervet, så har krisen også skubbet på erhvervets evne til at innovere, tænke kreativt og skabe nye produkter og services. Således har en del virksomheder været tvunget til at etablere helt nye og innovative tiltag. Artiklen inddrager de to ophavsfædre til oplevelsesøkonomien, Pine og Gilmore, og citerer Gilmore for at skrive *“This is an opportunity to create something new, not to try to automate or replicate what you’ve done in the past...”* (Jensen, 2021). En krisesituation som corona-krisen kan med andre ord være en driver for innovation. Denne form for innovation og forretningsudvikling kan betegnes som krisedreven innovation, der opstår reaktivt i et forsøg på at overleve.

Krisen viste, at de oplevelsesvirksomheder, der ikke var omstillingsparate eller kunne innovere, havde det markant sværere end dem, der var omstillingsparate og aktivt gjorde en indsats for at imødekomme udfordringerne og omstille sig (Jensen et al., 2021). Innovationen og forretningsudviklingen blev drevet frem af en krise, hvor der skulle udvikles for at kunne beholde sin forretning. Motivationen for innovation defineres her af ydre omstændigheder, fx restriktioner eller begrænsninger som situationen skabte. Mange virksomheder skærmer sig mod kriserne frem for at bruge kriserne som afsæt til at innovere og tænke anderledes (Jensen, F. Jens, 2020). Afsnittet opsummeres med nedenstående citat af Albert Einstein:

"In the middle of difficulty lies opportunities." (Jensen et al., 2020, s. 47)

Det bliver tydeligt, at branchen i høj grad er i stand til at innovere, og at uforudsete kriser som Covid-19 kan være med til at skubbe "positivt" på den udvikling. Innovation og forretningsudviklingen kan være "fremprovokeret" af en negativ forandring i turismevirksomhedens omverden, der derfor på sin vis kan fungere som en driver.

3.4 Samarbejde og co-design som afsæt for udvikling og trendtilpasning

I artiklen *Co-designmetoder til forretningsudvikling i små turismevirksomheder* fra 2020 peger Christensen & Graakjær Smed på samarbejde og co-creation som centrale elementer i innovation. Efter et workshopforløb med mindre turismevirksomheder konkluderede de to forfattere, at håndgribelige og visuelle co-designmetoder egner sig godt til mindre turismevirksomheder, der ikke har så stor erfaring med design. I TourismX blev forskellige design- og forretningsudviklingsteorier således anvendt i de første faser af forløbet sammen med turismevirksomhederne, herunder *customer journey*, *Business model canvas* og *personas* (Christensen & Smed, 2020). De konkluderer, at servicedesignmetoder kan være hensigtsmæssige at anvende til den tidlige del af innovationsarbejdet. De fremhæver samtidig koblingen af servicedesign og turisme med eksempelvis *service blue print* som praktisk redskab til servicedesignmetoder i forretningsudvikling i de små og mellemstore turismevirksomheder:

"(...) konteksttilpassede co-designmetoder kombineret med eksisterende servicedesignmetoder kan være værdifulde tilgange til arbejder med innovation og forretningsudvikling i små turismevirksomheder." (Christensen & Smed, 2020, s.118)

Hotellerne har ikke nødvendigvis adgang internt til akademiske og analytiske kompetencer, og derfor vurderes det også at være hensigtsmæssigt for hotellerne at inddrage meget visuelle og praksisnære metoder til arbejdet med trendtilpasning.

Hotellernes arbejde med at trendtilpasning kan med fordel inkorporeres i deres allerede eksisterende arbejde med f.eks. service blueprint med henblik på at udlede hvor i forretningen udviklingen med fordel kan implementeres. På den måde kan arbejdet med trendtilpasningen kobles med hotellets allerede eksisterende arbejde med udvikling af service- og gæsteoplevelser og deres ongoing arbejde med forbedring af gæsteoplevelsen.

De to ovenstående forfattere forslår, at der med fordel kan forskes videre inden for feltet og udvikling af disse metoder.

3.5 Opsummering: Barrierer og drivers for arbejdet med trendtilpasning

Litteraturgennemgangen af den eksisterende forskning om situationen i turisme- og hotelbranchen peger på en række faktorer, der påvirker hotelbranchens evne til at arbejde med trends i forretningsudviklingen. Hotelbranchen er fremfor alt en driftstung branche med et ikke-lagringsbart produkt, hvor fokus er på at få solgt alle tilgængelige værelser den pågældende dag. Det giver mindre spillerum til forretningsudvikling og strategisk arbejde med trends og gæstefærd.

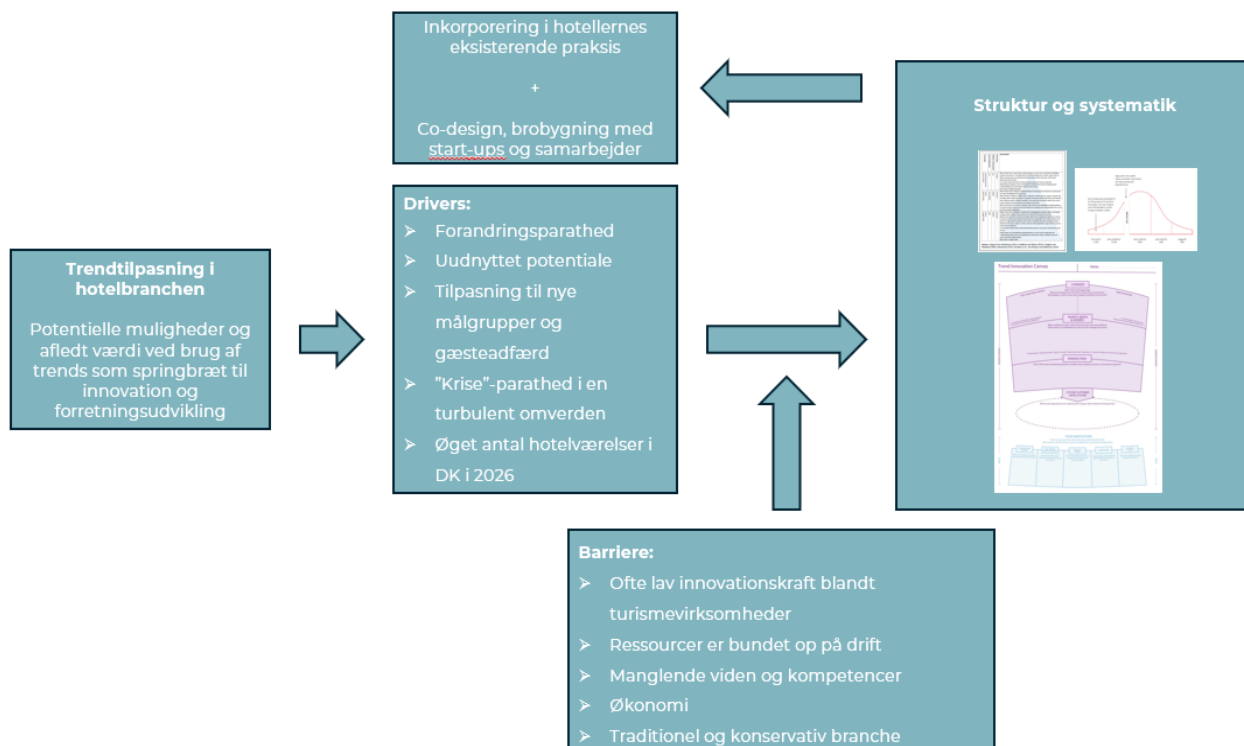
Indsigterne fra anden del af working paperet kan opsummeres i de barrierer og drivers, der påvirker hotellerne i Danmark:

Barrierer	Drivers
➤ Ofte lav innovationskraft blandt turismevirksomheder ➤ Ressourcer er bundet op på drift ➤ Manglende viden og kompetencer ➤ Økonomi ➤ Traditionel og konservativ branche	➤ Forandringsparathed ➤ Uudnyttet potentiale ➤ Tilpasning til nye målgrupper og gæstestadfærd ➤ Co-design og samarbejder ➤ "Krise"-parathed i en turbulent omverden ➤ Øget antal hotelværelser i DK i 2026

Indsigter fra working paperet peger på, at der kan være god værdi for hotellerne i at kunne omsætte overordnede trends til et operationelt niveau, der kan udvikle hotellets praksis. Litteraturen peger på, at co-creation og samarbejder med andre aktører eller virksomheder er et uudnyttet potentiale for hotellerne. Derudover har det vist sig at innovationsarbejde gennem visuelle modeller rummer en stor mulighed for hotellerne og deres medarbejdere.

4 Sammenfatning af working paper

I dette afsnit opsummeres working paperets samlede resultater. Konklusionen vil danne udgangspunkt for projektets videre undersøgelse af trendtilpasning hos små og mellemstore hoteller i den danske hotelbranche.



Model 8: Trendtilpasning, influerende faktorer, mulige effekter og trendværktøjer (egen tilvirkning, 2025)

De inddragede trendforskere og -praktikere i dette working paper peger på, at det kan give værdi for virksomheder at arbejde med trends. Der er ikke en entydig definition af, hvad en trend er, men enighed om, at kernen i trends er forandringer. Det kan være nyttigt at forstå trends i niveauer. Niveauerne går fra det abstrakte til det mere konkrete (manifesterende) niveau, hvor virksomheder på den måde kan vurdere, om trenden er længerevarende og dermed potentielt værdifuld at udvikle forretningen på baggrund af.

Forskningen peger på, at trendarbejdet giver størst værdi, når virksomhederne forstår trenden og dens drivkræfter og effekter ift. adfærd og behov. Trends kan derfor fungere som et værdifuldt springbræt for innovation og forretningsudvikling. Flere forskere peger på, at innovationer med afsæt i tidens trends har større chance for at skabe positiv værdi for virksomheden.

Det kan imidlertid være et svært oversættelsesarbejde for små og mellemstore hoteller i Danmark at omsætte abstrakte trends til konkrete innovationer og udviklingstiltag. Gennemgangen af eksisterende litteratur indikerer, at der mangler fokus på, *hvordan*

virksomhederne i turisme- og hotel erhvervet kan forstå og dernæst omsætte trends til reel udvikling gennem forskellige praksisnære handlemuligheder. Der er med andre ord brug for værktøjer og processer, der kan hjælpe branchen med at omsætte gæsternes ændrede adfærd i praksis. De inddragede hoteller i projektet peger selv på, at de har et stort fokus på den daglige drift, og at driften kommer først. De fremhæver blandt andet, at de ikke har den nødvendige tid eller ressourcer til at kunne forstå trenden. Samtidig sætter de spørgsmål ved, om det virkelig er nødvendigt forstå trenden i detaljer for at kunne forretningsudvikle på baggrund af den.

Den første del af trendprocessen, hvor der indsamles informationer om trends, kan være meget ressourcekrævende. Det er derfor være en fordel, hvis virksomheden har en åben tilgang til omverden og en nysgerrighed på forandringer og trends. Working paperets indsigter indikerer, at arbejdet med at spotte trends, innovere og forretningsudvikle kan struktureres og systematiseres for at skabe værdi i virksomhedens forretningsudvikling.

Trendpyramiden, trendmodningskurven og trend canvas kan være relevante trendværktøjer at arbejde med. Værktøjer indeholder overskuelige visuelle metoder, hvilket tidligere har vist sig at passe godt til mindre turismevirksomheders måde at arbejde på. Derudover kan værktøjerne med fordel inkorporeres i hotellernes eksisterende praksis og arbejde med gæsterejsen og service blueprint.

Et opmærksomhedspunkt ligger i hotelbranchens karakter, der er meget anderledes end livsstils-, tech- og modebranchen, hvis udvikling af nye produkter i høj grad er baseret på trends og påvirkes af tidens skiftende trends. Hotelbranchen kan og skal ikke reagere lige så hurtigt på trends, som disse brancher, og det kræver derfor grundig vurdering af de enkelte trends, inden innovation og forretningsudvikling igangsættes på baggrund af dem.

Det synes relevant for den danske hotelbranche, at der bedrives yderligere forskning i, hvordan hotellerne i praksis kan arbejde med trendtilpasning, og hvordan hotellerne oplever trends som del af deres forretning.

5 Referencer

- Brendan, R. (2017). Hotel chains: survival strategies for a dynamic future. Journal of Tourism Futures, 3(1). Tilgængelig på: Emerald Publishing Limited.
- Christensen, A. & Graakjær Smed, S. (2020). Co-designmetoder til forretningsudvikling i små turismevirksomheder. I: Hjalager, A. (red.), Forretningsudvikling og innovation i dansk turisme. Aalborg Universitetsforlag.
- Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse (2023). Analyse af megatrends og deres betydning for SMV. IRIS Group. Tilgængelig på: <https://erhvervsfremmebestyrelsen.dk/iris-group-2023-analyse-af-megatrends-og-deres-betydning-danske-smv> [Tilgået 3. april 2024].
- Dansk Kyst- og Naturturisme (2022). Fremsyn, udsyn og hensyn – handlingsplan april 2022. Tilgængelig på: <https://www.kystognaturturisme.dk/dansk-kyst-og-naturturisme/vidensbank/handlingsplan-kyst-og-naturturismen-i-danmark> [Tilgået 6. marts 2025].
- Dansk Kyst- og Naturturisme (2024). Innovation i turismen: Magien opstår, når startups og etablerede virksomheder mødes. Tilgængelig på: <https://www.kystognaturturisme.dk/dansk-kyst-og-naturturisme/nyheder/innovation-i-turismen-magien-opstaar-naar-startups-og-etablerede-virksomheder-moedes> [Tilgået 6. marts 2025].
- Dragt, E. (2023). How to research trends – move beyond trend watching to kickstart innovation. Elsewhere. BIS Publishers B.V.
- Dragt, E. (2024). What is a trend? Studio-Elsewhere. Tilgængelig på: <https://www.studio-elsewhere.com/what-is-a-trend> [Tilgået 6. juni 2024].
- Duus, H. (2018). Strategisk forecasting: Masser af gevinst i at "forstå" fremtiden. Videnskab.dk. Tilgængelig på: <https://videnskab.dk/kultur-samfund/strategisk-forecasting-masser-af-gevinst-i-at-forstaa-fremtiden> [Tilgået 20. januar 2025].
- Expedia (2025). Unpack travel trends 2025. Tilgængelig på: https://www.expedia.com/unpack-travel-trends/wp-content/uploads/2024/10/Unpack-25-Trend-Report_US-EN_B2C.pdf [Tilgået 21. januar 2025].
- Ferrer-Roca et al. (2020). Back to the future: Challenges of European tourism of tomorrow. Journal of Tourism Futures. Tilgængelig på: Emerald Publishing Limited.
- Finans.dk (2024). Kapitalfonds millionsats floppede: Padelkæde lukker alt i Danmark. Tilgængelig på: <https://finans.dk/erhverv/ECE17733805/kapitalfonds-millionsats-floppede-padelkaede-lukker-alt-i-danmark/> [Tilgået 21. februar 2025].
- Hjalager, A. M. (2020). Trends i turismebranchen. I: Forretningsudvikling og innovation i dansk turisme. Aalborg Universitetsforlag.
- Hub for Innovation Tourism. Tilgængelig på: <https://innohub.dk/> [Tilgået 8. januar 2025].

- Innovationlab.dk (2018). Trend innovation canvas. Tilgængelig på:
https://innovationlab.dk/app/uploads/2018/02/Trend-Innovation-Canvas-og-how-to-guide.pdf#gf_44 [Tilgået 20. januar 2025].
- Jensen, J. F. et al. (2021). Oplevelseserhverv, corona-pandemi og innovation: Forsøg med uddannelses-digitalisering og hybride formater. Aalborg Universitet.
- Kondrup, J. (2021). Trends viser vej til dine kunders fremtidige forventninger. Innovation Lab. Tilgængelig på: <https://innovationlab.dk/blog/guide-til-dine-kunders-fremtidige-forventninger> [Tilgået 20. januar 2025].
- Kongsholm, L. B. & Frederiksen, C. G. (2022). Trendsociologi 3.0 – den ultimative grundbog: Teoretisk, metodisk og praktisk arbejde med trends. Pej Gruppens Forlag.
- Kongsholm, L. B. (2021). Kend din trend. Tilgængelig på: <https://365design.dk/formland/kend-din-trend> [Tilgået 3. april 2024].
- Kongsholm, L. B. (2023). Gigatrends viser os fremtiden. Tid & Tendenser, 2.
- Philipsen, K. (2019) Innovationsgrundbogen – entreprenørskab og intraprenørskab. Systime
- Postma, A. & Yeoman, I. (2020) Of trends and trend pyramids. *Journal of tourism futures*. Emerald publishing Limited.
- Postma, A. & Yeoman, I. (2020). A systems perspective as a tool to understand disruption in travel and tourism. *Journal of Tourism Futures*. Emerald Publishing Limited.
- Philipsen, K. (2019). Innovationsgrundbogen – entreprenørskab og intraprenørskab. Systime
- Raymond, M. (2010). The Trend Forecaster's Handbook (2. udg.). Laurence King Publishing Ltd.
- Skift (2023). Married Yet Solo: More Women Are Traveling Without Their Plus-Ones. Tilgængelig på: <https://skift.com/2023/12/18/married-yet-solo-more-women-are-traveling-without-their-plus-ones> [tilgået den 20. januar 2025]
- Turisme.nu (2024). 10 turismetrends for 2024, du skal kende. Tilgængelig på:
<https://turisme.nu/10-turismetrends-for-2024-du-skal-kende> [tilgået den 20. januar 2025]
- Turisme.nu (2024). Sådan udfordrer Nord Collection normerne i 'en konservativ hotelbranche'. Tilgængelig på: <https://turisme.nu/saadan-udfordrer-nord-collection-normerne-i-en-konservativ-hotelbranche> [tilgået den 20. januar 2025]
- Turismemonitor (2023). Hotelbyggerier boomer i provinsen. Tilgængelig på:
<https://turistmonitor.dk/nyheder/art9650593/%C2%BBDe-enkelte-byer-er-blevet-mere-bevidste-om-skabe-et-marked-for-turisme%C2%AB> [tilgået den 20. januar 2025]
- Turismemonitor (2024). Vi har brug for flere akademiske kompetencer i branchen. Tilgængelig på: <https://turistmonitor-dk.ez-eaa.statsbiblioteket.dk/debat/art9671584/%C2%BBVi-har-brug-for-flere-akademiske-kompetencer-i-branchen%C2%AB> [tilgået den 20. januar 2025]
- Turismemonitor (2025). Succesfulde match skaber innovation i turismen. Tilgængelig på:
<https://turistmonitor-dk.ez-eaa.statsbiblioteket.dk/nyheder/art10182957/Succesfulde-match->

[skaber-innovation-i-turismen?utm_campaign=K%C3%A6mpe%20hotelprojekt%20falder%20med%20et%20brag&utm_content=29-11-2024&utm_medium=turistmonitor&utm_source=newsletter_redaktionel](https://www.visitdenmark.dk/sites/visitdenmark.com/files/2024-01/Statusanalysen%202023.pdf) [tilgået den 20. januar 2025]

Uddannelses- og forskningsministeriet (2025). Hvad er forskning, udvikling og innovation? Tilgængelig på: <https://ufm.dk/forskning-og-innovation/statistik-og-analyser/hvad-er-forskning-innovation-og-udvikling> [tilgået den 2. februar 2025]

Van Duijn, Freyja (2016). Trend research and strategic foresight: two worlds or one continuum? Tilgængelig på: <https://www.linkedin.com/pulse/trend-research-strategic-foresight-two-worlds-one-freyja-van-duijne> [tilgået den 20. januar 2025]

VisitDenmark (2024). Statusanalyse af turismens udvikling og konkurrenceevne. Tilgængelig på: <https://www.visitdenmark.dk/sites/visitdenmark.com/files/2024-01/Statusanalysen%202023.pdf> [Tilgået 20. januar 2025].

Wright, R. S. (2020). Forget megatrends.... Find and follow movements. I: Innovation for Innovators.