

Cphbusiness

OPLEVELSESBASSET BÆREDYGTIGHED

En undersøgelse af hvordan bæredygtighed benyttes i oplevelsesindustrien

Lektor Malene Holm Sørensen og Lektor Jesper Thisted Larsen
05-07-2019

Indholdsfortegnelse

1.0 Projektbeskrivelse	2
2.0 Metodisk tilgang	2
2.1 Virksomhedsarketyper identificeres og udvælges efter kontakt med interesseorganisationer	2
2.2 Spørgeskemaundersøgelse ifbm. IHM- og evt. SØK- studerendes praktik, hvor praktikvirksomhedens eventuelle bæredygtighedsinitiativer dokumenteres	3
2.3 Litterature review	3
2.4 Kvalitative interviews med udvalgte virksomheder indenfor hver arketype	4
3.0 Slutprodukter og resultater	5
3.1 Resultater	5
3.2 Toolbox med "best future practices" indenfor "responsible experience economy"	6
3.2 Et videnskabeligt konferencepapir	7
3.3 En forskningsartikel til anerkendt videnskabelig journal	7
3.4 Et working paper, der kan formidles bl.a. via EAVIDEN	7
3.5 Præsentationer som input til workshops i erhvervsnetværk	7
4.0 Udbytte og effekt	8
4.1 Publicering af videnskabelig artikel	8
4.2 Deltagelse i to relevante videnskabelige konferencer	8
4.3 Udvikling af best practises og en toolbox - som tilvejebringer værdi for branchen	8
4.4 Øget viden om bæredygtighed blandt studerende og medarbejdere på Cphbusiness	8
4.5 Øget viden om bæredygtighed i branchen	9

OPLEVELSESBASERET BÆREDYGTIGHED

1.0 Projektbeskrivelse

Vores bæredygtighedsperspektiv tager udgangspunkt i den klassiske tredeling mellem miljømæssig-, social- og økonomisk bæredygtighed.

Projektet henvender sig til virksomheder inden for oplevelsesbranchen, som udvikler og leverer oplevelsesbaserede services. Selve de empiriske undersøgelser udspringer fra flere delbrancher i oplevelsesbranchen, herunder hoteller, restauranter og oplevelsescentre.

I og med at bæredygtighed er blevet *The New Normal*, foreslår vi, at bæredygtighed skal tydeligere frem i oplevelsesproduktionen, end det er tilfældet i dag. Vi arbejder ud fra en antagelse om, at branchen mangler viden om og konkrete værktøjer til, hvordan den bedst muligt kan øge fokus, analyse og implementering af hands-on bæredygtighedsaktiviteter.

Konkret vil vi:

a) søge inspiration fra best cases i 3 delbrancher under oplevelsesbranchen med interviews i min. 3 virksomheder under hver delbranche.

b) kortlægge hvilken status bæredygtighed har inden for oplevelsescentre i Danmark. Konkret vil dette ske ved at følge 3-4 udvalgte arketyper. Repræsenteret ved 3-4 virksomheder inden for hver arketype. Arketyperne baseres på graden af bæredygtighed (miljø, social og økonomisk) i virksomheden.

c) undersøge via et litterature review den nyeste forskning inden for det felt vi vælger at betegne som "*responsible experience economy*", hvilket vil sige en oplevelsesøkonomi, som sammentænker miljømæssige, sociale og økonomiske aspekter.

d) på baggrund af pkt. a, b og c vil vi opstille "*best practices*" og udvikle en toolbox, så branchen fremadrettet kan arbejde mere bæredygtigt. Konkret vil dette ske gennem artikelskrivning og udarbejdelse af digitale præsentationer, der deles via formidling og dialog med interne og eksterne netværk.

2.0 Metodisk tilgang

Projektet har en kvantitativ og kvalitativ undersøgelsespraksis af det empiriske felt. Med dette udgangspunkt afdækkes den kvantitative del af undersøgelsen de økonomiske og statistiske bevægelser, der knytter sig til bæredygtighed som et specifikt oplevelsesindustrielt fænomen, mens undersøgelsens kvalitative praksis arbejder på at indkredse tankegange og strategier blandt ledere og medarbejdere, som beskæftiger sig med bæredygtighed inden for oplevelsesbranchen i Danmark.

2.1 Virksomhedsarketyper identificeres og udvælges efter kontakt med interesseorganisationer

For en udvælgelse af respondenter, der sikrede validitet og reliabilitet har vi benyttet følgende anbefalingssystem:

1. Vi afholdt et møde med repræsentanter fra

- HORESTA
- Go Green
- Den Sociale Kapitalfond

Vi bad dem nævne de restauranter, hoteller og oplevelsessteder, de mente gjorde det særlig godt indenfor miljømæssig, social og økonomisk bæredygtighed. Vi gav samme opgave til fire kollegaer, der underviste indenfor specialerne "Tourism management" og "Hotel management". De udgjorde samlet et form for "ekspertpanel" og ledte os frem til en bruttoliste med virksomheder. Gik den samme virksomhed igen to eller flere gange, blev den kontaktet med henblik på et interview. Her fremkom i første omgang seks virksomheder.

2. Til hvert interview spurgte vi ind til, hvem virksomheden blev inspireret af ift.

bæredygtighedsaktiviteter, og om der var nogen aktører, de ville fremhæve. Blev disse nævnt flere gange eller var de på bruttolisten, blev de kontaktet for et interview.

Anbefalingssystematikken var en god metode, da vi fik erfarne branchefolk til at udpege de virksomheder, som de anså som de bedste til at bedrive oplevelsesbaseret bæredygtighed. En begrænsning var, at vi ikke kunne udvælge andre virksomheder end dem respondentgruppen og "ekspertpanelet" havde anbefalet. Hermed kom oplagte virksomheder ikke i betragtning. Derfor ændrede vi knapt halvvejs i dataindsamlingsprocessen "ekspertpanelet" til at indbefatte repræsentanter for flere netværk, som vi havde fået kendskab til under forløbet, herunder BCorp og Alexandra instituttet. Det gav et bredere, mere nuanceret udvalg for undersøgelsen.

2.2 Spørgeskemaundersøgelse ifbm. IHM- og evt. SØK- studerendes praktik, hvor praktikvirksomhedens eventuelle bæredygtighedsinitiativer dokumenteres

Vi sendte et spørgeskema ud til alle IHM studerende, der var i praktik i sommeren 2017. Spørgeskemaet gav den indikation, at ca. 1/3 af praktikvirksomhederne havde en bæredygtighedspolitik, og at mange af disse også kommunikerede denne politik til omverden.

2.3 Litterature review

Vi har brugt EBSCO Business Source Complete database til at søge efter relevant litteratur. Denne database har vi anvendt, fordi den bliver benyttet af førende forskere inden for det sociale videnskabsfelt (Carter & Easton, 2011), samtidig er den anbefalet af Cphbusiness bibliotek, og vi har selv gode erfaringer med denne database.

Vi har benyttet to søgeord i databasens søgefelter "responsible" og "experience economy". Der kom ingen resultater. Vi kunne konstatere, at EBSCO ikke indeholder nogen artikler, der kombinerer ordene "responsible experience economy". Vi ændrede herefter "responsible" til "CSR", hvilket gav 13 artikler.

Disse blev gennemlæst, og 8 artikler var særlig interessante og blev udvalgt. På baggrund af referencelisterne i de særligt udvalgte artikler fandt vi yderligere 10 artikler, som i anden runde blev gennemlæst. Her fandt vi 2 særligt relevante for vores problemfelt. Disses referencelister blev gennemgået, og vi fandt yderligere 4 artikler. Disse blev gennemgået, og 3 artikler blev fundet interessante for vores projekt.

I alt har vores litteraturstudie således os givet os 13 artikler, der er interessante for vores bæredygtighedsprojekt.

Den nye viden vores litteraturstudie har givet os:

Vigtigst:

- Der er intet litteratur, der taler om responsible experience economy, altså kombinerer ansvarlighed/bæredygtighed med oplevelsesøkonomi.

Sekundært:

- **Sted** som begreb bindes op på bæredygtighed. Sted skal forstås meget bredt. Både som et sted hvorfra bæredygtighed kan udspringe, og sted som noget der skal behandles bæredygtigt (Gibson, 2013), (Merwe & Wöcke, 2007), (Eckenwiler, 2016)
- **Normer** får folk til at opføre sig ansvarligt. Nogle normer har større påvirkningskraft end andre. (Scheibehenne, Jamil, & Wagenmakers, 2016), (Reese, Loew, & Steeffgen, 2014), (Reily, 1999) (Scheibehenne, Jamil, & Wagenmakers, 2016)
- Bæredygtighed afhænger af **tid og sted**. Således ændres begrebets faktiske indhold over tid, ligesom forskellige befolkninger oplever bæredygtighed forskelligt (Kociatkiewicz & Kostera, 2012), (M.Miele, 2001), (Jakulin, 2017), (Staymn & Deshpande, 1989)

2.4 Kvalitative interviews med udvalgte virksomheder indenfor hver arketype

På baggrund af interviews med eksterne interessenter (punkt A), spørgeskemaundersøgelse (punkt B) samt litterature review (punkt C) udarbejdede vi en spørgeramme beregnet til semistrukturerede interviews.

Spørgerammen blev pilottestet efter følgende skabelon (Forza, 2002):

Spørgerammen præsenteres til 2 kollegaer, 2 industrieksperter samt 2 personer, som tilhører den målgruppe, som ønskes undersøgt.

Der stilles følgende spørgsmål:

Kollegaer, hvor det er vigtigt at høre;

- om spørgsmålene er forstået
- om det er de rigtige spørgsmål

Industrieksperter, hvor det vigtige at finde ud af er;

- om det er de rigtige spørgsmål som vi stiller, eller om der er noget vi mangler

Repræsentanter for respondenterne her undersøger vi;

- om spørgsmålene er klare
- om det er klart, hvilke svar der ønskes
- hvordan virker interviewformen

På baggrund af pilottesten blev der foretaget nogle justeringer i den endelige spørgeramme, som kan ses i bilag 2.

Der blev foretaget interviews med 10 virksomheder indenfor de 3 delbrancher, og de udviste alle stor interesse for at medvirke med data til projektet, få sparring på deres tanker og aktiviteter og for, at Cphbusiness som uddannelsesinstitution beskæftigede sig med emnet.

3.0 Slutprodukter og resultater

Vores interviews, litteraturstudier, deltagelse i konferencer og netværk har ført os frem til nedenstående resultater omkring bæredygtighed i oplevelsesindustrien.

3.1 Resultater

1. Gæsten/ kunden er generelt ikke villig til at betale ekstra for bæredygtige oplevelser/produkter

Gæsterne går efter selve produktet/ servicen og oplevelsen, og er generelt ikke villige til at betale ekstra for bæredygtige oplevelser/ produkter ej heller at gå på kompromis med kvalitet, convenience, etc. I en del tilfælde forventer gæsten bæredygtighed som en naturlig, integreret del af produktet/ oplevelsen, og der ses en tendens til, at det bliver på flere og flere områder. På B2B-markedet er bæredygtighed i stigende grad en kvalificerende faktor for overhovedet at komme i betragtning som leverandør. Bæredygtighed afhænger altså af tid og sted.

2. Virksomhederne organiserer sig anderledes

Blandt de interviewede virksomheder ses der en klar tendens til at organisere sig anderledes, både for at kunne levere bæredygtige produkter og oplevelser og for at få dette til at hænge sammen økonomisk. Der arbejdes med forsyningskæden, nye samarbejder og netværk dannes og kunde/ leverandør-forholdet gentænkes.

3. Virksomhederne er meget bevidste om, hvordan de brander sig på at være bæredygtige

Bæredygtigheden ligger i selve produkterne/ oplevelserne og processerne bag, hvormed dette også bliver den primære kommunikationskanal for virksomhedernes bæredygtighedsfokus. Håbet er at gæsterne tænker i de forskellige brands og værdierne knyttet til disse (atter lidt anderledes på B2B-markedet). Det er altså vigtigt for virksomhederne, at deres brands forbindes med bæredygtighed.

Den typisk mere indirekte kommunikation af bæredygtighed gennem produkter og indretning, gør kommunikationen meget fleksibel og kan tilpasses den enkelte situation og gæst – hermed håndteres bekymringen for at "pådatte" gæsterne en bestemt tankegang. Nogle af virksomhederne har obligatoriske ting, de skal fortælle gæsterne om – atter relateret til produktet og selve oplevelsen – men fokus er på de "gode" historier og bevidstheden i mødet med gæsterne for ikke at ødelægge oplevelsen og stemningen.

Gennem projektets forløb er der kommet et større fokus på og bevidsthed om bæredygtighed generelt i samfundet, og begrebet "corporate activism" har vundet større og større indpas, og denne udvikling, bevidsthed og "naturlighed" synes også afspejlet i flere af virksomhedernes kommunikation.

4. Bæredygtigheden er bygget op omkring kerneforretning

Virksomhedernes bæredygtighedsaktiviteter er bygget op omkring kerneforretningen og er dermed en integreret, naturlig del af virksomhedens aktiviteter og mindset. Det betyder også, at bæredygtigheden fortsætter trods evt. økonomisk modgang og skiftende ledelse, da der er økonomi i det, og det er bundet op på alle kerneaktiviteter, og hele måden at drive forretningen på. Dermed er bæredygtighedsaktiviteterne langtidsholdbare.

Der er blandt virksomhederne en erkendelse af, at arbejdet med bæredygtighed, som arbejdet med alle andre kerneaktiviteter, er en gradvis og konstant forandringsproces – der er hele tiden nye områder at sætte ind på. Nogle af udfordringerne ved kommunikation af bæredygtighed kan relateres til den manglende forståelse både blandt virksomheder, partnere, gæster mm. for denne gradvise og konstante proces.

5. Stedsbegreb og local clusters

Blandt de interviewede virksomheder er der ikke blot en udpræget bevidsthed om deres forretnings impact på dens omverden, men også en bevidsthed, der synes at være særligt knyttet til lokalmiljøet. Det være sig i form af sourcing, samarbejde og dermed støtte til etablering af mindre, lokale producenter, deltagelse i lokale netværk og samarbejder, f.eks. ses hele bæredygtige gader, samarbejde med skoler og andre lokale organisationer mm. Stedsbegrebet bruges altså til at underbygge eller virke faciliterende på fleksibiliteten, som arbejdet med bæredygtighed forudsætter, og man kan her tale om "Community as commodity".

3.2 Toolbox med "best future practices" indenfor "responsible experience economy".

Ovenstående resultater har dannet grundlag for den "toolbox" - eller det budskab – som vi har formidlet.

A. Kunder/ gæster vil generelt ikke betale ekstra for bæredygtighed

Ser man på forbrugere (B2C) vil de fleste gerne have bæredygtige produkter. Det er dog i første omgang parametrene (pris, kvalitet, design, god oplevelse og value for money), der er afgørende for gæstens valg i oplevelsesindustrien. Hvis disse parametre er opfyldt kan bæredygtighed som 3. eller 4. parameter være udslagsgivende for forbrugers valg. Men gæsten er ikke særlig villig til at betale ekstra for bæredygtighedsparametret.

I B2B segmentet er det blevet sådan, at bæredygtighed er en kvalificerende faktor for, at man overhovedet kan komme i betragtning som leverandør, det gælder fx i hotelbranchen.

B. Virksomhederne arbejder 'baglæns' med forsyningskæden

Virksomhederne finder nye måder at samarbejde med leverandører på. Nogle brugte fx en af deres leverandører som 'bus': En stor leverandør med et godt logistiksystem blev transportør for andre virksomheders produkter, så en grossist fx transporterer andre varer end sine egne. En anden måde er at springe led over, fx ved at købe kød direkte fra en landmand, i stedet for at købe det hos en slagter.

C. Meget bevidste om, hvordan de brander sig på at være bæredygtige

Virksomhederne er nervøse for at blive kritiseret for alligevel ikke at være bæredygtige nok, når de gør opmærksomme på deres fokus på bæredygtighed. De brander sig på at være bæredygtige, men er meget bevidste om hvordan med førnævnte bekymring for øje. Kommunikationen sker derfor meget gennem produktet/ oplevelsen og i den direkte personlige kommunikation med gæsten. Der ses en bevægelse hen imod at måtte "uddanne" gæsten. I kommunikationen omkring bæredygtighed synes virksomhedens størrelse at have en betydning, ligesom bæredygtigheden kommunikeres tydeligere på B2B-markedet.

3.2 Et videnskabeligt konferencepapir

I efteråret 2018 fik Robert S. Nielsen lejlighed til at præsentere sit konferencepapir med titlen "*Towards a Responsible Experience Economy: Ethics through Aesthetics in Tourism*". Papiret, som var udarbejdet sammen med Willy Legrand, IUBH International University Bad Honnef-Bonn, blev præsenteret på EuroChrie (2018) konferencen i Dublin, Irland. Efterfølgende blev papiret også præsenteret for kollegaerne på Service og Oplevelse på Cphbusiness.

3.3 En forskningsartikel til anerkendt videnskabelig journal

Konferencepapiret fra EuroChrie (2018) dannede grundlag for den endelige artikel "*Towards a Responsible Experience Economy: Ethics through Aesthetics in Tourism*", der er blevet optaget i i *Advances in Hospitality and Leisure* Vol. 14, 2018

3.4 Et working paper, der kan formidles bl.a. via EAVIDEN

Vi har udarbejdet et working paper, der opsummerer projektets resultater, og som bl.a. vil blive formidlet via EAViden. Tanken er, at det også kan danne grundlag for formidling af projektets resultater i diverse netværk.

3.5 Præsentationer som input til workshops i erhvervsnetværk

Vi har holdt følgende arrangementer, hvor vi har delt vores resultater:

- Præsentation i erhvervsnetværk under Service & Oplevelse på Cphbusiness med deltagelse af 11 virksomheder
- En lille film på Årskonferencen på Cphbusiness
- En præsentation med efterfølgende workshop hos netværket Go Green, med deltagelse af ca. 50 virksomheder
- En præsentation for medarbejderne i Københavns Kommunes "Grønne Erhverv"
- En præsentation for miljøchefen hos HORESTA
- En præsentation for kollegaerne på Service & Oplevelse på Cphbusiness, deltagelse ca. 25 personer

4.0 Udbytte og effekt

Vi har sat følgende punkter op for måling af udbyttet og effekten af projektet.

4.1 Publicering af videnskabelig artikel

Dette er sket, og efterfølgende har det blandt andet medført at Robert er blevet medforfatter på en lærebog om sustainability i oplevelsesindustrien. Bogen er ikke udkommet endnu.

4.2 Deltagelse i to relevante videnskabelige konferencer

Vi har i gruppen deltaget i følgende konferencer og netværk:

- Cranet konference 2017, CBS
- Konferencen Eurochire (2018), Dublin, Irland
- Konferencen "Rethinking Ability" arrangeret af DANSIC (2018)
- Folkemødet 2018, bl.a. i debatter omkring socialøkonomi, verdensmål og CSR
- Netværksmøder i det bæredygtige netværk Go Green (2017,2018,2019)
- Møder i netværket Social Business Club (2018)
- Møde med Dansk Rejsebureauforening med fokus på erfaringsudveksling (2018)
- Netværksaktiviteter med organisationen BCorp (2018)

4.3 Udvikling af best practises og en toolbox - som tilvejebringer værdi for branchen.

Selve toolboxen er ikke i sig selv epokegørende. Det vi har oplevet er, at de interessenter, der har arbejdet længe med bæredygtighed er blevet bekræftet i deres iagttagelser og observationer. Således har HORESTA tilkendegivet, at de var rigtig glade for at blive bekræftet i det, som de arbejdede med i forhold til deres medlemsvirksomheder, ligesom Go Green netværket udtrykte glæde over og understregede relevansen af, at der skabes viden på området med udgangspunkt i praksis i branchen.

Det sidste punkt i vores toolbox omkring branding og kommunikation har i det store netværk Go Green, været en katalysator for vigtige diskussioner omkring rammerne for bæredygtige virksomheder og de kommunikationsmæssige dobbeltheder, som er knyttet til at være en bæredygtig virksomhed. Man skal have styr på alle de ting, som ikke bæredygtige virksomheder skal have styr på plus en masse mere, hvor man altid kan gøre det lidt bedre og konstant være på vagt i forhold til interne- og eksterne interessenter, som kan påpege, hvor man ikke gør det godt nok. Emnet har fyldt så meget, at der er sat et helt netværksmøde af til at tale om kommunikationsudfordringerne for bæredygtige virksomheder.

4.4 Øget viden om bæredygtighed blandt studerende og medarbejdere på Cphbusiness

Bæredygtighed har fået meget større fokus på Service & Oplevelse efter vores projekt er begyndt. Det viser sig konkret ved:

- Bæredygtighed i forskellige former fylder som emner i afdelingen Service & Oplevelses videnlog.
- På videndagene er der altid flere emner med relation til bæredygtighed.

- Der har været oprettet et valgfag om bæredygtighed på Serviceøkonomstudiet.
- Temaet omkring bæredygtighed fylder i de studerendes agenda. Senest kunne vi på 4.semester på Business Development eksamen se, at næsten halvdelen af eksamensprojekterne handlede om bæredygtighed eller havde bæredygtighedselementer i sig.
- For at forankre viden på vores afdeling og få den integreret på en naturlig måde i undervisningen, vil der i efteråret blive udarbejdet 5 små undervisningssessioner, der passer ind i studieordningen for Serviceøkonomer. Sessionerne vil også kunne benyttes på andre uddannelser på Cphbusiness.
- Vi har kontakt med afdelingen i Hillerød og deler vores viden med dem.

4.5 Øget viden om bæredygtighed i branchen.

Bæredygtighed fylder meget ikke alene i oplevelsesindustrien men over alt. Mange taler om det og mange forsøger, at arbejde med det. Der er altid nogle lavt hængende frugter, som virksomheder kan kaste sig over, men når disse er høstet bliver arbejdet med bæredygtighed mere komplekst.

Vi vil, udover at øge viden i branchen gennem de tiltag som er beskrevet oven for, arbejde på at få skabt et EVU-forløb omkring bæredygtighed i oplevelsesindustrien. Projektet ligger lidt på stand-by, indtil vi fornemmer at Cph Partner eller andre er klar til at støtte tiltaget.

Vi vil gennem de næste måneder gennemføre specifikke oplæg for enkelte virksomheder for yderligere at dele vores viden.

Juli 2019: Lektor Malene Holm Sørensen og Lektor Jesper Thisted Larsen

Bilag 1: Bibliografi

- Carter, C., & Easton, P. (2011, Vol. 41, Issue 1). Sustainable supply chain management: evolution and future directions. *International Journal of Physical Distribution & Logistics management*, pp. 46-62.
- Eckenwiler, L. (2016). Defining Ethical Placemaking for place-based intervention. *American journal of public health*.
- Elkington, J. (1999). Cannibals with Forks: the tripple bottom line of the 21st century business. *Capstone Trade*.
- Gibson, K. (2013). Profit from the Priceless:. *Business and Society Review*, pp. 327–348.
- Holjeva, i. (2008). Business ethics in tourism – As a dimension of TQM. *Total Quality Management*, pp. 1029–1041.
- Jakulin, T. (2017). Systems Approach to Tourism:. *Organizacija*.
- Kociatkiewicz, J., & Kostera, M. (2012). The Speed of Experience: The Co-narrative. *British Journal of Management*, pp. 474–488.
- Kramer, M.R. & Porter, M. (2006), Strategy & Society, The link between competitive advantage and corporate social responsibility, *Harvard Business Review*, pp. 78-92
- Legrand, W., Sloan, P., & Chen, J. (2017). *Sustainability in the hospitality industry*. London: Routlegde.
- M.Miele. (2001). *Creating Sustainability*.
- Merwe, M., & Wöcke, A. (2007). An investigation into responsible tourism practices in the South African. *S.Afr.J.Bus.Manage*.
- Reese, G., Loew, K., & Steeffgen, G. (2014). A towel less. *The Journal of Social Psychology*.
- Reily, W. (1999). Private Enterprises and public obligations. *California management Review*.
- Robin, D. (1987). Social Responsibility , ethics and marketing strategy. *Journal of Marketing*.
- Scheibehenne, B., Jamil, T., & Wagenmakers, E.-J. (2016). Descriptive Social Norms Enhance Pro-Environmental Behavior:. *Advances in Consumer Research*.
- Schultz, P., Khazian, A., & Zaleski, A. (2008). Using normative social influence to promote conversation among hotel geusts. *Social Influence* , pp. 4-23.
- Staymn, D., & Deshpande, R. (1989). Situational Ethnicity and Consumer Behavior. *Journal of Consumer Research*.

Oplevelsesbaseret bæredygtighed

- KVALITATIV INTERVIEWUNDERSØGELSE

SEMI-STRUKTURERET SPØRGERAMME

1. BRIEF TIL INTERVIEWER

Om projektet:

- Det overordnede formål med projektet er at identificere udfordringer og best practices indenfor arbejdet med bæredygtighed – med særligt fokus på oplevelsesbaseret bæredygtighed - i branchen og på den baggrund udvikle en tool box, der gør dette arbejde mere tilgængeligt, struktureret og kvalificeret. Projektet handler om at bidrage til at gøre bæredygtighedsinitiativer mere tilgængelige og bidrage med nogle konkrete, praktiske værktøjer til dette.

Formål med dataindsamlingen:

- Formålet med undersøgelsen er at afdække forståelsen af og arbejdet med bæredygtighed i de pågældende virksomheder samt identificere styrker og udfordringer i dette arbejde og håndteringen heraf. På det grundlag identificeres best practices og en række værktøjer, der kan anvendes af branchen. Fokus er altså på virksomhedens og interviewpersonens forståelse af ovenstående.

Informationer til interviewer:

- Der er formuleret 4 overskrifter/ emner (med fed). Det er vigtigt, at alle emner berøres. De 4 overskrifter og deres formål beskrives kort herunder:

1) Hvad er bæredygtighed/ hvorfor er det vigtigt at arbejde bæredygtigt

Formålet med dette punkt er at forstå, hvordan de forstår bæredygtighed, og hvorfor det er et relevant område at arbejde med. Ligeledes om de ser sammenhængen mellem etik og bæredygtighed samt bæredygtighed og oplevelser

2) Arbejdet med bæredygtighed/ bæredygtighed i praksis

Formålet med dette punkt er at forstå, hvordan virksomheden konkret arbejder med bæredygtighed, om de føler sig rustede til det. Efterspørger de noget viden eller nogle redskaber? Hvordan sikres det, at bæredygtighedsinitiativer sker og overholdes? Derudover vil vi gerne have en indsigt i omkostninger/ økonomiske gevinster samt bæredygtighedsarbejdets betydning for hverdagen, virksomhedskultur og medarbejdere

3) Bæredygtighed og gæsterne

Formålet med dette punkt er at få en bedre forståelse af gæsterne i relation til arbejdet med bæredygtighed i branchen og i virksomheden. Derudover ønskes viden om, hvorvidt lokalitetsbegrebet gør sig gældende, og om gæsterne vil betale for bæredygtighed.

4) Udfordringer i arbejdet med bæredygtighed og inspirationskilder

Formålet med dette punkt er at få et indblik i udfordringerne ved at arbejde med bæredygtighed, hvem som de oplever som gode, og hvorfra de inspireres. Herigennem kan vi også understøtte vores identifikation af "best practices" eller "the excellent"

- Under hver overskrift er der opstillet en række uddybende spørgsmål med henblik på at spørge mere ind til emnet. De skal gerne stilles, men de er også ment som inspiration og en slags tjekliste til, at emnet berøres, og det er derfor ikke afgørende, at de alle stilles
- Spørgsmålene kan stilles i det foreslåede rækkefølge men kan også tilpasses situationen
- Dette er et semi-struktureret interview, så det er vigtigt, at interviewet har form af en samtale. Man er derfor også meget velkommen til at grave dybere ind i de svar, som man mener, skal have en dybere forklaring eller er interessante at undersøge. Derudover kan spørgsmålene bruges som afsæt til en "samtale" om emnet, så der må gerne tilføjes spørgsmål efterhånden, som samtalen skrider frem og man får mere indsigt i emnet/ den interviewedes forståelse af og arbejde med bæredygtighed

2. INTRODUKTION TIL INTERVIEWETS FORLØB

- **Præsentation af interviewer**
Jeg kommer fra Cphbusiness og gennemfører kvalitative interviews for projektet "Oplevelsesbaseret Bæredygtighed"
- **Præsentation af formålet med interviewet:**
Formålet med dette interview, er at få et billede af, hvordan du og din virksomhed opfatter og arbejder med bæredygtighed, hvilke udfordringer I møder, og hvilken betydning jeres gæster, samarbejdspartnere og medarbejdere tillægger bæredygtighed, og de udfordringer, det giver.
- **Præsentation af formen:**
Subjektive holdninger, ingen 'rigtige' og 'forkerte' svar – dine inputs er værdifulde for os
- **De formelle og etiske rammer:**
Interviewet optages og der tages noter til intern brug for den efterfølgende bearbejdning af resultaterne. Interviewet vil blive optaget, men du vil være en beskyttet kilde.

3. INFORMATION OM INTERVIEWPERSON OG VIRKSOMHED

Fortæl lidt om dig selv:

- a) Hvad er dit navn
- b) Stilling i virksomheden
- c) Uddannelsesmæssige baggrund
- d) Hvor mange års erfaring har du inden for branchen
- e) Hvor mange års erfaring har du i alt med nuværende virksomhed

Fortæl lidt om din virksomhed:

- a) Hvad er kerneydelserne eller kerneprodukt?
- b) Hvilke gæstetyper har i primært? (segmenter?)
- c) Virksomhedens størrelse (antal medarbejdere fastansat/deltid)?

4. SEMISTRUKTURERET SPØRGERAMME

Hvad er bæredygtighed/ hvorfor er det vigtigt at arbejde bæredygtigt?

- a) Hvad er bæredygtighed for jer? Hvordan forstår I bæredygtighed?
- b) Hvordan ser I koblingen mellem bæredygtighed og oplevelser?
- c) Hvorfor arbejder I med bæredygtighed? Hvad er baggrunden for jeres arbejde med bæredygtighed?
- d) Hvorfor er det vigtigt? Er det vigtigere at arbejde bæredygtigt på nogle områder end andre? I så fald, hvilke?
- e) Hvilken status har bæredygtig i jeres branche og virksomhed?

Arbejdet med bæredygtighed/ bæredygtighed i praksis

- a) Hvordan arbejder I med bæredygtighed?
- b) Har I redskaberne til at arbejde bæredygtigt? Hvad savner I?
- c) Har I indgået nye samarbejder på den baggrund? Hvilke? Kunne I forestille jer at indgå i nye samarbejder?
- d) Har I en fornemmelse af omkostningerne og de økonomiske gevinster for jeres bæredygtighedsinitiativer?
- e) Hvordan sikrer I, at det rent faktisk sker?
- f) Har I en bæredygtighedspolitik? I så fald, hvordan kommunikerer I denne internt? Og eksternt – til samarbejdspartnere og den bredere omverden? Hvad er baggrunden for disse kommunikationsvalg?
- g) Påvirker jeres arbejde med bæredygtighed jeres medarbejdere og kultur? I så fald, hvordan?
- h) Bruges bæredygtighed til innovation og udvikling af nye koncepter mm.? I så fald, hvordan?

Bæredygtighed og gæsterne

- a) Efterspørger gæsterne oplevelsesbaseret bæredygtighed? Og hvad med øvrige stakeholders?
- b) Oplever I at gæsterne ønsker at blive involveret i jeres arbejde med bæredygtighed/ bæredygtighedskoncepter? (ejerskabstankegang og co-creation? Eksempler?)
- c) Hvordan er jeres gæstesammensætning (alder, køn, lokale?) Ser I her en forskel i de forskellige gæsters vægt på bæredygtighed og eventuelle ønske om at blive involveret?
- d) Vil gæsterne betale mere for bæredygtighed?

Udfordringer i arbejdet med bæredygtighed og inspirationskilder a) Hvilke udfordringer møder I i arbejdet med bæredygtighed? (evt. også spørge ind til leverandører) b) Hvad ville I gerne blive bedre til? c) Hvor gør I det rigtig godt? d) Hvorfra får I jeres inspiration? Hvem er rigtig gode til at arbejde med bæredygtighed?	
5. AFSLUTNING	

Bilag 3: Oversigt over interviewede virksomheder

- BC Hospitality Group
- Tivoli
- Grantoftegaard,
- Comwell
- Scandic
- Sinatur
- Letz Sushi
- BOB-Biomio Organic Bistro
- Relæ
- Bornholms Middelaldercenter