BRAND PURPOSE

ET KVALITATIVT STUDIE AF BRAND PURPOSE I ET KOMMUNIKATIONS- OG BRANDINGPERSPEKTIV

ET CASESTUDIE AF HOTELBOOKING PORTALEN GOODWINGS' KOMMUNIKATIVE BRUG AF PURPOSE

A QUALITATIVE STUDY OF BRAND PURPOSE IN A COMMUNICATION AND BRANDING PERSPECTIVE

A CASESTUDY OF THE HOTELBOOKING PLATFORM GOODWINGS' COMMUNICATIVE USE OF PURPOSE

KANDIDATAFHANDLING
COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
CAND.MERC.(KOM.) 2018
AFLEVERINGSDATO: 15. MAJ 2018

AF JULIE BOISEN SCHMIDT, 63573
& STINE FRANKER HOLM, 61455
VEJLEDER: MARKELA DEDOPOULOS

ANSLAG: 271.706 NORMALSIDER: 119,4 FYSISKE SIDER: 114

CBS COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

ABSTRACT

In an industry where CSR and sustainability remain on a discussion level, this thesis aims to investigate how brand purpose can be used to create stronger brands. It reflects upon the phenomenon of *brand purpose* through a case study of the purpose driven Danish hotel booking platform, Goodwings. It will provide recommendations as to how Goodwings can use brand purpose communicatively to strengthen its brand and better position itself in the hotel booking industry. Goodwings' business model is based on close partnerships with NGOs. These NGOs receive donations making up 50% of the total profits in exchange for promoting Goodwings to potential B2B customers.

The theoretical framework of the thesis is used as a basis for the provided recommendations and acknowledges a review of existing brand purpose literature as well as theoretical perspectives on blue ocean strategy, storytelling, competition, communication and branding theories. It is an empirical study taking a social constructivist and philosophical hermeneutic approach. Thus, the methods for data collection include a series of qualitative expert and focus group interviews as well as a quantitative questionnaire. Therefore, the theoretical foundations and the collected data provide the basis for the analysis and the final recommendations for Goodwings' use of brand purpose.

The situational analysis considers the competitive environment, target group segmentation and buying behaviour, as well as an examination of Goodwings' brand in the minds of consumers, and the company's use of brand purpose and communication. Based on this, the thesis presents four practical challenges relevant to Goodwings' current situation. In addition, it suggests a list of recommendations for how Goodwings can reduce the risks of the presented challenges in order to strengthen its business model and brand. As a result, the findings show that Goodwings must incorporate brand purpose at a core level, which must be reflected in all decision-making and always be prioritised more so than profit. Furthermore, a purpose statement should create consistency throughout the organisation and in all communicative efforts. For this, *help people travel a better world*, is recommended as Goodwings' specific purpose statement and also as the main message for all communication and storytelling. Communicatively, Goodwings must base its dialogue with NGOs on constant knowledge-sharing facilitated by an NGO dashboard, where NGOs can see the status of donations and the impact created. This information, as well as a collection of marketing materials from Goodwings, should ease the NGOs' marketing efforts and improve the communication to the target audience, hereby contributing to communicative and brand consistency. It is important for the external communication of Goodwings' brand purpose that the messaging should be directed to both the primary and secondary target groups of business and private customers. It is also vital that this is done through a mix of interpersonal- and mass communication channels, as this will help increase the level of brand awareness. Finally, the thesis recommends Goodwings change their supplier from Expedia to Booking.com in order to ensure competitive advantage on hotel supply. These recommendations all contribute to a suggested communication strategy and thus making Goodwings a stronger brand, that is recognised for both soulful and operational excellence.

INDHOLDSFORTEGNELSE

DEL 1 - INDLEDENDE OVERVEJELSER ... 6

Indledning ... 6

Problemfelt ... 7

Problemformulering ... 8

Afgrænsning ... 9

Specialets struktur ... 9

Videnskabsteoretisk ståsted ... 10

Socialkonstruktivisme ... 10

Filosofisk hermeneutik ... 12

Metode og empiri ... 13

Undersøgelsesdesign ... 13

Primær empiri ... 14

Interview- og spørgeskemaundersøgelse ... 17

Interview- og spørgeskemaudførelse ... 17

Interview transskribering og spørgeskemaanalyse ... 19

Sekundær empiri ... 20

Validitet ... 20

Reliabilitet ... 21

Teoretisk referenceramme ... 22

Introduktion til begrebet purpose ... 22

Begrebsafgrænsning af purpose ... 23

Brand purpose literature review ... 23

Blue ocean strategy ... 32

Konkurrenceteorier ... 34

B2B brand management ... 35

Storytelling ... 41

DEL 2 - SITUATIONSANALYSE ... 45

Introduktion til Goodwings ... 45

Ide, forretningsmodel og purpose ... 45

Strategiske overvejelser og ambitioner ... 47

Den konkurrencemæssige situation ... 48

Konkurrencesituationen i markedet for hotelbooking portaler ... 48

Goodwings' konkurrenter ... 50

Goodwings' differentiering og brug af blue ocean strategy ... 55
Goodwings' positionering ... 57
Målgruppeanalyse ... 60
Goodwings' målgruppesegmentering ... 60
B2B købsadfærd ... 62
Identificerede fokuspunkter for Goodwings ... 67
Virksomhedsanalyse ... 68
Goodwings som brand ... 68
Goodwings' purpose statement ... 73
Goodwings' samarbejde med NGO'erne og brug af kommunikation ... 78
Goodwings' samarbejde med NGO'erne ... 78
Goodwings' kommunikation med NGO'erne ... 79
Goodwings' kommunikation til målgruppen ... 81
Delkonklusion ... 85
DEL 3 - IMPLEMENTERBARE ANBEFALINGER ... 87
Anbefalinger til positionering ... 88
Anbefalinger til brugen af purpose ... 89
Anbefalet strategi for kommunikationen med NGO'erne ... 91
Anbefalinger til storytelling ... 94
Anbefalet kommunikationsmodel ... 97
Anbefalet kommunikationsstrategi med handlingsplan ... 99
Delkonklusion ... 101
DEL 4 - DISKUSSION & REFLEKSION ... 104
Diskussion ... 104
Refleksion ... 107
Kritisk metoderefleksion ... 108
DEL 5 - KONKLUSION & PERSPEKTIVERING ... 111
Konklusion ... 111
Perspektivering ... 113
KILDER ... 116
BILAG ... 126
Bilag 1 – Interview med Christian Møller-Holst fra Goodwings ... 126
Bilag 2 – Interview med Valentina Lazarov fra Expedia ... 144
Bilag 3 – Interview med Thomas Kolster fra Goodvertising ... 153
Bilag 4 – Interview med Maiken Piil fra Connect To Purpose ... 172
Bilag 5 – Interview med Shahar Silbershatz fra Caliber ... 191

Bilag 6 – Fokusgruppeinterview *204*
Bilag 7 – Interview med Hans Henrik Heming fra Plastic Change *234*
Bilag 8 – Interview med Stinna Kristensen fra Gran Living *246*
Bilag 9 – Interview med Arne Holm fra AB Electric *256*
Bilag 10 – Spørgeskemaundersøgelse *264*
Bilag 11 – Samlet tabel over konkurrentanalyse *278*
Bilag 12 - NGO'ernes omtale af Goodwings på sociale medier *283*
Bilag 12A – Instagram 283
Bilag 12B – YouTube 286
Bilag 12C – LinkedIn 288
Bilag 13 – Kundernes omtale af Goodwings *291*
Bilag 14 – Brainstorm til udarbejdelse af purpose formulering *292*
Bilag 15 - Samtale med potentiel NGO *294*

DEL 1

INDLEDENDE OVERVEJELSER

"PROFIT FOR A COMPANY IS LIKE OXYGEN FOR A PERSON. IF YOU DON'T HAVE ENOUGH OF IT, YOU'RE OUT OF THE GAME. BUT IF YOU THINK YOUR LIFE IS ABOUT BREATHING, YOU'RE REALLY MISSING OUT"

PETER DRUCKER

DEL 1 - INDLEDENDE OVERVEJELSER

I del 1 af dette speciale afdækker vi indledningsvist de overvejelser, der er gældende omkring opgavens emnefelt, valg af casevirksomhed, problem og problemformulering samt specialets struktur. Herefter præsenteres læseren for opgavens metodemæssige-, empiriske-, og teoretiske overvejelser startende med afdækningen af opgavens videnskabsteoretiske ståsted.

INDLEDNING

Nutidens eksponentielle teknologiske udvikling og øgede digitalisering har givet forbrugere en modstandskraft over for brands, der ikke er set magen til før, på markeder, der nu i stadig større grad baseres på dialog og interaktion. Adgangen til information har øget behovet for autenticitet blandt virksomheder samt gjort købsbeslutninger bevidste og velovervejede, og brands skal nu kunne levere mere end blot kvalitet til den rette pris, hvis de skal kunne tiltrække kunderne: *"Brands need to embrace a radically-changing world-order or be exposed as nothing but screaming quacks selling snake oil – destined to be chased out of town."* (Kolster, 2013).

Udover skærpede krav til hvad virksomheder kan levere på værdiplan, sættes der også stadigt større krav til relevansen af det, der kommunikeres. Hver dag udsættes mennesker for en overdreven mængde af digitale stimulanser, indhold og produktinformation. Dog formår 60% af alt udarbejdet indhold ikke at skabe relevans, og derfor er det ingen overraskelse at 74% af alle brands kunne forsvinde, uden at forbrugere ville interessere sig særligt for det. Det er dermed nu vigtigere end nogensinde før, at brands kan skabe meningsfuld værdi for både kunder og samfund, hvis de skal have en chance for overlevelse (Havas Group, 2017).

Der ses i dag en tydelig tendens til, at specielt folk fra generation Y, også kaldt millennials, foretrækker brands, der har et højere formål end blot at tjene penge, og som de derfor kan identificere sig med. Dette gælder for millennials i privatforbrugssituationer, men efterhånden som millennials er begyndt at indtage arbejdsmarkedet, overgår denne tendens også i stor stil til købssituationer på erhvervsmarkedet, idet de ikke skelner mellem private og arbejdsrelaterede forbrugspræferencer (Klein, 2015). En analyse lavet af Cone Communications har fundet frem til, at mere end 9 ud af 10 millennials ville vælge et brand fra, hvis det mistede autenticitet og formål (Cone Communications, 2015). Dette betyder at virksomheder nu i langt større grad skal fokusere på hvorfor, de eksisterer (know-why) i stedet for hvordan, de opnår success (know-how) (Kramer, 2017, s. 47).

I rejseindustrien har der hidtil været tradition for at aggressiv markedsføring og priskrig (know-how) var vejen frem, og behovet for at tilbyde de største rabat- eller pointordninger har været altafgørende for overlevelse (Singh, 2018). Som resultat er det nu billigere at rejse end nogensinde før, og i takt med den

tilsvarende forbedring af økonomien er rejseindustrien også vokset betydeligt (MarketLine, 2016, s. 8). Dette gælder ikke kun industrien for ferierejser men også forretningsrejser, som de seneste år er vokset markant og forventer betydelig vækst i de kommende år (Statista, 2015). Til gengæld er rejsers negative påvirkning af miljø, lokalsamfund og dyreliv i løbet af de sidste tre årtier også kommet frem til overfladen (Bâc & Roşca, 2017, p. 43; Gupta & Dutta, 2017, p. 125). På trods af dette er det dog sjældent, at virksomheder i rejseindustrien får tillagt ansvaret for de tydelige konsekvenser turismen har for verden. Da Corporate Social Responsibility (CSR) hermed tidligere kun har været et lavt prioriteret emne, man har diskuteret men aldrig gjort en reel indsats for, er der nu brug for et større praktisk fokus på CSR fra virksomheders side (Mishra, 2013, p. 16).

Motivationen til dette speciale er opstået gennem observationen af et tydeligt behov for en mere bæredygtig tilgang til virksomhedsdrift og markedsføring i rejsebranchen samt en undren, der grundes i den opsigtsvækkende mangel på samme. På trods af tendenser til at virksomheder klarer sig bedre, hvis de også gør noget godt, ses der stadig en stor mangel på initiativer og forretningsmodeller, der konsekvent adresserer de udfordringer rejsebranchen står overfor (Kramer, 2017, s. 47). Vores undren bunder ud i opdagelsen af den nystartede danske hotelbooking portal, Goodwings, som i 2015 så en mulighed i manglen på ansvarsbevidsthed og bæredygtighed i hotelbranchen. Med visionen om at gøre hotelbranchen til en *"central drivkraft for positive forandringer inden for rammerne af FN's 17 verdensmål for bæredygtig udvikling"*, sigter Goodwings efter at "*rejse en bedre verden"* (Goodwings, 2018A). Goodwings opererer i dag hovedsageligt på markedet for erhvervsrejser. Gennem lanceringen af en ny, innovativ forretningsmodel bygget på tætte NGO-samarbejder er virksomhedens formål og eksistensgrundlag at være en væsentlig bidragsyder til løsningen af en lang række samfundsmæssige udfordringer og dermed støtte op omkring indfrielsen af FN's 17 verdensmål for bæredygtig udvikling (Bilag 1). Med et grundlæggende formål, også kaldet *brand purpose*, som basis for virksomhedens forretningsmodel og som drivkraft for alt, hvad den gør, er Goodwings det, man kan kalde en *purpose drevet virksomhed* eller et *purpose brand*.

PROBLEMFELT

Purpose er ikke et nyt begreb, men i form af brand purpose udgør det et nyt fænomen, der de seneste år har haft stor indflydelse på hvordan virksomheder gør forretning, og som af flere nu menes at være den eneste effektive måde, hvorpå man som brand kan opnå langvarig succes og profit (Mourkogiannis, 2006, s. 8). Fænomenet udgør dog stadig et relativt nyt forskningsområde, hvor forskningen hidtil udelukkende har fokuseret på etableringen af et dybereliggende brand purpose hos allerede etablerede brands (Reiman & Reiman, 2012, s. 14-15). Som en virksomhed, der er født purpose drevet, altså *purpose born*, er hele Goodwings' forretningsmodel og kultur fra starten bygget op omkring dens purpose. Udover at dette potentielt kan højne virksomhedens troværdighed, udgør det også en mulighed for at kunne skille sig ud fra

konkurrenterne og dermed gennem differentiering at kunne ændre spillereglerne på et ellers prisbevidst marked for hotelbooking til erhvervsrejser (Mourkogiannis, 2006, s. 145).

Som nystartet virksomhed står Goodwings dog i øjeblikket over for en række udfordringer, der truer dens konkurrencedygtighed. Gennem et empirisk funderet kvalitativt casestudie af Goodwings, undersøger vi i denne specialeopgave derfor, hvordan virksomheden kommunikativt kan bruge brand purpose til at styrke både brandfortælling og forretningsmodel, for i sidste ende at kunne højne sin konkurrencedygtighed og positionere sig stærkere på markedet for hotelbooking til erhvervsrejser. Med udgangspunkt i en virksomhed, der er purpose born, giver denne opgave endvidere et dybere indblik i brand purpose fra et nyt empirisk perspektiv, set i forhold til tidligere studier.

Specialets formål er at undersøge fænomenet brand purpose i kontekst af Goodwings som case (Yin, 2009, s. 18; Neergaard, 2007, s. 19). Derigennem er målet at finde frem til nogle praktiske implikationer for Goodwings' kommunikative brug af brand purpose. Disse skal munde ud i implementerbare anbefalinger til en forbedret kommunikationsstrategi med den hensigt at styrke virksomhedens forretningsmodel, dens evne til at engagere erhvervskunderne og virksomhedens position i forhold til konkurrenterne. Da casestudiet muliggør analytisk generaliserbarhed, vil resultaterne ikke blot kunne bidrage til Goodwings' fremtidige strategiske beslutninger, men også bruges som guide for andre purpose born virksomheder, der har interesse for at optimere brugen af brand purpose (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 334). Derudover vil resultaterne bidrage med et nyt perspektiv til forskningen på området samt foreslå nye vinkler til fremtidige undersøgelser af fænomenet.

PROBLEMFORMULERING

Med afsæt i et kvalitativt casestudie af den purpose drevne virksomhed, Goodwings, vil vi i dette speciale undersøge følgende problemformulering:

Hvordan kan Goodwings anvende brand purpose i sin kommunikation og dermed styrke sit brand samt positionere sig stærkere på markedet for hotelbooking?

Som basis for analysens struktur vil vi i specialet besvare følgende underspørgsmål:

1. Hvordan er Goodwings' forretningsmodel bygget op, og hvordan opererer virksomheden på markedet?
2. Hvordan er konkurrencesituationen på markedet for erhvervsrejser, hvem er Goodwings' konkurrenter og hvordan positioner Goodwings sig i forhold til dem?
3. Hvem er Goodwings' kunder, og hvordan er deres adfærd, når det handler om booking af hoteller?
4. Hvordan evalueres Goodwings som brand i kundernes bevidsthed, hvilken rolle spiller brand purpose i dette, og hvordan er Goodwings' purpose udformet?

5. Hvordan fungerer Goodwings' samarbejde med NGO partnerne, og hvordan bruger virksomheden NGO'erne til at markedsføre Goodwings og kommunikere virksomhedens brandfortælling og purpose?
6. Hvilke anbefalinger kan udledes for Goodwings' brug og kommunikation af brand purpose, og hvordan dette kan skabe et stærkt fundament for en stærkere positionering i markedet?

AFGRÆNSNING

Da Goodwings som udgangspunkt opererer i branchen for hotelbooking og ikke hele rejsebranchen, begrænser vi i dette speciale vores primære fokus til industrien for hotelbooking og udelukker dermed betragtninger omkring bl.a. flytrafik og rejsebureauer. På trods af dette nævnes rejseindustrien til tider, da industrien for hotelbooking indgår som en vigtig del af denne og dermed ikke altid kan stå alene.

Som hotelbooking platform appellerer Goodwings både til privatforbrugere (B2C) og erhvervskunder (B2B), men da privatmarkedet for hotelbooking er yderst prissensitivt og domineret af meget stærke markedskræfter, har Goodwings valgt primært at fokusere på erhvervskunder, der booker hoteller i forretningsøjemed. På baggrund af denne målgruppeskildring vil vi i dette speciale primært undersøge Goodwings gennem et B2B perspektiv. Erhvervskunder inden for rejsesektoren er desuden sjældent forskningsmæssigt i fokus, hvilket øger relevansen af dette speciale. Da privatkunderne dog stadig udgør en sekundær målgruppe for virksomheden, vil der til tider indgå betragtninger fra et B2C perspektiv.

SPECIALETS STRUKTUR

For at højne forståelsen og overskueligheden, er dette speciale delt op i 5 overordnede dele med dertilhørende underkapitler.

I del 1 introduceres alle de indledende overvejelser, der ligger til grund for selve undersøgelsen, herunder problemfelt, problemformulering, specialets struktur, samt videnskabsteoretiske, metodemæssige og teoretiske overvejelser. Heri fremgår også opgavens afgrænsninger og undersøgelsesdesign.

Opgavens analyse af Goodwings' nuværende situation udgør del 2 og besvarer opgavens fem første arbejdsspørgsmål gennem først en introduktion til casevirksomheden Goodwings efterfulgt af en analyse af konkurrencesituationen, dernæst af målgruppen og til sidst af Goodwings som brand samt dens brug af purpose og kommunikation.

Specialets del 3 indebærer besvarelsen af opgavens sjette arbejdsspørgsmål, hvor der gives implementerbare anbefalinger til hvordan Goodwings kan imødekomme sine i del 2 specificerede udfordringer.

Del 4 består af en diskussion af undersøgelsens resultater og anbefalingernes implementerbarhed samt en kritisk metoderefleksion.

Afslutningsvist konkluderes og perspektiveres der i del 5 på specialets resultater, hvorved opgaven afrundes.

Når der i opgaven benyttes bilag som kilder ifm. citater fra empirien f.eks.; *'Bilag X, s. X'* , refererer sidetallet til det sidetal i dette speciale, hvorpå citatet fremgår. Samtidig når der henvises til tidligere og senere pointer i opgaven, vil der vha. forkortelsen *'Opg., s. X'* henvises til sidetallet i dette speciale hvorpå pointen står.

VIDENSKABSTEORETISK STÅSTED

Vores videnskabsteoretiske ståsted har afgørende betydning for hvordan, vi ser og forstår verden, samt hvordan vi i dette speciale har valgt at tilgå emnet, indsamle viden og analysere data. På baggrund af en empiristyret tilgang til vidensdannelse samt erkendelsen af at samfund og institutioner er foranderlige produkter af social interaktion og menneskelige handlinger, tager opgaven afsæt i den socialkonstruktivistiske tankegang med fokus på Peter L. Berger og Thomas Luckmanns (1966) videnssociologiske konstruktivisme. Da vi i dataindsamlings- og analyseprocesserne tager en fortolkende tilgang til empirien og informanternes livsverden samt subjektive fortolkninger af emnet, benyttes der i opgaven ydermere en hermeneutisk tilgang til vidensproduktion og virkelighedsforståelse med fokus på Hans-Georg Gadamers filosofiske hermeneutik (Fuglsang et al., 2013).

SOCIALKONSTRUKTIVISME

Den valgte teoretiske referenceramme, heriblandt teoretiske perspektiver om; *brand purpose* som fænomen (Opg. s. 22-32), *storytelling* (Opg. s. 41-43) og *blue ocean strategy* (Opg. s. 32-34) som alle anvendes i situationsanalysen, samt vores tilgang til indsamling af empiri, bærer alt sammen præg af at være produkter af menneskers fortolkninger og erkendelser omkring virkeligheden. På baggrund af dette tager udarbejdelsen af dette speciale afsæt i socialkonstruktivismen, hvor sociale fænomener og processer er produkter af menneskelig praksis, hvilket betyder, at samfundet og virkeligheden i sidste ende er menneskeskabt (Fuglsang et al., 2013, s. 403). Ydermere er socialkonstruktivismen speciel, idet den idealistisk set påstår, at virkeligheden ikke blot er skabt af menneskelig praksis, men at selve erkendelsen af virkeligheden er med til at skabe eller forme selvsamme virkelighed. Hermed bliver sproget, og den måde vi italesætter ting i samfundet, såsom purpose og bæredygtighed, med til at skabe og forme virkeligheden, da italesættelsen enten kan være produkt af erkendelse eller resultere i en ny erkendelse af virkeligheden (Fuglsang et. al, 2013, s. 404+410). Dermed findes der ingen endegyldig sandhed, idet virkeligheden er en fortolkning, og da begreber som purpose dermed kan fortolkes forskelligt alt efter hvilke øjne, der ser (Fuglsang et al., 2013, s. 411).

I dette speciale anvendes perspektivet om videnssociologisk konstruktivisme hvilket er formuleret af Peter L. Berger og Thomas Luckmann i bogen *The social construction of reality* (1966). Med udvidelsen af perspektivet på socialkonstruktivisme til ikke udelukkende at omhandle konstruktion og erkendelse af videnskabelig viden, men også af hverdagsviden, såkaldt common sense, og altså alt det, der i samfundet går for at være viden, flyttede Berger og Luckmann fokus til de sociale processer, hvorigennem almindelig common sense viden skabes og reproduceres. Det centrale i den videnssociologiske konstruktivisme er *"at samfundet og dets institutioner er et produkt af tilbagevendende handlingsmønstre og af de betydninger, vi tillægger disse"* (Fuglsang et al., 2013, s. 421). Dette betyder, at der gennem daglig interaktion opstår vaner, rutiner og fortolkninger af handlinger, hvilket resulterer i gentagne handlingsmønstre og til sidst i dannelsen af mere varige samfundsmæssige institutioner. Ifølge Berger og Luckmann sker denne dannelse af objektive realiteter og institutioner gennem en stadig dialektisk proces, der består af *eksternalisering* (hvor menneskelig praksis i form af vaner, rutiner og fortolkninger skaber samfundsmæssige strukturer og institutioner)*, objektivering* (hvor de institutionelle dannelser over tid opnår mere permanent, fast form) *og internalisering* (hvor institutionerne er blevet en præetableret virkelighed med grundlæggende normer og værdier, som samfundet har anerkendt). Hvis samfundet tilmed glemmer denne nye virkeligheds eller samfundsinstitutions opståen, og erkendelsen af, at den i sidste ende er et produkt af menneskelig handling, er der tale om *reifikation* (hvor den samfundsmæssige institution tildeles ontologisk status og dermed tingsliggøres og anses som uafhængig af menneskelig handling og fortolkning) (Fuglsang et al., 2013, s. 422).

I specialets betragtninger om særligt markedet, organisationer, blue ocean strategy og markedskræfter som konkurrence, differentiering (Opg. s. 48-60) ses den videnssociologisk konstruktivistiske tilgang tydeligt idet begreberne anses som internaliserede eller nærmest reificerede og tingsliggjorte. Samtidig anerkendes deres potentiale til forandring, eller til at skabe forandring dog også, hvilket understreger deres socialkonstruktivistiske karakter. Også i betragtningerne omkring brand purpose, ses den videnssociologisk konstruktivistiske tilgang, idet teori, begreber og antagelser udvikles og i sidste ende internaliseres i takt med at forskningen på emnet og dermed italesættelsen og den praktiske brug øges. Denne proces er yderligere af Archie B. Carroll beskrevet i relation til konstruktionen af CSR, hvor han mener, at teori, forskning og italesættelse hele tiden skaber nye definitioner og dermed nye forståelser og forankringer af fænomener som CSR og purpose (Carroll, 1999, s. 292). I dette speciale, hvor purpose tager form af et dybt forankret ønske fra virksomhedens side om at bidrage til en mere bæredygtig fremtid for både miljø og samfund, befinder denne nye definition sig i eksternaliseringsfasen med potentiale til gennem fortolkning og italesættelse at objektiveres og senere tingsliggøres. Storytelling er også som teoretisk værktøj et socialt konstrueret begreb udsprunget fra virksomhedsfunktioner som kommunikation og marketing, men

samtidig er storytelling også i sig selv et værktøj til italesættelse, framing og hermed social konstruktion af blandt andet institutioner som brands (Fog et al., 2013, s. 10). Den socialkonstruktivistiske tankegang peger dermed på, at man gennem handling kan skabe eller præge virkeligheden i en bestemt ønsket retning (Fuglsang & Olsen, 2005, s. 349). Dette betyder, at virksomheder gennem brugen af brand purpose samt markedsføringen eller brandingen af denne har mulighed for at præge markedet samt derigennem skabe en ny norm eller virkelighed for samfundet, der ideelt kan pege i en mere bæredygtig retning.

Metodemæssigt er specialets brug af både kvalitative og kvantitative metoder præget af den socialkonstruktivistiske tænkning, idet begge former for metode bygger på antagelser og definitioner, der påvirker den indsamlede data og dermed i sidste ende de opnåede resultater. Kvantitativ såvel som kvalitativ data konstrueres gennem fortolkningsprocesser, og fortolkning er dermed essentielt i alle led af forskningsprocessen. Yderligere fremgår det også tydeligt af opgavens empiristyrede natur, at den indsamlede data og det billede, den tegner af virkeligheden, former opgaven i dens form og retning (Fuglsang et al., 2013, s. 430). At afdækningen af virkeligheden altid er en fortolkning, drager en stærk parallel til hermeneutikken, som hermed går godt i spænd med socialkonstruktivismen, idet begge tilgange afdækker og forklarer forskellige processer og deres virkelighedssyn (Fuglsang et al., 2013, s. 431).

FILOSOFISK HERMENEUTIK

Hermeneutik betyder fortolkning og består af tre dele: *forståelse, udlægning* og *anvendelse/applikation* (Fuglsang et al., 2013, s. 291). Hermeneutikken inddrages i specialets videnskabsteoretiske ramme, idet den sammen med socialkonstruktivismen bidrager til et bredere perspektiv på forskningsprocessen. Her belyser den specielt de kræfter, der er gældende i indsamlingen af empiri samt meningsdannelsesprocessen, men også når det kommer til forskerrollen og den læringsproces, selve specialet symboliserer.

Der skelnes mellem fire former for hermeneutik, hvorfra dette speciale er præget af den *filosofiske hermeneutiks* forståelsesramme. I bogen *Wahrheit und Methode* (1960) udviklede Hans-Georg Gadamer sin teori om filosofisk hermeneutik, som arbejder ud fra et ontologisk udgangspunkt, hvor fortolkning ikke ses som en metode, men som en måde at eksistere og være til på, hvor det derfor ikke handler om hvordan men hvorfor, man fortolker. Hermed afhænger forståelse af både kontekst, historie og forforståelse (Fuglsang et al., 2013, s. 299). Som centralt grundprincip i alle de fire former for hermeneutik betegner den hermeneutiske cirkel den vekselvirkning, der er mellem del og helhed i meningsdannelsesprocessen, hvor delene kun kan forstås i kraft af helheden og omvendt (Fuglsang et al., 2013, s. 292). I den filosofiske hermeneutik er dette princip dog udvidet, idet den hermeneutiske cirkel ses som et bærende ontologisk princip, hvor fortolkeren er inddraget som aktivt led. Den hermeneutiske cirkel er dermed nærmere udformet som en spiral uden synlig begyndelse eller slutning, hvor der konstant er cirkulær bevægelse/vekselvirkning fra fortolkeren til genstanden og videre til fortolkeren igen, hvilket gør fortolkeren til en aktiv

spiller i meningsdannelsen. Forståelse eller mening er dermed en evig proces, som hele tiden afhænger eller præges af situationens kontekst samt fortolkerens forforståelse (Fuglsang et al., 2013, s. 300). Den filosofiske hermeneutik går fint i spænd med den socialkonstruktivistiske tilgang, hvor den hermeneutiske spirals evige proces kan afspejles i, at den socialt konstruerede viden eller erkendelse, man kommer frem til, ikke er et endegyldigt billede af virkeligheden men nærmere en fortolkning af virkeligheden, som vil ændre sig i takt med at ny konsensus opnås.

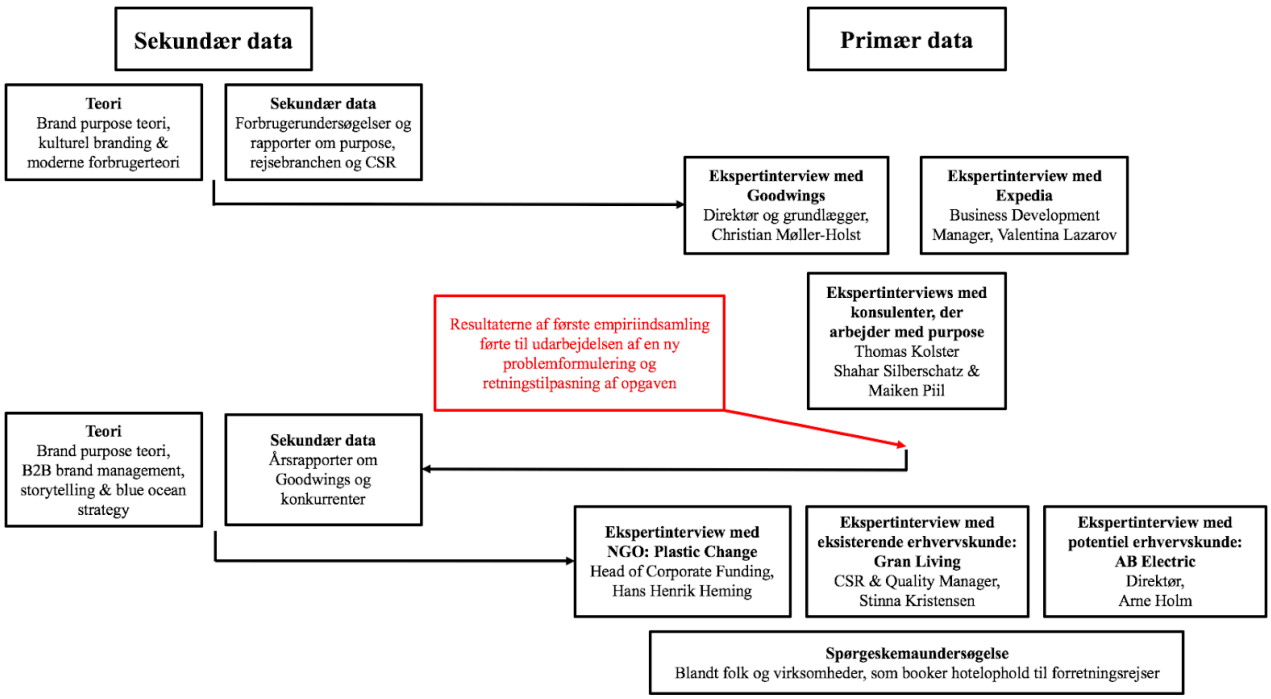
I vores rolle som forskere er det tydeligt at se, at vi som fortolkere er indtrådt som aktive deltagere i den hermeneutiske spiral, idet den læringsproces, som specialet udgør, har potentiale til at fortsætte i det uendelige. Påvirket af vores fordomme om rejseindustrien og mere specifikt, branchen for hotelbooking, samt dennes mangel på brand purpose, CSR og bæredygtige initiativer, og med en bestemt forforståelse for casevirksomheden Goodwings, gik vi ind i specialeprocessen med en dengang mangelfuld fortolkning af den gældende situation. Denne fortolkning er hele tiden blevet påvirket i takt med, at vi er kommet i større kontakt med emnet, og vores forståelse samt opgaven har dermed konstant ændret og udviklet sig. Det har i processen været vigtigt, at vi har forholdt os kritiske til vores egne fordomme og forforståelser samt åbne for den empiri og viden, vi har indsamlet, idet fortolkninger er af subjektiv karakter og dermed påvirkes af øjnene, der ser (Fuglsang et al., 2013, s. 299).

METODE OG EMPIRI

UNDERSØGELSESDESIGN

Præget af en overvejende empiristyret og socialkonstruktivistisk tilgang har opgavens retning ændret sig undervejs i processen. Da det i kølvandet af den første del af interviewet med Christian Møller-Holst, CEO for Goodwings kom frem, at privatkunder efter en fornyligt aktiv stillingtagen, ikke længere udgjorde virksomhedens målgruppe, måtte opgaven ændre retning fra et fokus på privatforbrugere til erhvervskunder. Dette forklarer den store mængde af indsamlet empiri, spørgsmålene omkring den moderne forbruger, der indgår i nogle af de gennemførte interviews, samt hvorfor, der er lavet et fokusgruppeinterview med privatforbrugere. For at skabe overblik og gennemsigtighed over specialets undersøgelsesdesign og forskningsprocessens udvikling, er nedenstående figur blevet udarbejdet:

FIGUR 1: DATAINDSAMLINGSPROCESSEN



PRIMÆR EMPIRI

Indsamlingen af primær empiri er baseret på 8 personlige interviews samt et fokusgruppeinterview og en spørgeskemaundersøgelse, hvilket har givet adgang til viden, der ikke er tilgængeligt i offentlige forums, og dermed bidraget til et mere praktisk perspektiv. Nedenstående tabel 1 giver et overblik over den indsamlede empiri.

TABEL 1: EMPIRIINDSAMLING			
Interview om casevirksomheden Goodwings			
Christian Møller-Holst	Direktør og grundlægger af Goodwings	Varighed: **Del 1:** 00:35:28 **Del 2:** 00:20:16	Bilag 1
Interview om Expedia, konkurrent på det globale marked for hotelbooking			
Valentina Lazarov	Business Development Manager for Expedia	Varighed: 00:30:52	Bilag 2

Interviews om brand purpose, herunder purpose brands' betydning for samfundet, implementering og den moderne forbrugers effekt på samfundet			
Thomas Kolster	Forfatter, foredragsholder og grundlægger & CEO af Goodvertising	Varighed: 01:13:59	Bilag 3
Maiken Piil	Executive Advisor og grundlægger af Maiken Piil - Connect to Purpose	Varighed: 01:15:15	Bilag 4
Shahar Silbershatz	CEO af Caliber	Varighed: 00:47:25	Bilag 5
Fokusgruppe interview			
Fokusgruppeinterview med privatforbrugere		Varighed: 01:19:50	Bilag 6
Interviews med NGO partner, samt eksisterende og potentiel erhvervskunde til Goodwings			
Hans Henrik Heming	Head of Corporate Funding hos Plastic Change	Varighed: 00:40:23	Bilag 7
Stinna Kristensen	CSR & Quality Manager hos Gran Living	Varighed: 00:21:27	Bilag 8
Arne Holm	Direktør og medindehaver, AB Electric	Varighed: 00:18:48	Bilag 9
Spørgeskemaundersøgelse			
Spørgeskemaundersøgelse med medarbejdere i virksomheder, der booker hotelophold i forbindelse med forretningsrejser		207 antal besvarelser	Bilag 10

I det følgende introduceres informanterne og deres relevans for og bidrag til opgaven. Informanterne er en blanding af professionelle, der alle arbejder med purpose eller Goodwings på forskellige måder. Vi har valgt disse informanter for at få et dybere indblik i vores casevirksomhed, dens forretningsmodel og kommunikation samt hvordan disse opfattes af virksomhedens interessenter. Informanterne var også valgt for at belyse den konkurrencemæssige situation i rejsebranchen, samt for at opnå en bredere forståelse af begrebet purpose.

Christian Møller-Holst er grundlægger og direktør hos Goodwings og bidrager med intern information, der ikke er tilgængeligt for offentligheden, samt viden omkring Goodwings' strategi og fremtidige færden.

Valentina Lazarov er Business Development Manager hos Expedia. Hun bidrager med intern information vedrørende konkurrenten, Expedia, og dermed et større indblik i den konkurrencemæssige situation på markedet.

Thomas Kolster er grundlægger og CEO af Goodvertising Agency samt foredragsholder inden for emner som brand purpose og bæredygtighed og har i rollen som konsulent arbejdet tæt med Goodwings i både opstartsfasen og den videre proces. Han bidrager derfor med information vedrørende purpose samt strategisk viden om Goodwings.

Maiken Piil er Executive Advisor og grundlægger af firmaet Connect to Purpose. Som strategi- og ledelsescoach hjælper hun virksomheder med at implementere purpose og bidrager derfor med information omkring hvordan, man opnår succes med purpose.

Shahar Silbershatz er CEO af Caliber samt CEO og grundlægger af Goodwill Group. Med sin baggrund som direktør for Reputation Institute bidrager han med viden omkring brand purpose.

Fokusgruppe informanterne bestod af 8 personer fordelt på forskellige aldersgrupper, hvor den yngste var 25 år og den ældste 58 år. Derudover var det et krav, at alle kunne lide at rejse og derved havde kendskab til booking processen. Fokusgruppen bidrager derfor med et indblik i de moderne forbrugeres tankemønstre, vaner og købsbeslutninger.

Hans Henrik Heming er Head of Corporate Funding hos Plastic Change og derfor en tæt samarbejdspartner til Goodwings. Han bidrager med et tredjeparts syn på Goodwings' kommunikation og samarbejde med deres NGO'er.

Stinna Kristensen er CSR & Quality Manager hos Gran Living. Gran Living har været erhvervskunde hos Goodwings siden foråret 2017, og Kristensen bidrager derfor med viden omkring samarbejdet med Goodwings samt indsigt i hvad, der er vigtigt for at tiltrække og fastholde erhvervskunder.

Arne Holm er direktør og medejer hos AB Electric, en mellemstor virksomhed, der året rundt konstant har medarbejdere, der rejser i forretningsøjemed. Virksomheden har endnu ikke så stort fokus på CSR, men kunne se Goodwings som et godt sted at starte, hvilket gør AB Electric til en oplagt potentiel kunde for Goodwings. Holm inddrager os derfor i de tanker en potentiel kunde må have om Goodwings.

Spørgeskemaundersøgelsen bidrager med viden angående de tilgange virksomheder har til hotelbooking samt hvad, der er vigtigt for virksomheder i valget af hotelbooking portaler og eventuelle samarbejdsaftaler.

Et kritikpunkt angående valget af Kolster, Piil, Silberschatz og Møller-Holst som informanter kan baseres på deres formodentligt positive attituder over for henholdsvis brand purpose og Goodwings. Da de valgte eksperter dog er blandt de mest vidende inden for området i Danmark, samt da Møller-Holst er CEO for Goodwings og derfor den eneste person, der besidder den viden, vi søger, har vi derfor med forbehold for eventuelle bias valgt stadig at anvende den indsamlede viden.

INTERVIEW- OG SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE

Vores 8 personlige interviews har eksplorative og hypotesetestende karakter, da vi anvender dem til at undersøge vores forforståelse af fænomenet brand purpose og virksomhedernes anvendelse af dette. Ved disse former for interviews er interviewguiden åben og strukturen er ikke låst fast på forhånd, hvilket giver intervieweren fleksibilitet til at præsentere et overordnet spørgsmål eller område, der skal kortlægges, med mulighed for uddybende spørgsmål i løbet af interviewet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 159). Ved vores 8 interviews har vi haft forskellige udgangspunkter, og interviews samt interviewguides er derfor ikke fuldt standardiserede, hvilket bidrager til opnåelsen af bredere og mere specialiseret viden.

Ved den socialkonstruktivistiske tilgang anskuer man viden som opstået gennem social interaktion, og da man i fokusgrupper internt deler holdninger og meninger og sammen skaber konsensus, var denne metode dermed oplagt til vidensindsamling i dette speciale (Halkier, 2016, s. 34). Derudover var det også en effektiv undersøgelsesform til afdækning af forbrugermotiver og produktpræferencer, da vi i starten af opgaveprocessen ønskede at undersøge forbrugernes rejsevaner samt holdninger til bæredygtige initiativer (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 205).

Idet kvalitative metoder giver et forholdsvist begrænset billede af verden, er det ideelt at kombinere kvalitative og kvantitative metoder i det, man kalder *mixed methods*. Hermed kan de kvantitative metoder underbygge tendenserne, der afdækkes gennem kvalitative metoder eller omvendt (Johnson & Onwuegbuzie, 2004, s. 17). Derfor er der i denne opgave udarbejdet en spørgeskemaundersøgelse på baggrund af resultater og tendenser indsamlet i den primære empiri. Spørgeskemaer bliver oftest brugt til beskrivende og forklarende formål og muliggør identifikation og beskrivelse af forskellige fænomener, der kan bruges til besvarelse af problemformuleringen (Saunders et al., 2015, s. 440). Derfor var undersøgelsen udelukkende henvendt folk, der booker hoteller i forretningsøjemed og bidrog hermed til en dybere forståelse for målgruppernes tilgang til hotelbooking.

INTERVIEW- OG SPØRGESKEMAUDFØRELSE

Til indsamling af empiri valgte vi at anvende det semistrukturerede interview understøttet af eliteinterviewet (Kvale & Brinkmann, 2015; Zuckerman, 1972). Det kvalitative, semistrukturerede interview søger viden inden for bestemte temaer fra informantens egen livsverden. På baggrund af dette har vi opstillet en

fleksibel interviewguide, hvor mere åbne spørgsmål baseres på forskellige temaer og hovedspørgsmål for at sikre, at den ønskede viden inden for hvert emne opnås (Kvale & Brinkmann, 2015, 49; Bilag 1-9). Ved det kvalitative interview kan der opstå forskerbias, hvor intervieweren ubevidst påvirker forskningsresultaterne, da der i det kvalitative interview altid indgår væsentlige tolkningselementer (Andersen, 2013, s. 208). Dette søger vi dog at undgå ved det kvalitative semistrukturerede interview, da der er mulighed for bevidst naivitet, hvor intervieweren forholder sig åben over for nye og uventede fænomener og informanten har mulighed for at besvare spørgsmålene med de dimensioner, de mener er vigtige for undersøgelsen (Kvale & Brinkmann, 2015, 52).

Da en stor del af vores interviews er indgået med eksperter inden for deres felt, har det været vigtigt, at forberede hvert interview grundigt (Zuckerman, 1972, s. 159). Vi har derfor forud for hvert interview undersøgt informantens akademiske og erhvervsmæssige baggrund for at kunne tilpasse spørgsmålene til deres ekspertisefelt. Ved at ankomme velforberedt til interviewet udvises professionalisme, hvilket legitimerer brugen af ekspertens tid og derfor kan føre til mere engagerede svar af en højere kvalitet (Zuckerman, 1972, s. 164).

For at skabe en tryg ramme for informanten er hvert interview påbegyndt med en briefing, hvor emnet for afhandlingen og formålet for det specifikke interview blev forklaret, og hvor informanten fik mulighed for at stille spørgsmål før interviewet startede. Dette var vigtigt for at få informanterne til at føle sig trygge og derved muliggøre mere dybdegående og frie svar under interviewet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 183).

Til fokusgruppen havde vi, for at øge følelsen af tryghed og samtalens åbenhed, valgt at rekruttere deltagere gennem vores sociale netværk og dermed folk, som havde kendskab til hinanden (Halkier, 2016, s. 36). Når man anvender deltagere fra ens eget sociale netværk, skal det helst være folk, man ikke kender personligt, da det ellers kan skabe en barriere for deres svar og interaktion. Da alle deltagerne af fokusgruppen var fra Julies sociale netværk, prøvede vi at overkomme denne barriere ved at lade Stine fungere som moderator. Ifølge litteraturen består den ideelle fokusgruppe af 6 til 12 deltagere og vi valgte derfor 8 i vores fokusgruppe, da vi ønskede at opnå forskellige perspektiver på emnet (Halkier, 2016, s. 38).

Spørgeskemaundersøgelsen er udarbejdet på baggrund af den allerede indsamlede og gennemarbejdede empiri og teori, da det var vigtigt, at vi fik stillet de rigtige spørgsmål, idet vi kun havde ét spørgeskema til at få de ønskede svar (Saunders et al., 2015, s. 444). Spørgsmålene bestod hovedsageligt af lukkede spørgsmål, men da det i nogle tilfælde var muligt at uddybe sine svar, var der også anvendt åbne spørgsmål (Saunders et al., 2015, s. 452). Vi anvendte en blanding af begge typer spørgsmål, da lukkede spørgsmål oftest er hurtigere og nemmere at svare på og dermed kunne resultere i flere svar og færre frafald. Ved

brug af lukkede spørgsmål såsom liste spørgsmål var målet, at respondenterne har overvejet alle mulige svar før de svarer, og man derfor opnår et mere repræsentativt svar. De åbne spørgsmål blev anvendt i håbet om at opnå mere detaljerede svar på spørgsmålene (Saunders et al., 2015, s. 453). Derudover har vi også anvendt vurderingsspørgsmål, da de kan være effektive i indsamling af data omkring forskellige meninger vores respondenter måtte have (Saunders et al., 2015, s. 457).

For at indsamle respondenter til vores spørgeskema startede vi ud med at sende det rundt i vores private netværk i form af bekvemmelighedsstikprøver, hvor vi delte opslaget på Facebook samt LinkedIn (Saunders et al., 2015, s. 304). For at opnå flere varierende og repræsentative svar delte vi også spørgeskemaet i forskellige grupper på Facebook samt sendte e-mails til virksomhedsledere, der efterfølgende delte spørgeskemaet videre i deres egne netværk (Saunders et al., 2015, 303). Til slut sendte vi direkte e-mails til 290 forskellige virksomheder i brancher, der har potentiale for forretningsrejser. Disse indsamlingsteknikker resulterede i, at vi endte med 207 fuldstændigt gennemførte besvarelser.

I opsætningen af spørgeskemaet har vi som introducerende spørgsmål spurgt ind til hvilken størrelse virksomhed, respondenten arbejder i, så vi kunne analysere forskellene i disses besvarelser. Da de gængse beskrivelser for virksomhedsstørrelser i Danmark skildrer mellem; mikro (1-9 medarbejdere), små (10-49 medarbejdere), mellemstore (50-249 medarbejdere) og store virksomheder (250+ medarbejdere) har vi valgt at benytte disse, på trods af at Christian Møller-Holst beskriver Goodwings' målgruppe af små og mellemstore virksomheder som virksomheder med mellem 50 og 500 medarbejdere (SMV Portalen, 2018; Jensen et al., 2016, s. 3; Bilag 1). Da responsen fra respondenter i mikro-kategorien stemte overens med den fra små og mellemstore virksomheder, har vi derfor i analysen fokuseret på en målgruppe bestående af mikro-, små- og mellemstore virksomheder på 1-250 medarbejdere.

INTERVIEW TRANSSKRIBERING OG SPØRGESKEMAANALYSE

Transskription bidrager betydeligt til analysen af vores interviews: *"Transskriptionen af interview fra mundtlig til skriftlig form strukturerer interviewsamtalerne i en form, der er egnet til en nærmere analyse, og udgør i sig selv en første analytisk proces"* (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 238). Da en transskription indebærer, at man overfører et medie fra talesprog til skriftsprog, er det en fortolkningsproces, hvor man tvinges til at lave en række vurderinger og beslutninger undervejs. For at gøre det så virkelighedsnært som muligt, har vi derfor valgt at transskribere alle sagte ord på nær pauseord og sætninger såsom "øh", da vi ikke mener, det har en videre betydning for forståelsen af interviewet. Når der anvendes citater i løbet af opgaven, har vi fjernet de ord, der ikke har en direkte betydning for sætningens mening, og markeret de manglende ord eller sætninger med (...). Derudover har vi i vores transskription af fokusgruppeinteriewet valgt kun at skrive informanternes fornavn og alder for at beskytte deres privatliv (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 118).

Grundet en forholdsvis snæver målgruppe af folk, der booker rejser i forretningsøjemed og taler dansk jvf. opgavens valgte sprog, var målet med dataindsamlingen at få minimum 200 fuldt gennemførte besvarelser fra forskellige typer af virksomheder. Resultatet endte på i alt 207 fuldt gennemførte besvarelser, hvoraf fordelingen lød på; 11% fra mikro-, 27% fra små-, 24% fra mellemstore- og 38% fra store virksomheder, fra en bred repræsentation af forskellige brancher, hvor 32 % af alle respondenterne sad i stillinger i ledelse/direktion. Grundet analysens målgruppeskildring hvor små- og mellemstore- sættes over for store virksomheder, har vi både lavet beregninger af data på baggrund af de samlede besvarelser, men også på baggrund af besvarelser fra henholdsvis mikro-, små- og mellemstore samt store virksomheder for dermed i analysen at kunne skildre mellem de to målgrupper. Respondenternes uddybninger af svar er også i analysen taget i betragtning som forklaringer på diverse tendenser (Bilag 10).

SEKUNDÆR EMPIRI

Som sekundær empiri har vi anvendt procesdata, registerdata samt forskningsdata. Procesdata i kvalitative metoder er data, der er produceret i forbindelse med samfundsaktiviteter såsom avisartikler (Andersen, 2013, s. 144). Dette har vi brugt i indsamlingen af empiri vedrørende Goodwings og brand purpose, hvor virksomhedens hjemmeside samt artikler er brugt til at opbygge en større baggrundsforståelse for virksomheden og for begrebet brand purpose. Registerdata etableres i forbindelse med registrering og styring såsom virksomhedsbudgetter og regnskaber (Andersen, 2013, s.145). Denne dataform er anvendt i forbindelse med indsamling af data vedrørende Goodwings og dens konkurrenter samt deres økonomiske situationer. Forskningsdata er data, der er indsamlet af forskere såsom bøger og akademiske artikler (Andersen, 2013, s. 145). Her er der brugt en lang række akademiske artikler og bøger af både ældre og nyere dato til afdækning og brug af både teori samt metodeovervejelser.

VALIDITET

Joppe (2000) definerer validitet som: *"The determinant of whether the research truly measures that which it was intended to measure or how truthful the research results are"* (Joppe, 2000, s. 1; Golafshani, 2003, p. 599). Validitet dækker dermed over begreberne gyldighed og relevans og beskriver, om der er overensstemmelse mellem teori og empiri, samt om hvorvidt den indsamlede empiri er relevant for besvarelsen af problemformuleringen (Andersen, 2014, s. 84). Vores kvalitativt indsamlede empiri viste en tydelig overensstemmelse med specielt purpose teorien, idet der var udbredt konsensus om definitionen samt hvad, der er vigtig for implementering og udlevelse af purpose (Bilag 1; Bilag 3; Bilag 4; Bilag 5). Hermed vurderes det, at validiteten af vores indsamlede kvalitative empiri er høj nok til at skabe et rettidigt billede af problemformuleringen. Transskriptionerne af vores interviews bidrager ydermere til validiteten af opgaven, idet de udgør gyldige og let forståelige billeder af den indsamlede empiri. I forhold til spørgeskemaundersøgelsen afgøres validiteten efter hvorledes vores opnåede svar giver udtryk for det, vi ønskede

at måle. Da spørgeskemaundersøgelsen er udarbejdet, efter al anden empiri var indsamlet og transskriberet, er spørgeskemaet netop designet til at besvare de spørgsmål, der løbende er opstået, og som mangler besvarelse for at leve op til kravene stillet af problemformuleringen. Hermed er kvantitativ metode brugt til at støtte op om og videreudvikle svarene fra den kvalitative, og brugen af mixed methods højner dermed ikke blot validiteten, men som nedenfor nævnt også reliabiliteten (Saunders et al., 2015, s. 450; Johnson & Onwuegbuzie, 2004, s. 17).

RELIABILITET

Joppe (2000) definerer reliabilitet som: *"The extent to which results are consistent over time and an accurate representation of the total population (...) and if the results (...) can be reproduced under a similar methodology"* (Joppe, 2000, s. 1; Golafshani, 2003, p. 599). Hermed angiver reliabilitet pålideligheden af den indsamlede data, altså hvor sikkert og præcist man har målt det, man har målt, og om man har kodet og behandlet sine data korrekt (Andersen, 2014, s. 84). I indsamlingen af kvalitativ empiri er interview- og transskriberingsprocessen udviklet efter teoriens regler, og den indsamlede data er dermed behandlet med respekt for informanternes oprindelige formuleringer (Kvale, 2007, s. 122). Dog er afkodningen en fortolkningssag, og grundet forskellige tilgange og forforståelser kan vi som forskere have fortolket besvarelser anderledes end informanten (Kvale, 2007, s. 98). Dette har vi dog forsøgt at omgå, idet vi i flere tilfælde efter aftale med informanten har skulle eftertjekke med denne, om vores fortolkninger har været korrekte. Dermed har vi opnået konsensus omkring fortolkningerne før, de er brugt, hvilket øger reliabiliteten af den indsamlede kvalitative empiri. Angående den kvantitative data er indsamlingsprocessen gået langt ud over personlige netværk og bekvemmelighedsstikprøver, idet folk i vores netværk har udnyttet deres egne professionelle netværk via. *volunteer sampling,* samt da e-mails yderligere er sendt ud til 290 tilfældige virksomheder med potentiale til at kunne besvare (Saunders et al., 2015, s. 303-304). Spørgeskemaet er dermed blevet distribueret til 5.048 mennesker, hvoraf 207 har gennemført. Ensartetheden i svarene fra spørgeskemaet og svarene fra interviewet med Arne Holm (Bilag 9), der som informant lever op til beskrivelsen af spørgeskemaets målgruppe, understreger også en vis reliabilitet, idet spørgeskemaets resultater understreger Arne Holms svar, og reliabilitet udgøres af ensartethed gennem alle svarene ligegyldigt hvilken interviewform, man anvender (Saunders et al., 2015, s. 451). Dog udgør størrelsen af stikprøven en lille del af det totale antal virksomheder, der booker i forretningsøjemed, og så kan der være flere folk fra samme virksomheder, der har besvaret, hvilket yderligere ændrer billedet af den totale virkelighed og undersøgelsens generaliserbarhed (Saunders et al., 2015, s. 279). Vi argumenterer dog for, at den brede tilgang til indsamling samt ensartetheden i besvarelserne højner reliabiliteten i tilstrækkelig grad.

TEORETISK REFERENCERAMME

Opgavens teoretiske ramme domineres af en introduktion til begrebet purpose, en begrebsafgrænsning og et brand purpose literature review, hvorefter gældende og relevante modeller inden for B2B brand management, storytelling og blue ocean strategy til brug i opgavens situationsanalyse gennemgås.

INTRODUKTION TIL BEGREBET PURPOSE

Da dette speciale omhandler begrebet *brand purpose*, vil vi i det følgende afsnit introducere og forklare begrebet og samtidig adskille det fra andre lignende begreber såsom *purpose brand* og *purpose branding*. Introduktionen har til formål at bidrage til en fælles forståelse af fænomenet samt en teoretisk definition af begrebet brand purpose for at inddrage læseren i vores overvejelser om emnet.

Der er ifølge eksperter på området mange forskellige ord for begrebet brand purpose såsom *core purpose*, *corporate purpose* eller blot *purpose* (Bilag 5; Collins & Porras, 2005, s. 224). Der ses i dag en tendens til, at flere eksperter på emnet går væk fra at kalde fænomenet brand purpose. Dette grundes den konnotative betydning, som ordet *brand* har tendens til at tilføre det af noget, der ikke er fuldt forankret i virksomhedens kerne, men som i stedet kommer af markedsføring (Bilag 5). På trods af det vil vi i dette speciale dog fortsat bruge begrebet brand purpose eller til tider blot purpose, da teorien stadig peger på brand purpose som det overordnede begreb med forbehold for, at det dog stadig skal være fuldt forankret i virksomheden for virkelig at have betydning.

Brand purpose er det, der forklarer hvorfor et brand eksisterer, og bunder oftest i den indvirkning, virksomheden ønsker at have på verden. Brand purpose er det ideal, der driver en virksomhed frem, og indgår i essensen af selve brandet (Stengel, 2011, s. 3). Brand purpose er derfor ikke blot CSR eller cause marketing, men et grundlæggende princip, der er rodfæstet i brandet og virksomheden. Det er derfor vigtigt, at et brand purpose kan beskrives ved hjælp af få ord, så det lettere kan integreres som en fælles grundlæggende forståelse for virksomhedens formål og eksistensgrundlag delt af alle medlemmer i virksomhedens økosystem (Kramer, 2017, s. 48). For at udnytte det fulde potentiale af brand purpose er det vigtigt, at der er overensstemmelse mellem virksomhedens purpose og dens strategiske handlingsplaner, da der ellers kan opstå mistillid og tvivl omkring virksomhedens motiver (Burson-Marsteller & IMD, 2015, s. 4).

Et *purpose brand* er et brand, der drives af virksomhedens brand purpose. Hvor virksomheder, der ikke fokuserer på purpose, ofte styres af et ønske om at opnå profit, styres purpose brands i stedet af et ønske om at skabe en positiv forandring i verden (Reiman & Reiman, 2014, s. 10). Med en anerkendelse af at alle medlemmer af samfundet har et ansvar, forsøger purpose brands at bane vejen for en ny måde at gøre

forretning på og derved ikke blot 'blive den bedste virksomhed på jorden', men at 'blive den bedste virksomhed for jorden' (Reiman & Reiman, 2014, s. 15-16).

Purpose branding er virksomhedens værktøj til at kommunikere sit brand purpose på og omfatter ofte CSR og cause marketing initiativer (Hsu, 2017, s. 374). Purpose branding er en vigtig komponent i arbejdet med at fremstille virksomhedens brand purpose på en autentisk måde. Hvis virksomheden formår at fortælle dens historie logisk sammenhængende, vil kunderne i højere grad stole på virksomhedens intentioner, hvilket kan gøre en stor forskel i kampen om omdømme og overlevelse (West, 2017, s. 38).

Dette speciale fokuserer på fænomenet og brugen af *brand purpose*, og begrebet bruges ombytteligt med *purpose*. Begreberne *purpose brand* og *purpose branding* bruges løbende, men specialets fokus ligger ikke på undersøgelser af disse som fænomener.

BEGREBSAFGRÆNSNING AF PURPOSE

Størstedelen af eksperter og forskere inden for feltet purpose har i dag en tro på at alle virksomheder kan implementere purpose, og at purpose ikke nødvendigvis behøver være forankret i brugen af CSR eller bæredygtighed (Bilag 4; Bilag 5). Dog begynder nogen også at stille større krav til virksomheders brug af purpose. Thomas Kolster, grundlægger og CEO hos Goodvertising Agency, er en af disse. Ud fra troen på at bæredygtighed er nødt til at være drivkraft for purpose, hvis purpose for alvor skal have en effekt og kunne skabe en positiv forandring i verden, udfordrer Kolster brands til at blive bedre versioner af dem selv (Bilag 3). Med afsæt i FN's 17 verdensmål for bæredygtig udvikling er Goodwings af samme mening og arbejder målrettet med NGO'er, der direkte bidrager til opnåelsen af et mere bæredygtigt samfund. Da rejsebranchen som tidligere nævnt netop præges af en stor mangel på CSR- og bæredygtighedsinitiativer, tror vi på, at purpose, er nødt til at være drevet af bæredygtighed. I dette speciale og analysen af Goodwings går vores definition af purpose derfor ud fra en definition, hvor purpose er drevet af et dybt forankret ønske fra virksomhedens side om at bidrage til en mere bæredygtig fremtid for både miljø og samfund.

BRAND PURPOSE LITERATURE REVIEW

Med afsæt i opgavens tidligere introduktion til begreberne brand purpose, purpose brand og purpose branding går vi i dette literature review dybere ind i begreberne og afdækker både de forskellige definitioner, der har været af brand purpose gennem tiden, men også de modeller og retningslinjer teorien opstiller for det praktiske arbejde med purpose, som netop har relevans for denne opgave. Alle nævnte synspunkter bruges løbende i opgaven som teoretisk fundament for pointer i analysen, anbefalingerne, diskussionen og refleksionen.

TIDLIGE DEFINITIONER AF PURPOSE

Chester Barnard var en af de første til allerede i 1938 i *The Functions of the Executive* at foreslå, at ansvarlighed var mere vigtigt end autoritet i virksomhedsøjemed. Han introducerede en tidlig forståelse for purpose gennem identifikationen af *moral codes*, hvilket han definerer som kræfter, der opstår uden for individet, men som navigerer individet i de valg han/hun tager. Dermed er disse moralske koder ifølge Barnard (1938) dét, der guider organisationer eller individer i deres valg og handlinger (Barnard, 1938; Smith, 1994, s. 1161-1162). Denne tidlige definition ligger ikke langt fra de mere moderne definitioner vi introducerede ovenfor i introduktionen til purpose, hvor purpose ses som dét, der driver en virksomhed i alt, hvad den gør. De moderne definitioner tager dog purpose et skridt dybere, idet det nu bliver den grundlæggende drivkraft og selve grundlaget for at en virksomhed eksisterer, som går ud over ønsket om at tjene penge. Denne moderne forståelse for purpose blev introduceret af James Collins og Jerry Porras, da de i 1994 identificerede purpose som en vigtig komponent i en virksomheds kerneideologi med definitionen:

> *Core purpose (...) is the organization's fundamental reason for being. (...) It captures the soul of the organization. Purpose gets at the deeper reasons for an organization's existence beyond just making money. (...) Whereas you might achieve a goal or complete a strategy, you cannot fulfill a purpose; it is like the guiding star on the horizon - forever pursued, but never reached. Yet while purpose itself does not change, it does inspire change* (Collins & Porras, 2005, s. 224).

Hermed grundlagdes purpose allerede som et vigtigt kriterium for virksomheders succes i 1994, og i senere værker omhandlende emnet tager definitioner tydeligt udspring i denne forståelse af begrebet.

PURPOSE TIL FORBEDRING AF KONKURRENCEDYGTIGHED

Gennem observationen af en mangel på formål og værdier hos organisationer har Nikos Mourkogiannis siden 1980'erne undersøgt begrebet purpose. I bogen, *Purpose: The starting point of great companies* beskriver han purpose som værende større end taktik, strategi og alle andre elementer, der udgør formlen for en organisation (Mourkogiannis, 2006, s. 13-14). Relaterende til Chester Barnards (1938) moralske koder definerer han purpose som en virksomheds moralske DNA, dens eksistentielle kald og dét, verden forventer, den skal udrette (Mourkogiannis, 2006, s. 6+16).

Byggende på Collins og Porras' definition er purpose ifølge Mourkogiannis afgørende for virksomheder og en vigtig forudsætning for langsigtet succes, men det er vigtigt at bemærke, at purpose i sig selv ikke kan garantere succes (Mourkogiannis, 2006, s. 8). En vigtig betragtning er dermed, at purpose er et paradoks. Det vil øge profit, men kun hvis man stræber efter at opnå sit purpose for formålets skyld ikke for profittens. Det vil også booste moralen internt i virksomheden, styrke brandet og hjælpe til at opfylde

strategiske mål, men purpose kan aldrig bare bruges som et værktøj, hvis det skal have en effekt, det skal være en integreret del af virksomhedens kerne og eksistensgrundlag. Dette synspunkt lægges specifik vægt på gennem hele dette speciale (Mourkogiannis, 2006, s. 17).

I sit syn på konkurrencedygtighed bygger Mourkogiannis (2006) videre på Michael Porters teorier om konkurrencestrategier og differentiering og ser purpose som det råmateriale, der skal til for at generere konkurrencemæssige fordele. Han mener, at purpose er det, der guider virksomheden i alle de små beslutninger, der til sidst danner dens strategiske positionering. Hermed skaber purpose konsistens over tid, da en virksomheds purpose er langvarigt og derfor kan guide virksomhedens strategiske beslutninger i det lange løb (Mourkogiannis, 2006, s. 143). Yderligere mener han, at hvis en virksomhed skal overleve og beholde sin konkurrencedygtighed i det lange løb, er den nødt til at have mere end blot en god strategisk position i forhold til konkurrenterne, og dette 'mere' er et stærkt purpose (Mourkogiannis, 2006, s. 145).

Mourkogiannis' purpose model indeholder fire former for purpose (Mourkogiannis, 2006, s. 57):

- *Discovery*, hvor man konstant søger nye, innovative udfordringer.
- *Excellence*, hvor profit er afhængig af top performance og super kvalitet.
- *Altruism*, hvor f.eks. bæredygtighed eller et ønske om at gøre noget godt for samfundet driver virksomhedens purpose.
- Og *heroism*, hvor styrke og effektivitet skaber resultater og forandring.

Når man derfor ser på purpose formerne; excellence og heroism, tydeliggøres det, at Mourkogiannis' definition af purpose ikke nødvendigvis går ud over ønsket om at opnå profit, hvilket vi i dette speciale ellers lægger betydelig vægt på.

PURPOSE ER STØRRE END ØNSKET OM PROFIT

I bogen, *It's Not what You Sell, It's what You Stand for: Why Every Extraordinary Business is Driven by Purpose* definerer Roy Spence & Haley Rushing (2009) purpose som: *"a definitive statement about the difference your are trying to make in the world"* (Spence & Rushing, 2009, s. 10). Denne definition supplerer de med følgende: *"It's what drives everything you do. It's your reason for being that goes beyond making money, and it almost always results in making more money than you ever thought possible"* (Spence & Rushing, 2009, s. 10-11). Hermed understreger de, at brugen af purpose og et fokus, der går ud over det økonomiske, med stor fordel kan betale sig i det lange løb. Dette synspunkt er styrende for dette speciale.

PURPOSE SOM *WHY*

I bogen *Start With Why* beskriver Simon Sinek (2009) purpose ved at bruge ordet *why*: *"People don't buy WHAT you do, they buy WHY you do it"* (Sinek, 2009, s. 41). Ifølge Sinek er der to måder, hvorpå man kan påvirke menneskelig adfærd; manipulation eller inspiration, hvor virksomheder, der kender og navigerer ud fra et veldefineret og stærkt why, benytter sig af inspiration. De fleste virksomheder har ingen anelse om hvorfor, folk køber deres produkter eller søger arbejde hos dem, og bliver de spurgt, svarer de ofte med produktspecifikke grunde såsom kvalitet, pris eller lignende. Hvis virksomheder ikke ved hvorfor, folk tiltrækkes af deres produkter eller services, er der stor sandsynlighed for at forretningsbeslutninger tages på baggrund af antagelser om, at profit og ikke purpose driver virksomheden, og der tyes dermed oftest til manipulerende markedsføringsredskaber (Sinek, 2009, s. 16-17).

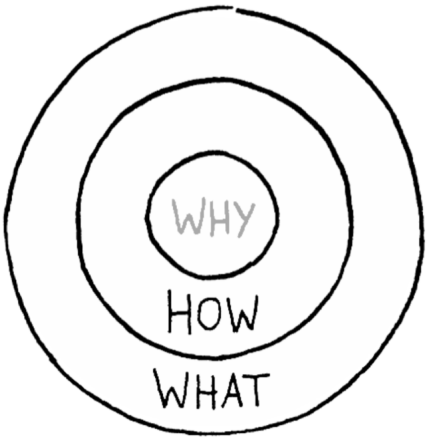
Sinek forklarer begrebet purpose (why) ved brug af nedenstående gyldne cirkel.

FIGUR 2: DEN GYLDNE CIRKEL

WHAT
Alle organisationer på planeten ved HVAD de gør, hvilke produkter, de sælger, eller hvilke services, de tilbyder.

HOW
Nogle organisationer ved HVORDAN, de gør det. Hvilke ting, der gør dem specielle eller differentierer dem fra konkurrenterne.

WHY
Meget få organisationer ved HVORFOR, de gør, hvad de gør. Why handler ikke om at tjene penge, da profit blot er et resultat. Why er et purpose, en bestemt sag eller overbevisning. Det er selve grunden til at organisationen eksisterer.



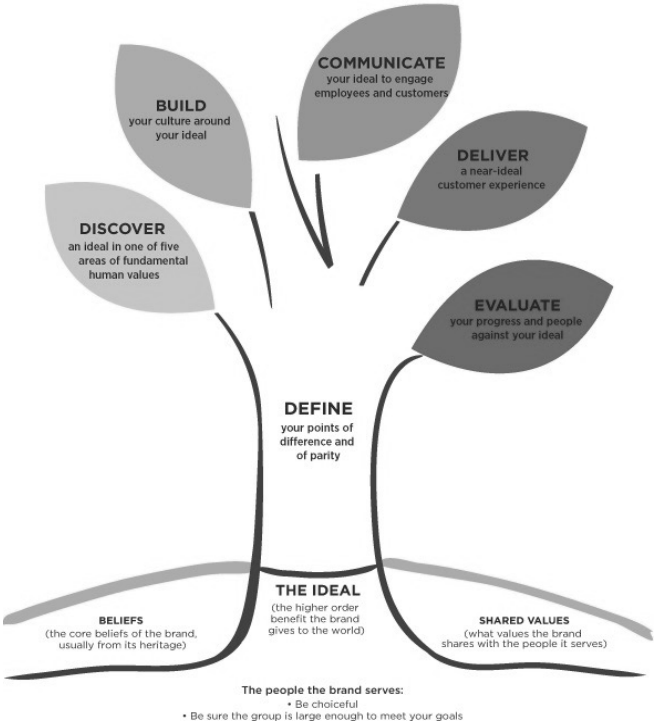
I den gyldne cirkel består den yderste ring *what* af hvad den gør, hvilket alle virksomheder er i stand til at beskrive. Den næste ring består af *how*; hvordan man gør, som man gør, og kernen består af *why*, virksomhedens *purpose, cause* eller *belief*. Ifølge Sinek opererer de fleste virksomheder udefra og ind, hvor de færreste når hele vejen ind og formår at svare på hvorfor, de gør, som de gør. Kun de mest inspirerede ledere og virksomheder formår at arbejde indefra og ud gennem et veldefineret purpose, når de skal kommunikere deres kernefortælling, og opnår derigennem langvarig loyalitet (Sinek, 2009, s. 39). I dette speciales analyse og anbefalinger til storytelling (Opg. s. 82-83+94-95) tager vi derfor afsæt i denne gyldne cirkel for netop at afdække hvordan, Goodwings kommunikerer og bør kommunikere i fremtiden. Ligesom Mourkogiannis (2006) understreger Sinek (2009) dog også, at man ikke udelukkende kan opnå succes ved blot at kende sit why, men at purpose (why) er en forudsætning for, at man kan opnå langvarig succes (Sinek, 2009, s. 50; Mourkogiannis, 2006, s. 8).

PURPOSE SOM *BRAND IDEAL*

I bogen *Grow: How ideals power growth and profit at the world's greatest companies* beskriver Jim Stengel purpose som værende et brand ideal, hvilket han kalder: the *"shared goal of improving people's lives. A brand ideal is a business's essential reason for being, the higher order benefit it brings to the world. (...) Without a brand ideal, no business can truly excel"* (Stengel, 2011, s. 3+7-8). Purpose skal derfor ifølge Stengel kunne forbedre menneskers liv.

Stengel (2011) visualiserer virksomheders purpose ved hjælp af modellen *The Ideal Tree framework* (se nedenstående Figur 3), der udformet som et træ illustrerer virksomheder som levende organismer, der trives under de rette omstændigheder eller visner under de forkerte, og som har rødder, der umiddelbart er usynlige for omverdenen.

FIGUR 3: IDEAL TREE FRAMEWORK



Rødderne udgør de grundlæggende overbevisninger, der er gældende i organisationen, og som har rod i virksomhedens historie og de værdier, virksomheden deler med kunder og målgruppen. Disse forankrer sig til virksomhedens purpose eller i dette tilfælde brand ideal. Bladene udgør fem must-do's til optimal udlevelse af et ideal og dermed de dele, der blomstrer og bærer frugt for virksomheden, se nedenstående tabel 2 (Stengel, 2011, s. 55-58). Alle delene af træet spiller sammen i et dynamisk flow, der skal arbejde sammen i balance, for at en virksomhed kan brillere (Stengel, 2011, s. 58-59). For at kunne afdække

Goodwings' brug af purpose samt hvad, der lægger til grund for purpose formuleringen, vil denne model fungere som basis for analysen af Goodwings' purpose (Opg. s. 74-77).

TABEL 2: STENGELS MUST-DO'S
1. *Discover* (opdag virksomhedens brand ideal i et af de fem fundamentale menneskelige værdier; 1) fremkalde glæde, 2) muliggøre tilknytning/menneskelige forbindelser, 3) inspirere til udforskning, 4) fremkalde stolthed og 5) have indflydelse på samfundet)
2. *Build* (byg kulturen op omkring idealet)
3. *Communicate* (kommunikér idealet for at engagere medarbejdere og kunder)
4. *Deliver* (levér en tæt på ideel kundeoplevelse)
5. *Evaluate* (evaluér din fremgang og menneskene i økosystemet på baggrund af idealet)

Hermed bygger Stengel (2011) videre på tidligere definitioner af purpose ved at beskrive det som ikke blot en virksomheds eksistentielle kald og dét, verden forventer, at den udretter, men hele dens grund til at eksistere, hvilket bunder i, hvad den som virksomhed kan gøre for verden og for at forbedre folks liv.

PURPOSE SOM *MASTER IDEAS*

I *The Story of Purpose* anerkender Joey Reiman (2012) kapitalismens ansvar for de udfordringer, verden står overfor, samt gør purpose til noget, alle virksomheder kan implementere. Han lægger op til, at brands rent faktisk kan gøre en målbar forskel i verden og gøre den til et bedre og mere meningsfuldt sted at være (Reiman & Reiman, 2012). Han definerer purpose således:

Aristotle called it the whatness. Nietzche called it the why. Disney called it magic. Kennedy called it the moon. Since the dawn of human thought, purpose has guided us, inspired us, and given us reason to believe in something greater. (...) Purpose is the force that has the ability to tip the scales and shift from a business model that is self-serving to one that serves others (Reiman & Reiman, 2012, s. 5-6).

Reiman (2012) antyder hermed, at purpose er noget, der kan tilføjes ethvert brand og dermed gøre brandet til et holdningsmæssigt ståsted: *"Add purpose to a brand and it becomes a stand. We no longer buy it, but rather we buy into it, because it stands for something greater"*. Her henviser Reiman (2012) til Simon Sineks (2009) gyldne cirkel, idet han udpeger, at når et brand bliver et 'stand', drives det af why i stedet for what og administreres dermed indefra og ud (Reiman & Reiman, 2012, s. 14-15). Reiman understreger

også, at formlen for en virksomheds purpose skal findes i dens rødder, i dens begyndelse og historie, og at purpose ikke skal opfindes men opdages (Reiman & Reiman, 2012, s. 52).

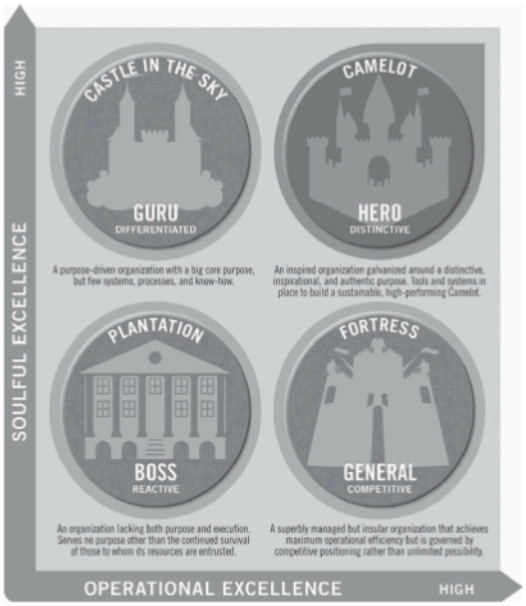
Reiman (2012) identificerer som illustreret i nedenstående Tabel 3 ni nøgleprincipper eller kriterier, der skal være opfyldt for, at man kan kalde en idé for et purpose eller af Reiman kaldt en *Master Idea* (Reiman & Reiman, 2012, s. 34-38). Disse vil derfor bruges i opgavens analyse af Goodwings' purpose formulering (Opg. s. 74-77) samt i de senere anbefalinger til samme (Opg. s. 89-91).

TABEL 3: REIMANS NØGLEPRINCIPPER
1. En Master Idea skal bygge på en *tidsløs sandhed*, idet sandheder forbliver de samme over tid, hvor fakta ændrer sig.
2. Den skal *undervise* os, udfordre og udvide vores tanker og viden, og gøre os bedre end vi allerede er.
3. Den skal *opfylde* et fundamentalt behov i os, få os til at føle os i live.
4. Den skal være et *kampråb*, der appellerer til alle og vækker vores kollektive ambitioner.
5. Den skal baseres på *etos*, virksomhedens ophav og historie.
6. Den skal være *transformativ* og have potentiale til at skabe en fundamental forandring.
7. Den skal *inspirere*.
8. Den skal komme fra en *overbevisning* eller en stærk tro på at tingene kan gøres på en anden og bedre måde.
9. Og så skal den *fortælle en historie*.

Hermed understreger Reiman (2012) vigtigheden af storytelling i arbejdet med purpose: *"Business' new narrative begins with purpose, tells the story of profits, and ends with the people. Money becomes a means to an end, rather than an end in itself"* (Reiman & Reiman, 2012, s. 39).

Han opstiller også et matrix over *operational* og *soulful excellence*, som anvendes i opgavens analyse af (Opg. s. 57-60) og anbefalinger til (Opg. s. 88-89) Goodwings' positionering ift. konkurrenterne (Reiman & Reiman, 2012, s. 178-194). Modellen kaldes *The Journey to Camelot* og tager afsæt i traditionelle positioneringskort (Kotler et al., 2012, s. 405). X-aksen fokuserer på den operationelle værdi, og Y-aksen fokuserer på den følelsesmæssige værdi (Reiman & Reiman, 2012, s. 178). Dette udleder fire kategorier; *Castle in the sky (Guru), Camelot (Hero), Plantation (Boss)* og *Fortress (General),* som vises på nedenstående model (Reiman & Reiman, 2012, s. 179).

FIGUR 4: THE JOURNEY TO CAMELOT



Ideelt ønsker alle virksomheder at operere inden for *Camelot* kategorien, da den ligger højt på skalaen for både den operationelle og følelsesmæssige forretning (Reiman & Reiman, 2012, s. 180). Derimod er kategorien *Plantation* den kategori, virksomheder mindst ønsker at arbejde under. Virksomheder i denne kategori mangler både purpose og ydeevne, og deres eneste formål er blot at overleve i markedet (Reiman & Reiman, 2012, s. 180). På den anden ende af skalaen er kategorien *Castle in the sky*. Virksomheder, der opererer her, arbejder ud fra et stærkt purpose, men uden særlig viden, systemer eller processer (Reiman & Reiman, 2012, s. 181). Til sidst er der kategorien *Fortress*, som primært fokuserer på at skabe den mest effektive forretning og blive størst i industrien (Reiman & Reiman, 2012, s. 181).

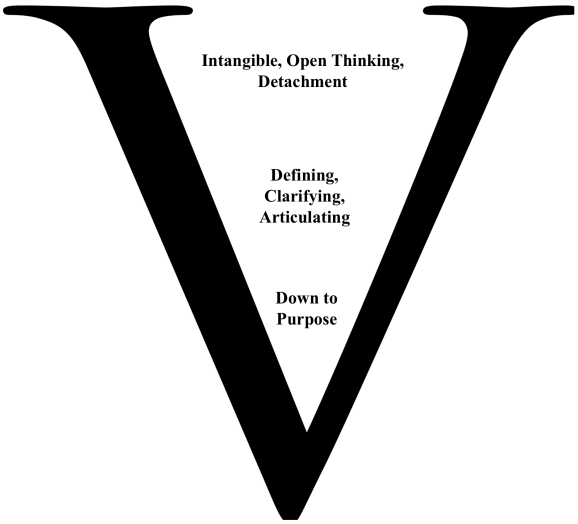
PURPOSE SOM *KNOW-WHY* OG PURPOSE STATEMENT FORMULERING

De nyeste tekster og teorier om purpose bygger tydeligt på tidligere betragtninger, men tilføjer gerne en grad af kritik eller specificering. Chung-Kue Hsu (2017) bygger sin forståelse om purpose på Spence & Rushing's (2009) samt Stengels (2011) definitioner (Hsu, 2017, s. 374). Som noget nyt stiller Hsu (2017) sig dog også kritisk over for virksomheders øgede brug af purpose og understreger, at purpose ikke blot må være en 'marketing gimmick', da dette med sikkerhed vil stille brandet i et dårligt lys hos interessenterne. Hermed pointerer hun, at purpose branding ikke kan stå uden et velimplementeret brand purpose, samt at der skal være konsistens mellem, hvad en virksomhed siger, og hvad den gør, hvis brugen af brand purpose skal være en succes (Hsu, 2017, s. 388-389).

Markus Kramer (2017) går for første gang så langt som til at opstille krav til en virksomheds purpose statement med en guide til dets formulering. Her bevæger man sig fra det abstrakte og fritænkende til det

definerende og håndgribelige i en model med form som et V for det latinske ord 'voluntas', hvilket betyder *"of good purpose"* (se Figur 5) (Kramer, 2017, s. 50). V-modellen er dermed essentiel til at skabe retning for udarbejdelsen af en purpose formulering og vil benyttes i opgavens anbefalinger (Opg. s. 89-91).

FIGUR 5: KRAMERS V-MODEL



For at sikre udarbejdelsen af et velformuleret og velfungerende purpose statement skal nedenstående tjek-liste opfyldes (Kramer, 2017, s. 50-51). Denne vil derfor benyttes i opgavens analyse af Goodwings' purpose formulering (Opg. s. 77) samt i de senere anbefalinger til samme (Opg. s. 91).

1. Det må ikke være længere end 5 ord.
2. Det skal starte med et udsagnsord.
3. Det skal skabe dybere mening.
4. Det skal udtrykke virksomhedens *reason why*, som leveres i alt, hvad den gør.
5. Det skal være sandt og fungere indefra og ud.
6. Det forbinder hovedet med hjertet i virksomheden.
7. Det skal både være universelt og håndgribeligt.

TABEL 4: OVERSIGT OVER PURPOSE LITTERATUREN

Teoretiker	Definition, hovedpointer og modeller
Chester Barnard (1938)	*Purpose er de moralske koder, der navigerer individer og virksomheder i deres valg og handlinger.*
James Collins & Jerry Porras (1994)	*Purpose er en vigtig komponent i en virksomheds kerneideologi og et kriterium for succes.*

Nikos Mourkogiannis (2006)	*Purpose er en virksomheds moralske DNA og kald samt en væsentlig faktor i fastholdelse af vedvarende konkurrencemæssige fordele.* *Han identificerer 4 former for purpose, som virksomheder kan være drevet af: Discovery, excellence, altruism og heroism.*
Roy Spence & Haley Rushing (2009)	*Purpose handler om den forskel man vil skabe i verden, som går ud over profit. (Dette er gældende i alle senere definitioner og betragtninger omkring purpose).*
Simon Sinek (2009)	*Purpose er WHY, grunden til at virksomheder gør, som de gør.* *Man kan påvirke menneskelig adfærd kortsigtet ved manipulation og langsigtet ved inspiration, kun virksomheder, der kender og opererer ud fra deres why, kan tiltrække loyale forbrugere.* *Sinek introducerer modellen 'den gyldne cirkel' som forklaring på hvordan, virksomheder opererer; de inspirerede, purpose drevne og ifølge Sinek mest succesfulde ledere arbejder indefra og ud vha. inspiration, mens de fleste stadig arbejder udefra og ind og benytter sig af manipulerende værktøjer og metoder.*
Jim Stengel (2011)	*Purpose er et brand ideal, og uden det kan ingen virksomhed for alvor brillere.* *Stengel introducerer The Ideal Tree framework, som visualiserer, hvordan den ideelle virksomhed er bygget op omkring et brand ideal/purpose, hvor alle dele fra rødder til blade skal spille sammen i harmoni, for at en virksomhed kan brillere.*
Joey og Jeffrey Reiman (2012)	*Purpose er en master idea, som gør et brand til et stand, som folk ikke blot køber, men i stedet køber ind i.* *Der opstilles 9 nøgleprincipper, der skal opfyldes for at et purpose kan være en master idea, og så introduceres en matrix for brand positionering ift. operational og soulful excellence. Opgaven for virksomhedsledelse opsummeres i den sorte box for strategi.*
Chung-Kue Hsu (2017)	*Purpose branding kan ikke stå uden et velimplementeret brand purpose, og vigtigheden af at purpose ikke blot må være en marketing gimmick understreges.*
Markus Kramer (2017)	*Purpose er intelligens og know-why, og et godt purpose genererer altid profit.* *Der stilles krav til udarbejdelsen af purpose statements vha. en model og en tjekliste til purpose formulering.*

BLUE OCEAN STRATEGY

I det næste afsnit kortlægges teorien bag strategien kaldt Blue Ocean som positionerings og differentierings værktøj samt dens betydning for Goodwings' strategi og fremgangsmåde.

For at blive en succesfuld virksomhed er det vigtigt, at ens produkt eller service ikke ligner alle andre eksisterende tilbud, men repræsenterer et overbevisende værdiladet tilbud for det marked, man søger (Kotler et al., 2012, s. 395). *"Positioning is the act of designing the company's market offering and image*

to occupy a distinctive place in the minds of the target market" (Kotler et al., 2012, 396). Det er derfor vigtigt, at man via sin positionering og differentiering får skilt sig ud fra mængden. En måde at gøre dette på er ved hjælp af blue ocean strategy.

I bogen *Blue Ocean Strategy* af W. Chan Kim og Renée Mauborgne (2005) anskues konkurrencen på en ny måde, der anvender havet som en metafor for det konkurrencedygtige marked (Kim & Mauborgne, 2005). I et marked hvor der primært er fokus på at slå konkurrenterne, argumenterer Kim & Mauborgne (2015) for at "*the only way to beat the competition is to stop trying to beat the competition"* (Kim & Mauborgne, 2015, s. 4). Ved denne strategi antages det, at det globale marked er opdelt i to: *Blue Ocean* og *Red Ocean* (Bhargava, 2017, s. 137). Ved at flytte fokus væk fra at slå konkurrenterne og fokusere på nye tiltag og innovationer argumenterer Kim & Mauborgne (2015) for, at der skabes et nyt marked kaldet blue ocean, hvorved det nuværende velkendte marked kaldes red ocean. Ved red ocean er grænserne for industrier defineret og accepteret af alle, produkterne er veldefinerede, konkurrenterne er velkendte og konkurrencen er baseret på pris, produktkvalitet og service. Spillerne søger derved at opnå den størst mulige markedsandel inden for disse grænser, og som Kim & Mauborgne formulerer det "*products become commodities, and cut throat competition turns the red ocean bloody"* hvoraf navnet; red ocean (Kim & Mauborgne, 2015, s. 4; Hollensen, 2015, s. 91). Derimod repræsenterer blue ocean et marked, der endnu ikke er blevet defineret, da produkterne endnu ikke er blevet klart identificerede, konkurrenterne er enten ikke eksisterende eller ikke strukturerede, og markedet er relativt ukendt (Hollensen, 2015, s. 91). Da det er en uudnyttet markedsplads uden konkurrenter, er der derved mulighed for at opnå høj profit og first mover advantage (Kim & Mauborgne, 2015, s. 5). Ved at være den første virksomhed på et nyt marked har man mulighed for at skabe en stærk differentieringsstrategi. Derudover kan virksomheden skabe efterspørgsel i det nye markedet for dermed at øge sin profit igennem blue ocean strategien (Bhargava, 2017, s. 138).

De fleste blue ocean virksomheder er skabt inden for de rammer, der definerer red ocean markeder, hvorefter blue ocean virksomhederne udvider grænserne for det velkendte og finder nye måder at drive forretning på (Kim & Mauborgne, 2015, s. 5). Ved red ocean strategier har virksomheder tendens til at; 1) definere deres industri og blot fokusere på at være de bedste inden for denne, 2) se deres industri gennem en linse af generelt accepterede strategiske grupper såsom luksusbiler, økonomiske biler, familiebiler og forsøge at blive de bedste inden for den valgte gruppe, 3) fokusere på den samme kundegruppe i hele industrien, 4) definere produkter og tjenester ens, og 5) acceptere industriens funktionelle eller følelsesmæssige orientering (Kim & Mauborgne, 2015, s. 50). Dette fastholder virksomheder i de samme industrier og giver dermed ikke mulighed for fornyelse og øget profit, men skaber i stedet intensiveret konkurrence. For at skabe virksomheder i blue ocean er det derfor vigtigt at se hen over grænserne og bryde

ud af det marked, man kender i dag, for at åbne op for blue oceans (Kim & Mauborgne, 2015, s. 51). Det er dog vigtig at notere, at selvom en virksomhed opererer på et blue ocean marked, er det stadig vigtig for den at orientere sig om virksomheder på red ocean markedet, da de stadig kan være af stor betydning for konkurrencen (Kim & Mauborgne, 2015, s. 6).

For at gøre en blue ocean strategi succesfuld skal man ifølge Kim & Mauborgne (2015) følge tre aspekter af strategien: *the value proposition, the profit proposition and the people proposition* (Kim & Mauborgne, 2015, s. 190). Her skal virksomheden udvikle et produkt eller en service, der tiltrækker forbrugerne, sørge for at deres produkt er profitabelt samt motivere medarbejderne, så de udlever strategien ordentligt. Ved at opfylde alle disse tre aspekter vil en virksomhed opnå både differentiering og lavpris på et blue ocean marked, hvor man på et red ocean marked ikke har muligheden for at fokusere på begge, da de to aspekter repræsenterer modsatrettede strategiske positioner (Kim & Mauborgne, 2015, s. 191).

Kim & Mauborgne (2015) argumenterer for, at der er fire store barrierer, der beskytter virksomheden på et blue ocean marked. Den første barriere er *The alignment barrier*, hvor sammenspillet mellem værdi, profit og mennesker som ovenfor nævnt skaber en strategi omhandlende både differentiering og lave priser, der kan være svær for andre virksomheder at genskabe (Kim & Mauborgne, 2015, s. 204). Den anden barriere kaldes *The cognitive and organizational barrier,* hvor det kan være svært for en allerede etableret virksomhed at ændre sin strategi til at følge en blue ocean strategi, idet det kræver fundamentalt store ændringer af organisationens politik (Kim & Mauborgne, 2015, s. 204). Den tredje barriere refereres til som *The brand barrier*. Da en virksomhed på et blue ocean marked altid vil være den første, vil den have stor mulighed for at etablere et stærkt brand, hvilket kan være svært for de efterfølgende virksomheder at overgå (Kim & Mauborgne, 2015, s. 205). Den fjerde og sidste barriere kaldes *The economic and legal barrier*, som går ud på, at markedet oftest kun har plads til den allerede etablerede virksomhed, og det derfor økonomisk ikke vil give mening for en konkurrerende virksomhed at forsøge at tage andel i markedet (Kim & Mauborgne, 2015, s. 205).

KONKURRENCETEORIER

Ud over teorien om blue ocean strategy vil analysen af Goodwings' konkurrencemæssige situation bygges på forskellige modeller og strategier af diverse teoretikere inden for konkurrenceteorien. Da disse modeller blot bruges som værktøjer til at analysere den konkurrencemæssige situation, vil vi ikke gå mere i dybden med dem her, men alle teorier vil derimod forklares nærmere i selve analysen. Disse modeller og strategier inkluderer Harry Igor Ansoffs vækststrategier og Philip Kotlers teorier omkring markedspositionering samt Michael Porters analyseværktøjer til analyse af den konkurrencemæssige situation og til hvordan virksomheder konkurrerer på markedet - kaldet Porters Five Forces og Porters Generiske Strategier (Ansoff, 1956; Kotler et al., 2012; Porter, 1998; Porter, 2008).

B2B BRAND MANAGEMENT

Brand management er det organisatoriske framework, der systematisk håndterer planlægningen, udviklingen, implementeringen og evalueringen af brand strategien. Brand management er oftest associeret med branding på markedet for privatforbrugere (B2C), men ifølge Philip Kotler og Waldemar Pfoertsch (2006) er det mindst lige så vigtigt på markedet for erhvervskunder (B2B), hvor det kan bidrage til differentiering, sikre virksomhedens fremtid, generere loyalitet og præference samt styrke image og øge salg (Kotler & Pfoertsch, 2006, s. 52-54). For B2B virksomheder bør det dog gribes lidt anderledes an end hos B2C (Kotler & Pfoertsch, 2006, s. 1-3). Teorierne, der præsenteres i dette kapitel, vil i opgavens del 2 benyttes til analyse af målgruppen herunder segmentering, købssituation og beslutningsproces samt i analysen af Goodwings som brand og brugen af kommunikation.

Første trin på vejen mod succesfuld B2B brand management er *B2B branding decision* (Kotler & Pfoertsch, 2006, s. 10). Ifølge Kotler og Pfoertsch (2006) bør man, før man udarbejder en brandingstrategi for sin virksomhed, først overveje de forskelle, der er ved B2C og B2B, som har implikationer for branding. Disse hovedforskelle identificeres som følgende (Kotler & Pfoertsch, 2006, s. 20-28):

1. *Kompleksiteten af produkter* er gerne meget højere på B2B markeder, hvor sælgere og indkøbere ofte skal være specialister.
2. *Bred eller varierende efterspørgsel*, hvor der gerne stilles højere eller meget specifikke krav til produkter hos B2B, idet slutproduktet er afhængigt af kvaliteten af de materialer, der indkøbes.
3. *Internationalitet,* hvor produkter oftest er forskellige på tværs af lande i B2C, er de oftest ens på B2B, hvilket betyder, at det gerne er relevant for B2B brands at tilstræbe en global branding strategi.
4. *Kundegrundlag,* hvor der hos B2B ofte er færre kunder med større købekraft end på B2C. Her spiller købsadfærden også ind.
5. *Købssituationen,* hvor købsbeslutninger ofte er større og mere komplekse end hos privatforbrugere, og hvor der gerne er flere personer involveret. Afhængigt af købssituationen består *købscenteret* dermed af forskellige mennesker; *initiativtageren* (som opdager behovet for købet), *brugeren* (som ender med at bruge produktet), *influenten* (som har indflydelse på købet eller guider beslutningstageren), *beslutningstageren* (der tager den endelig købsbeslutning), *godkenderen* (der godkender købet), *køberen* (der udfører købet) og *gatekeeperen* (der kan kontrollere informationsflowet til de folk der deltager i købscenteret - dette kan være en receptionist eller en indkøbsagent). Også typen af køb har her indflydelse, idet købssituationen og beslutningsprocessen varierer alt efter om købet er førstegangskøb, genkøb med modifikationer eller direkte genkøb (Wind, 1978, Robinson, et al., 1967, s. 25).

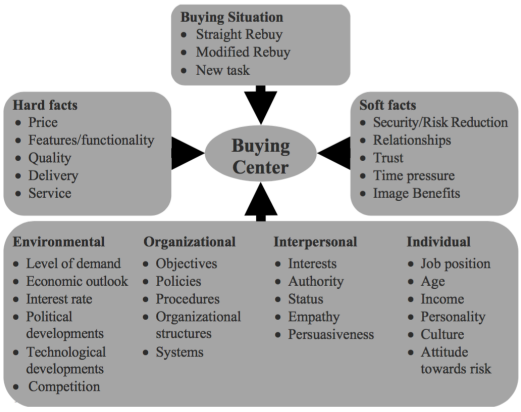
På ovenstående ses vigtigheden af, at man som virksomhed specificerer sin målgruppe, så denne kan udgøre fokus for brandingindsatsen (Kotler & Pfoertsch, 2006, s. 24). Derfor er målgruppesegmentering vigtig for den videre brandingproces, og hvis der er forskelle i kundernes behov, attituder og tilbøjelighed over for tilbuddene på markedet, er der mulighed for at segmentere markedet, i.e. inddele markedet i mindre grupper (Kotler et al., 2012, s. 390; Hooley, 2008, s. 210). For erhvervskunder segmenterer man oftest efter demografi, virksomhedsvariabler, personlige karakteristika samt størrelsen af målgruppen. Her segmenterer man gerne efter en fortløbende proces, hvor der først segmenteres efter makrofaktorer såsom hvilket slags marked, man skal gå efter, hvorefter der kigges på mikrofaktorerne, der handler om hvorledes, man skal gå efter pris, service eller kvalitet (Kotler et al, 2012, s. 389; Thomas, 2012, s. 186). Det er dog ikke alle faktorer, der er værd at segmentere efter, og Hooleys (2008) har derfor opbygget tre underliggende krav for en effektiv markedssegmentering. Det første krav indebærer, at kunderne skal afvige fra hinanden. For at afgøre, om forskellene er store nok til at udvikle en marketingsstrategi for hvert segment, kigger man på deres adfærdsmønstre eller deres modtagelighed til forskellige marketing mix kombinationer (Hooley, 2008, s. 211). Det andet krav medfører, at segmentet skal kunne identificeres ved målbare kendetegn, og det er derfor også vigtigt, at virksomheder evaluerer deres styrker og svagheder for netop dette segment (Hooley, 2008, s. 211). Det tredje og sidste krav kræver, at et segment skal være isoleret fra resten af markedet, så det bliver gjort muligt at ramme netop denne målgruppe med et tydeligt markedstilbud (Hooley, 2008, s. 211). Disse tre krav bliver også støttet op af Kotler et al.s 5 kriterier for effektiv segmentering, der udgør; *measurable, substantial, accessible, differentiable* og *actionable* (Kotler et al., 2012, s. 391).

Ved målgruppesegmentering kan man vælge enten at fokusere på mange segmenter eller blot få eller enkelte segmenter. Ved *single-segment concentration* fokuserer virksomheden på et enkelt segment og opnår derved en stærk tilstedeværelse på markedet samt fordele ved en specialisering af deres produkt, distribution og markedsføring. Der kan dog også opstå risici ved denne metode, da virksomhedens foretrukne målgruppe pludselig kan vælge en anden virksomhed eller fravælge virksomheden til fordel for et andet brand grundet f.eks. en krise. Derfor vælger mange virksomheder at satse på mere end blot et enkelt segment (Kotler, 2012, s. 392).

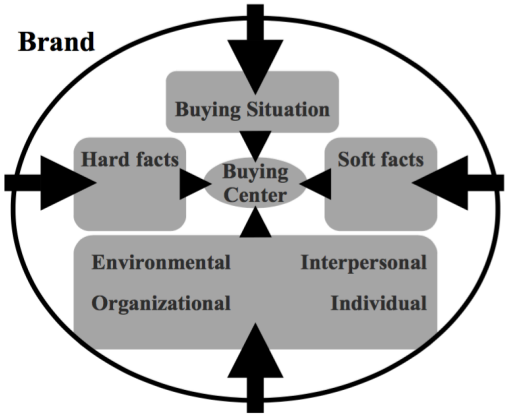
Når målgruppen er segmenteret, og købscenteret samt købstypen er identificeret, kan man analysere købsprocessen for at afdække målgruppens adfærd. På grund af den øgede kompleksitet i den organisatoriske købssituation er købsprocessen længere hos B2B og består ikke kun af 5 men af 8 stadier; 1) *problemerkendelse,* 2) *generelt behovsbeskrivelse,* 3) *produkt specificering,* 4) *søgning efter og evaluering af potentielle leverandører,* 5) *indsamling og analyse af tilbud/forslag,* 6) *evaluering og valg af leverandør,* 7) *specificering af praktiske rutiner for ordrebestilling* og 8) *vurdering af købet og dets præstationsevne*

(Robinson et al., 1967; Malaval, 2001, s. 18; Kotler & Pfoertsch, 2006, s. 28-29). Dog er det vigtigt at notere, at købsbeslutninger hos B2B ikke er fuldkommen rationelle, men kan influeres af mange forskellige faktorer, idet de foretages af mennesker med menneskelige holdninger. Nedenstående figurer viser en oversigt over dimensioner, der kan have indflydelse på beslutningsprocessen (Figur 6), hvor det er vigtigt at fremhæve, at brandet og dets indflydelse er til stede og påvirker hele processen (Figur 7) (Kotler & Pfoertsch, 2006, s. 30+33):

FIGUR 6: DIMENSIONER MED INDFLYDELSE PÅ KØBSCENTERET



FIGUR 7: BRANDETS INDFLYDELSE



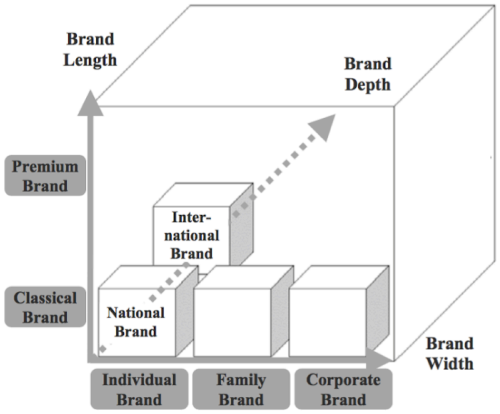
Andet trin på vejen mod succesfuld B2B brand management er *branding dimensions*, som adresserer alle de branding koncepter, der er relevante for B2B markeder. Herunder kan nævnes (Kotler & Pfoertsch, 2006, s. 65-148):

- *Brand distinction* (hvilket indebærer brand positionering og generiske branding strategier og muligheder samt brand elementer såsom konsistent brand identitet, image, navn, logo og tagline/slogan. Storytelling er også essentielt her og uddybes yderligere i næste kapitel) (Kotler & Pfoertsch, 2006, s. 73-105).
- *Brand communication* (hvor kommunikationsstrategien og handlingsplanen for kommunikationen blandt andet afhænger af værdier, purpose og målgruppesegmentering, hvor konsistens er et nøgleord, og hvor brand building værktøjer såsom personligt salg, PR samt diverse marketing- og reklamestrategier er nyttige) (Kotler & Pfoertsch, 2006, s. 106-122). Der skelnes mellem interpersonel- (individuel, personlig kommunikation med samtidig eller let mulighed for feedback) og massekommunikation (information til flere, ikke personligt kendte modtagere på samme tid), to kommunikationsformer der komplimenterer hinanden hvis brugt i samspil (Sepstrup & Fruensgaard, 2013, Kotler & Pfoertsch, 2006, s. 84-86).
- *Brand evaluation* (hvor succesen og værdien af branding måles gennem forskningsbaserede metoder til evaluering såsom *brand equity measurements*) (Kotler & Pfoertsch, 2006, s. 123-124).

- *Brand specialities* (inkl. *Living the brand*; hvor medarbejderne bliver rollemodeller for brandet. *Branding online*; branding gennem online kanaler såsom hjemmesider og sociale medier. *Social branding*; hvor etisk og social ansvarlighed fremhæves gennem f.eks. CSR og purpose branding. *Word of mouth*; hvor sociale medier og positive kundeoplevelser spiller en central rolle) (Kotler & Pfoertsch, 2006, s. 124-148).

Under brand distinction er følgende model over generiske brandstrategier særligt relevant at uddybe, idet den giver et godt overblik over mulige brandstrategier i forhold til virksomhedens positionering (Kotler & Pfoertsch, 2006, s. 77).

FIGUR 8: BRANDPOSITIONERING



Brand width: Antal produkter/services solgt under ét brand.
Brand length: Brandets positionering.
Brand depth: Geografisk spredning på brandet.

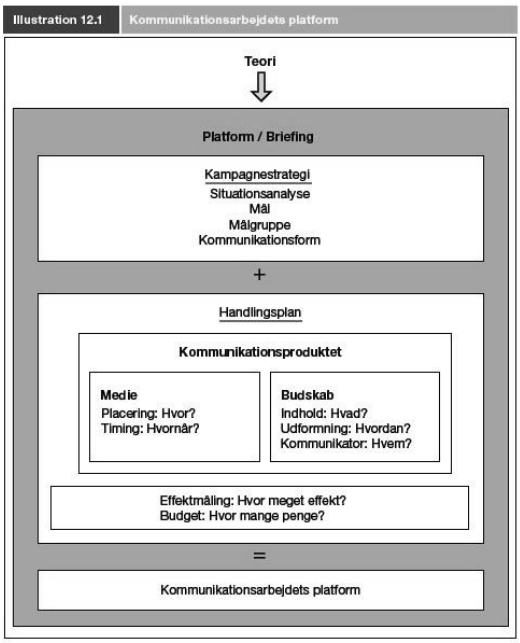
Individual brand: Produktbrands, hvor hvert produkt brandes forskelligt.
Family brand: Brandet omspænder to eller flere produkter i en produktlinje men har ofte ingen relation til virksomheden, der sælger produkterne.
Corporate brand: Brandet ses som en paraply, der favner hele organisationen inkl. visioner, værdier, position, personlighed & image mm.

Classical brand: Et kerneprodukt eller service, der gennem branding er differentieret fra konkurrerende produkter.
Premium brand: Første klasse, høj kvalitet, eksklusivt design & høje priser.

National brand: Brands, der kun sælger deres produkter på hjemmemarkedet.
International brand: Brands, der sælger deres produkter internationalt.

Under brand communication er nedenstående Figur 9 relevant at uddybe, idet den bestående af strategi og handlingsplan udgør udgangspunktet for afsenderens briefing til de parter, der er involveret i kommunikationsarbejdet. Denne briefing skaber sammenhæng mellem strategi og kommunikationsprodukt, og sikrer dermed konsistens i det kommunikerede (Sepstrup & Fruensgaard, 2013, s. 183-185).

FIGUR 9: KOMMUNIKATIONSARBEJDETS PLATFORM



Tredje trin på vejen mod succesfuld B2B brand management er *accelleration through branding,* hvor Kotler og Pfoertsch foreslår følgende proces til brand building på 5 trin (Kotler & Pfoertsch, 2006, s. 160):

1. *Brand planning:* For at sikre resultater på lang sigt må brand planlægning ikke overses, men skal inkluderes i fremtidig forretningsplanlægning og involvere alle i organisationen (Kotler & Pfoertsch, 2006, s. 161).
2. *Brand analysis:* Opbygningen af brandidentitet kræver forståelse for produkterne og målgruppens behov, og kunde-, konkurrent- og virksomhedsanalyser er dermed essentielle for opbygningen af et stærkt brand (Kotler & Pfoertsch, 2006, s. 164-165). Derfor vil analyser af den konkurrencemæssige situation og Goodwings' målgruppe udgøre basis for analysen af Goodwings som brand.
3. *Brand strategy:* Brand strategi handler om at udvikle en stærk mission, positionering, brand løfte og value proposition, og kommunikation og konsistens er nøgleord (Kotler & Pfoertsch, 2006, s. 168).
4. *Brand building:* Vigtigt for brand building er, at brands skal opbygges og modificeres over tid, og kontinuitet er dermed essentielt (Kotler & Pfoertsch, 2006, s. 181). Ifølge Kevin Lane Keller ligger et brands styrke i de associationer, kunderne har til brandet og i den mening, de tilfører brandet, hvilket betyder, at et brand skal bygges og udvikles på baggrund af kundernes videns-strukturer (Keller, 2009, s. 143).

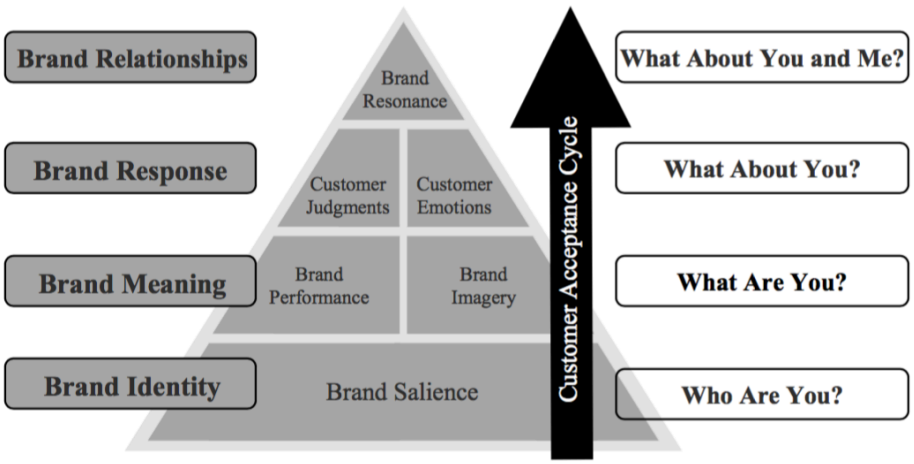
5. *Brand audit:* Det sidste trin er vigtigt for den videre brand building proces, idet man her analyserer brandets styrker og svagheder for dermed at kunne optimere brandets strategiske retning (Kotler & Pfoertsch, 2006, s. 191).

For at kunne optimere sin marketingindsats og opbygge et stærkere brand er det vigtigt at kunne bestemme brandets værdi også kaldet brand equity (Keller, 1993, s. 1; Hatch & Schultz, 2008, s. 33). Ifølge Keller (1993) gøres dette bedst ved at kigge på *Customer-Based Brand Equity* (CBBE), hvilket han definerer som; *"The differential effect of brand knowledge on consumer response to the marketing of the brand"* (Keller, 1993, s. 8). På baggrund af dette introducerer han sin *Customer-Based Brand Equity model* (CBBE model), der ser brand building som en serie af fire trin, der:

1. Sikrer etableringen af en passende brand identitet gennem kundernes identifikation af brandet samt kundernes tanker og bevidsthed omkring brandet og dets evne til at opfylde deres behov (identitet).
2. Skaber en passende brand mening i kundernes bevidsthed ved strategisk at forbinde brandet til forskellige brand associationer (mening).
3. Fremkalder de rette brand reaktioner i form af bedømmelse af brandet og følelser vækket af brandet (respons, reaktioner).
4. Skaber gode brand relationer med kunderne ved at konvertere brand reaktioner til et loyalt forhold mellem kunder og brand (forhold) (Keller, 2009, s. 143; Kotler & Pfoertsch, 2006, s. 183-184).

Disse fire trin udgør dermed CBBE modellen, som også kaldes brand building pyramiden, der er illustreret nedenfor.

FIGUR 10: BRAND BUILDING PYRAMIDEN



Denne pyramide er ydermere opdelt i 6 felter, hvoraf den nederste, *brand salience*, hentyder til målgruppens bevidsthed om brandet, dets eksistens samt hvad det gør og står for. *Brand performance* refererer til, hvordan brandet formår at tilfredsstille kundernes funktionelle behov, hvor *brand imagery* handler om de psykologiske behov. *Customer judgements* fokuserer på kundernes meninger om brandet baseret på brand performance og brand imagery, og *customer emotions* genereres af kundernes følelsesmæssige respons og reaktioner på brandet. Sidst men ikke mindst er toppen af pyramiden, *brand resonance*, baseret på kundernes forhold med brandet og i hvilken grad, de identificerer sig med brandet og dets services. Det kræver dedikation og langsigtet fokus at bygge et stærkt brand på basis af tillid, respekt og konsistens, og det kræver, at man tager ansvar for, at virksomhedens brand løfte altid holdes (Keller, 2009, s. 143-144; Kotler & Pfoertsch, 2006, s. 184-185). CBBE modellen understreger dualiteten af brands, idet den udgør to ruter til brand building. Den venstre side udgør den rationelle rute, hvor fokus er på brand performance og kundernes bedømmelse af brandet, der på baggrund af dens performance udgør vejen til brand resonance. Følger brands denne rute, handler det om at optimere virksomhedens evne til at opfylde kundernes funktionelle behov. Den højre side udgør den emotionelle rute, hvor opfyldelsen af de psykologiske behov gennem f.eks. kommunikation af brand fortællingen skaber følelsesmæssige reaktioner hos kunderne og genererer gennem dette loyalitet (Keller, 2009, s. 144).

Kotler og Pfoertsch (2006) fremhæver derudover 5 branding principper som forudsætninger for succesfuld branding; konsistens, klarhed, kontinuitet, synlighed og autencitet. Under hele processen skal disse principper være i fokus for at sikre de bedste vilkår for brandopbygning (Kotler & Pfoertsch, 2006, s. 162).

STORYTELLING

I det følgende afsnit vil vi kigge nærmere på storytelling som begreb og på hvordan, det kan anvendes til at skabe et stærkere brand.

Storytelling bruges som et værktøj til at fortælle de historier, der opstår i alle virksomheder, for på den måde at synliggøre virksomhedens kultur og fundamentet for brandet. Brandets historie er hermed med til at kommunikere mere ud om virksomheden end blot pris og konkurrence. Ved at en virksomhed fortæller sit brands historier, bliver brandidentiteten tillagt andre værdier, hvilket omverdenen bedre kan forholde sig til. På den måde hænger branding og storytelling rigtig godt sammen (Fog et al., 2013, s. 23). Et brand er med til at give en virksomhed de værdier og symbolske egenskaber, som omverdenen ønsker at blive identificeret med, og som derfor skaber en differentieringsgrad ud over de funktionelle egenskaber, der kan være lette at kopiere (Sepstrup & Fruensgaard, 2013, s. 135). Som Fog et al. (2013) udtrykker det ”*Intet stærkt brand uden en stærk virksomhedskultur. Målet er brandet. Storytelling er midlet”* (Fog et al. 2013, s. 25). Et stærkt brand repræsenterer derfor en fortælling også kaldt kernefortællingen, som

knytter sig til virksomhedens corporate brand. Ved at finde sin kernefortælling finder virksomheden retningen for hele sit corporate brand og sin samlede kommunikation (Fog et al., 2013, s. 51).

Inden for storytelling er der som i ethvert eventyr nogle grundelementer, der er med til at bygge historien op. Fog et al. (2013) har udarbejdet fire elementer, man kan anvende, når man udvikler en historie til sin virksomhed:

1. *Budskabet*
2. *Konflikten*
3. *Rollefordelingen*
4. *Handlingen (Fog et al. 2013, s. 33).*

Budskabet er en central del af storytelling, da det er en forudsætning for al strategisk kommunikation, at der er udviklet et klart budskab. Budskabet er den ideologiske eller moralske påstand, som gennem historien bliver fremsat som en kendsgerning, som også kaldes historiens præmis. Målet ved storytelling er, at publikum forstår og husker virksomhedens præmis. Det er derfor vigtigt blot at holde sig til ét budskab i løbet af en historie, da den ellers kan fremkomme forvirrende og uklar (Fog et al., 2013, s. 34). Et budskab i en kernefortælling er ikke blot et slogan, men det skal afspejle virksomhedens holdninger, som også kan fungere som et gennemgående tema for virksomhedens kommunikation internt og eksternt (Fog et al., 2013, s. 83-85). Kernefortællingen er den fortælling, der giver den enkelte virksomhed en unik identitet (Smedegaard, 2011, s. 35).

Konflikten er det, der driver plottet i en historie, da det er via løsningen af denne konflikt, virksomheden kan fortælle sin historie og sit budskab (Fog et al., 2013, s. 36). I konflikten fokuserer man på, hvad virksomheden kæmper imod. Konflikten er dermed ensbetydende med en barriere, som må overvindes for at nå målet, og et værktøj for virksomheden til at kommunikere dens værdier og holdninger (Fog et al., 2013, s. 86). En konflikt behøver ikke at være negativ, og en virksomhed kan derfor også blive drevet af en drøm eller en passion (Fog et al., 2013, s. 88).

Rollefordelingen afspejler de personer, som handler i forhold til hinanden og i forhold til konflikten. Rollefordelingen, skal sikre en klar struktur, der driver historien frem. Hvis man kigger på rollefordelingen efter den klassiske eventyrsmodel, vil den se således ud:

- *Målet* er den sag virksomheden kæmper for.
- *Modstanderen* er hvem eller hvad virksomheden er oppe imod (Fog et al., 2013, s. 39-41).
- *Helten* vil være virksomheden, som søger at nå målet og løse konflikten.
- *Hjælperens* rolle udgør de midler, der skal til for at virksomheden kan nå sit mål.
- *Giveren* er den, der opfylder det behov, der skal til for at nå målet.

- *Modtageren* er den, der får glæde af, at virksomheden når sit mål (Fog et al., 2013, s. 92).

Handlingen er det sidste trin, da det først kommer efter, at budskab, konflikt og rollefordelingen er på plads. Det er vigtigt, at handlingen har en stram struktur for at skabe konsistens for den kernefortælling, man ønsker formidlet. Handlingen kan ændre sig afhængigt af situationen og mediet for kommunikationselementet, vigtigt er det blot, at det tager udgangspunkt i én klar kernefortælling (Fog et al., 2013, s. 44-45, 97).

Storytelling er et værktøj, der er meget populært i B2B, da den moderne marketing industri har skiftet fokus fra at fokusere på selvpromoverende og salgsfremmende taktikker til at appellere i større grad til følelser. Når en virksomhed indgår i en ny aftale, er det gerne af større skala og påvirker langt flere personer og interessenter, end hvis en privatforbruger indgår et køb. Derfor er det ofte mere vigtigt, at virksomheden stoler på den virksomhed, der indgås samarbejde med, samt kan følge dens værdisæt, og dette kan strategisk brug af storytelling være med til at sikre (Rivard, 2017).

DEL 2

SITUATIONSANALYSE

"A PURPOSE IS INFORMED BY THE NEEDS OF THE WORLD. ERGO, IF YOU BUILD YOUR ORGANIZATION WITH A CONCRETE PURPOSE IN MIND - A PURPOSE THAT FILLS A REAL NEED IN THE MARKETPLACE - IT STANDS TO REASON THAT PERFORMANCE WILL FOLLOW"

ROY SPENCE JR.

DEL 2 - SITUATIONSANALYSE

Del 2 indeholder opgavens situationsanalyse, hvori vi gennem anvendelsen af indsamlet empiri indledningsvist introducerer casevirksomheden Goodwings og forretningsmodellen. Derefter går vi i dybden med analysen af den gældende konkurrencemæssige situation efterfulgt af målgruppen og til sidst virksomheden, Goodwings' brand, samt brug af purpose og kommunikation. Gennem dette besvarer vi i situationsanalysen opgavens første fem arbejdsspørgsmål.

INTRODUKTION TIL GOODWINGS

Med denne introduktion til casevirksomheden vil første underspørgsmål til problemformuleringen besvares gennem en redegørelse for, hvordan Goodwings' forretningsmodel er bygget op, samt hvordan virksomheden opererer på markedet.

Goodwings er en online hotelbooking portal, der med visionen om *"at gøre hotelbranchen til en drivkraft for bæredygtige forandringer, et hotelophold ad gangen"* blev grundlagt af iværksætter duoen Christian Møller-Holst og Christian Honoré i oktober 2015 i København, hvorefter den gik i luften i november 2016 (Goodwings, 2018B; Goodwings, 2018C). Goodwings har indtil videre hovedsageligt opereret på det danske marked for hotelbooking, men er i dag i gang med en større ekspansionsindsats, hvor aftaler med internationale samarbejdspartnere skal sikre virksomheden en mere global tilstedeværelse (Bilag 1). Grundet høj prissensitivitet og en dominans af store globale spillere med op mod 20 års markedserfaring på markedet for hotelbooking til private har Goodwings valgt udelukkende at fokusere på markedet for erhvervsrejser. Derfor udgør erhvervskunder i dag ca. 95 % af kundegrundlaget og består af 280 virksomheder, imens privatkunder ses som en sekundær målgruppe (Bilag 1). Teamet hos Goodwings består af i alt 15 personer, og i dag ejes 18% af virksomheden af Christian Møller-Holst, der fungerer som direktør, og de resterende ca. 82% ejes af 20 investorer (Goodwings, 2018E; Bilag 1).

IDE, FORRETNINGSMODEL OG PURPOSE

Ideen til Goodwings udsprang fra et ønske om at skabe en virksomhed, der kunne gøre en skalerbar forskel for samfund og miljø, og satte rod i identificeringen af et stort, uudnyttet potentiale for mere bæredygtige initiativer og forretningsmodeller i rejsebranchen (Bilag 1). Startet af yderst purpose drevne iværksættere er Goodwings derfor en purpose drevet virksomhed, der styres af et stærkt moralsk kompas og har purpose med i alle de beslutninger, hvor det giver mening (Bilag 1). Dette kommer specielt til udtryk i virksomhedens forretningsmodel, der er illustreret i følgende business model canvas, som er udarbejdet på baggrund af de informationer, der præsenteres gennem dette kapitels introduktion til Goodwings, og som forklares yderligere nedenfor (Bilag 1; Osterwalder & Pigneur, 2010, s. 44):

FIGUR 11: GOODWINGS' FORRETNINGSMODEL

Goodwings

Partnere	Aktiviteter	Værdifaktorer	Kunderelationer	Kunderne
Leverandør: **Expedia** – hvor igennem udbuddet af hoteller og hoteldata købes *Mellemled:* **NGO'er** – der står for markedsføringen gennem egne kanaler og på sigt også for al etablering af nye kunderelationer *Kapital:* **Investorer** – 18% af Goodwings er ejet af CEO Christian Møller-Holst, 80 % er ejet af 20 investorer	**Kunderelationer** – betjene, fastholde og udvikle kunderelationer **NGO samarbejde** – Etablere og pleje NGO samarbejder **Udvikling/design** – af produkt og platform **Ressourcer** **Menneskelige** – Team af i alt 15 dygtige ansatte **Intellektuelle** – brand, data **Fysiske** – Kontor i KBH **Finansielle** – Omsætning og investorer	**Produktet** – hotelbooking, der gør en forskel, donationer tilføjer værdi og skaber medarbejderengagement **Impact rapport** – kan bruges som CSR initiativ **Prisgaranti** **Udbud** **Rabatkoder** – på prøveniveau introduceres rabatkoder til medarbejdere, der booker til privat brug **Design & brugervenlighed** – skiller sig ud ved moderne, troværdigt design og høj brugervenlighed	**Webbaseret** **Kundeservice** – Hurtig og effektiv respons og support, personlig e-mail/telefon baseret **Sociale medier** – Facebook, linkedIn, Instagram, YouTube **Vejen til kunderne** **NGO'er** – markedsføring og opmærksomhed **Sociale medier** **Word of mouth** **E-mail** – nyhedsbreve og info om køb og donationer	**Nichemarked** – for ansvarlig/bæredygtig hotelbooking **Primære kunder** – små og mellemstore virksomheder, der booker rejser i forretningsøjemed og enten har stort fokus på CSR og bæredygtighed, eller kunne se Goodwings som et godt sted at starte **Sekundære kunder** – mikro og store virksomheder samt privatforbrugere

Omkostninger	Indtægter
Værdiskabelse – forretningsmodellen er mest afhængig af værdiskabelse inkl. styrkelse af relationer til kunder og NGO'er samt unikke værdifaktorer i forbindelse med produktet. Heri er lav salgspris også en væsentlig faktor **Faste omkostninger** – Til leverandøren Expedia, husleje og løn mm. **Variable omkostninger** – Investeringer i produkt/platformudvikling mm. Donationer til NGO'erne	**Salg** – hotelbookinger er primær indtægtskilde **Priser** – er ikke nødvendigvis faste, da de er afhængige af udbuddet fra leverandøren Expedia, samt efterspørgsel, tid for booking, sæson osv. Derudover tilbyder Goodwings prisgaranti, hvilket betyder at prisen er til forhandling, hvis man kan dokumentere at den kan findes billigere andetsteds

Ved at købe sig ind i Expedias hotelportefølje giver rejseportalen i dag kunderne adgang til omkring 365.000 hoteller fra hele verden (Goodwings, 2018B). Til forskel for konkurrenterne bruger Goodwings ikke penge på markedsføring, i stedet går 50% af kommissionen fra hver booking, som ellers hos konkurrenterne ville være brugt på traditionel markedsføring, direkte tilbage til samfundet i form af donationer til virksomhedens NGO partnere, der til gengæld fortæller om Goodwings gennem deres egne mediekanaler (Goodwings, 2018A). Til sammenligning bruger de største booking platforme på markedet årligt omkring 100 mia. kr. på markedsføring, hvoraf Booking.com som markedsleder alene bruger $5,2 mia. (ca. DKK 31 mia.) på marketing, uden at disse investeringer skaber yderligere værdi for forbrugere, miljø eller samfund (Goodwings, 2018A; Partan, 2017, Booking Holdings Inc. 2017, s. 35+48+49). Med afsæt i FN's 17 verdensmål for bæredygtig udvikling gør Goodwings det derfor muligt for kunderne, private som erhverv, hver gang de booker gennem Goodwings, at donere 4% af beløbet til en NGO, de selv vælger, mens prisen forbliver den samme som hos konkurrenterne (Kristensen, 2017). Med tilbuddet om prisgaranti skaber Goodwings værdi for både mennesker og samfund uden at det koster kunderne en krone ekstra.

Relationen til erhvervskunderne bygger på samarbejdsaftaler, hvor kunderne indvilliger i at booke hoteller gennem Goodwings, når forretningsrejser og -overnatninger skal arrangeres. Til gengæld får erhvervskunderne en impact rapport, hvori effekten og værdien af deres bookinger kan ses, hvilket kan bruges

direkte i erhvervskundernes egne CSR rapporteringer eller markedsføring. Derudover arbejdes der i øjeblikket på nye incitamenter i form af reward programmer, der kan introduceres for at motivere erhvervskundernes medarbejdere til at booke gennem Goodwings frem for hos en konkurrent. Hver erhvervskunde forpligter sig til i en periode af minimum ét år at donere til én NGO, de selv vælger, og kan dermed kun donere til én sag ad gangen. Rent praktisk foregår donationen således, at virksomheden opsamler donationerne på sin bruger og én gang årligt donerer hele det samlede beløb til den NGO, den vælger at støtte, hvilket dermed udløser impact rapporten (Bilag 1; Bilag 8). Som privatkunde bestemmer man helt selv hvilke sager, man vil støtte med hver donation, og spreder man ordet gennem sin egen Facebookprofil, så booster Goodwings endda donationen yderligere med 20% (Goodwings, 2018D). I dag har Goodwings mellem 200-400 månedlige bookinger, men ambitionerne er høje, og allerede nu er aftaler med internationale NGO'er ved at danne grobund for virksomhedens fremtidige globale ekspansion. Med et mål om at udvikle netværket af strategiske NGO samarbejder fra 13 til 200 NGO'er på verdensplan og dermed etablere en mere global kundebase med ikke bare 280 men 3000+ erhvervskunder vil Goodwings inden for den nærmeste fremtid forsøge at skabe fundamentet for en stærk virksomhed med et stærkt brand (Bilag 1).

Goodwings har dermed gjort op med den traditionelle forretningsmodel og bygget en model, der er baseret på strategiske partnerskaber med en bred vifte af NGO partnere, og som derigennem kanaliserer de midler, der ellers ville være brugt på traditionel markedsføring såsom TV- og webannoncer, på en måde, der i sidste ende støtter både miljø og samfund (Goodwings, 2018A). Goodwings' forretningsmodel er derfor hovedsageligt baseret på værdiskabelse samt etablering og plejning af kunderelationer og NGO samarbejder, hvilket gennemsyrer alle led af forretningsmodellen. På baggrund af denne forretningsmodel defineres virksomhedens purpose af Christian Møller-Holst til; gennem forretningsmodellen at være med til at løse en lang række samfundsmæssige udfordringer og dermed være en væsentlig bidragsyder til at nå FN's 17 verdensmål for bæredygtig udvikling (Bilag 1).

STRATEGISKE OVERVEJELSER OG AMBITIONER

På baggrund af forretningsmodellen er strategien for anskaffelse af nye kunder *"at benytte NGO'erne som den primære customer acquisition strategy"* (Bilag 1, s. 139). Dette indebærer, at NGO'erne trænes til at få virksomheder til at støtte dem ved at booke gennem Goodwings. Til dette arbejde har Goodwings derfor en partnerskabsaftale, der guider NGO'erne til hvordan, de henvender sig til virksomhederne, hvilket indebærer en allerede formuleret mail-skabelon til direkte henvendelse (Bilag 1).

Ambitionen er at vækste på længere sigt for i sidste ende for alvor at kunne skabe forandring i markedet og impact for samfundet. Strategien for vækst er derfor i 2018 at udbygge Goodwings' distributionsnetværk af NGO'er både nationalt og globalt samt at træne NGO'erne og dermed få dem godt i gang på deres

lokalmarkeder med at udvide kundegrundlaget. Dette skal dermed skabe et godt udgangspunkt for 2019 og 2020, hvor et globalt partnernetværk vil kunne være grundlag for virksomhedens vækst og en mærkbar donationsdrift (Bilag 1).

DEN KONKURRENCEMÆSSIGE SITUATION

For at kunne opbygge et stærkt brand er virksomheder nødt til først at undersøge markedssituationen og konkurrencen, da disse faktorer har betydelig indflydelse på, hvordan brandet bør operere på markedet (Kotler et al., 2012, s. 171; Kotler & Pfoertsch, 2006, s. 164-165). Derfor er analyser af konkurrencesituationen og senere målgruppen essentielle for at kunne analysere Goodwings som brand samt dennes brug af purpose og kommunikation. I den følgende analyse vil vi derfor besvare problemformuleringens andet underspørgsmål ved hjælp af først en analyse af den konkurrencemæssige situation på det marked, Goodwings opererer på, og dernæst en analyse af Goodwings' vigtigste konkurrenter samt af virksomhedens positionering på markedet for hotelbooking.

KONKURRENCESITUATIONEN I MARKEDET FOR HOTELBOOKING PORTALER

I dette afsnit vil vi igennem en Porters Five Forces analysere konkurrencesituationen på markedet for at specificere hvilken slags marked Goodwings opererer på (Porter, 2008, s. 25).

Når man kigger på konkurrencesituationen i en industri, er det vigtigt at se på andre faktorer end blot konkurrenterne. Ifølge Porter (2008) indebærer konkurrencen også fire andre konkurrencemæssige faktorer. Disse består af potentielle indtrængere, leverandører, kunder og substituerende produkter, som tilsammen definerer en industris struktur og dermed former konkurrencesituationen (Porter, 2008, s. 25).

Markedet for hotelbooking portaler er ekstremt prissensitivt, og en ny potentiel indtrænger skal kunne differentiere sig på andet end blot pris for at kunne tilegne sig en markedsandel (Bilag 6; Bilag 10; Porter, 2008, s. 26). Barriererne for at træde ind på markedet er ikke særlig høje, da nye virksomheder kan købe rettighederne til at anvende de større aktørers databaser (Goodwings, 2018B; BookDifferent, 2018A). Det kan dog være svært at fastholde kunder, da omkostningen for at skifte platform for kunderne er meget lille eller ikke eksisterende. Dette gør sig også gældende for erhvervskunder, hvor 41% af alle respondenter i vores spørgeskemaundersøgelse ikke har en bestemt aftale med en bookingportal, og deres medarbejdere kan derfor booke på hvilken platform, de ønsker (Bilag 10). Det er derfor vigtigt for nye potentielle indtrængere, at de får opbygget et stærkt brand og en høj kendskabsgrad (Bilag 6). På grund af de store spillere på markedet og deres mulighed for stordriftsfordele, kan det dog være svært for nye virksomheder at blive etableret på markedet, og en mulighed kan derfor være at anvende en nichestrategi (Porter, 2008, s. 26). På baggrund af de lave indtrængningsbarrierer, men den svære tilgang til opbygning af markedsandele, vurderes det, at markedet er moderat svært for nye potentielle indtrængere.

Leverandørerne på markedet for hotelbooking er delt op i to. Det første led består af hotellerne, som udgør udbuddet for de forskellige platforme. Det andet led består af de platforme, der har den direkte kontakt til hotellerne, da de derefter er leverandører til en lang række mindre platforme (Goodwings, 2018B; Book-Different, 2018A). Da hvert enkelt hotel ikke kan overleve i markedet uden den globale ekspansion, hotelbooking platformene tilbyder, er de nødsagede til at anvende deres service. Dette giver hotellerne en meget lille magt, mens hotelbooking platformene opnår en enorm magt, da det tvinger hotellerne til at samarbejde med dem på deres præmisser, idet forskellige klausuler forhindrer hotellerne i at sætte deres pris lavere end på hotelbooking portalernes hjemmesider (Dansk Erhverv, 2017, s. 4-5). Leverandørerne i andet led, som udgøres af de store aktører på markedet, har igen stor magt over for mindre portaler, som køber adgang til deres databaser, da et afsluttet samarbejde kan resultere i, at virksomheder, der anvender leverandørernes service, mister adgangen og dermed basis for det produkt, de selv tilbyder til slutkunderne (Porter, 2008, s. 29). Hermed har hotellerne i første led ikke stor magt, hvor andet led, hotelbooking leverandørerne, har meget stor magt over for både hoteller og de mindre booking platforme. Dermed vurderes leverandørernes styrke til at være høj.

Forbrugernes magt i denne industri er høj, da erhvervskunder hvert år bruger mange penge på hotelbookinger og derved besidder en stor købekraft sammenlignet med privatkunder (Bilag 9). Derudover er industriens produkter også meget standardiserede og udifferentierede, da de fleste hotelbooking portaler grundet klausuler tilbyder de samme hoteller til nogenlunde samme pris (Porter, 2008, s. 30; Dansk Erhverv, 2017, s. 5). En anden vigtig faktor er den lave omkostning, der er ved at skifte til en anden portal, og det kan derfor være en fordel, hvis en virksomhed skiller sig ud og differentierer sig på en anden måde end på pris (Porter, 2008, s. 31).

Når man kigger på hotelbooking platforme for erhvervsrejser, er der trusler fra substituerende produkter, idet f.eks. AirBnB tilbyder en løsning, der dækker samme behov (Porter, 2008, s. 31). Et andet substituerende tiltag opstår, hvis forbrugerne går direkte uden om tredjeparts virksomheder og booker direkte hos de forskellige hoteller, hvilket 10% af respondenterne i vores spørgeskema gør (Bilag 10). Dog kan vi i den indsamlede empiri se en tydeligt tendens til, at folk primært booker via hotelbooking platforme, når de booker i forretningsøjemed, og truslen fra substituerende produkter vurderes dermed til ikke at være særligt høj (Bilag 10; Bilag 8; Bilag 9).

Til slut er det også vigtigt at kigge på konkurrencen mellem allerede etablerede konkurrenter, da høj intensitet kan medføre en lavere profit for alle indblandede (Porter, 2008, s. 32). Markedet er primært domineret af to store spillere; Expedia og Booking.com. Intensiteten på markedet er dermed høj, idet disse to firmaer optager en så stor del af markedet, at der næsten er tale om en duopol lignende situation, hvor to store spillere dominerer et homogent marked (Dansk Erhverv, 2017, s. 3; Sonnenschein, 1968, s. 316).

På et prissensitivt marked som dette kan profitten hurtigt blive et problem, hvis man som de fleste portaler anvender en prisstrategi, idet prisreduktioner er nemme for konkurrenterne at følge med på. Dette kan i sidste ende medføre tab for alle involverede, hvis de tvinges til at sætte prisen under deres faste omkostninger (Porters, 2008, s. 31; Bilag 11). På baggrund af denne høje konkurrenceintensitet mellem allerede etablerede spillere samt de fire før analyserede faktorer, der viste, at truslen fra både leverandører og kunder er meget høj, at truslen fra nye indtrængere er medium, og at truslen fra substituerende produkter er lav, kan det derfor vurderes, at konkurrencesituationen i branchen er forholdsvis intens.

Som opsummering på analysen af den konkurrencemæssige situation kan vi derfor se, at markedet er domineret af to store spillere, der har opnået duopol lignede status. Dette gør det svært for potentielle indtrængere at konkurrere på markedet, og det er derfor vigtigt for nye virksomheder at etablere sig hurtigt med den rette positionering og brandingstrategi for at få skabt et stærkt og troværdigt brand med en stor kendskabsgrad. Da de to store spillere sidder på en stor del af markedet, kan det være en mulighed for en ny virksomhed at anvende en nichestrategi til at ramme en del af markedet, der endnu ikke er berørt. Derudover er omkostningerne ved at skifte hotelbooking platform nærmest ikke eksisterende for forbrugerne, hvilket giver dem stor magt. Derfor er det vigtigt for en virksomhed at være troværdig og serviceminded over for sine kunder, så der skabes en betydelig loyalitetsgrad. Dette afsnit viser derfor, at det er vigtigt for Goodwings at positionere sig på andre parametre end pris, hvis den skal overleve i dette prisbevidste marked.

GOODWINGS' KONKURRENTER

I det følgende vil vi først specificere hvilke konkurrenter, Goodwings har på hvilke parametre, samt hvordan den opererer på markedet, hvilket vil skabe basis for den senere analyse af Goodwings' positionering på markedet for hotelbooking.

Ifølge Christian Møller-Holst har Goodwings ingen direkte konkurrenter (Bilag 1), hvilket kan tyde på, at der anvendes en blue ocean strategy for den forretningsmodel og det koncept, virksomheden opererer med (Kim & Mauborgne, 2015). Det udvalg af konkurrenter, en virksomhed kan opnå, er dog oftest bredere end som så, da flere egenskaber og funktioner kan dække over de samme behov (Kotler et al, 2012, s. 333). I vores spørgeskemaundersøgelse sås det tydeligt, at Goodwings har konkurrenter på disse parametre, idet 27% af respondenterne har en aftale med en bookingportal, de booker igennem, hvor 15% har brugere på forskellige bookingportaler, deres medarbejdere kan booke igennem, og medarbejderne i 41% af respondenternes tilfælde selv kan vælge hvor, de booker, og der her ofte nævnes Expedia, Hotels.com og Booking.com (Bilag 10). Kotler et al. (2012) bekræfter også dette i deres definition af en industri: "*An industry is a group of firms that offer a product or class of products which are close substitutes for one another"* (Kotler et al, 2012, s. 333). Da Goodwings' produkt eller service er en erstatning for de allerede

eksisterende hotelbooking portaler, virksomheder booker igennem, befinder de sig alle i samme industri og konkurrerer dermed mod hinanden, og som Kotler et al. (2012) videre definerer: "*we define competitors as companies that satisfy the same customer need"* (Kotler et al, 2012, s. 333). Goodwings har derfor samme produkt, der opfylder de samme behov blot med en anden differentieringsgrad end konkurrenterne, da deres produkt er baseret på purpose.

Igennem vores empiriindsamling fandt vi også, at selvom den umiddelbare konkurrence for Goodwings ville ligge blandt filantropiske portaler eller blandt erhvervsfokuserede hotelbooking portaler og corporate løsninger, er dette ikke altid tilfældet. Dette bekræftede Stinna Kristensen, da hun blev spurgt om Gran Livings tilgang til hotelbooking, før de blev kunder hos Goodwings: *"Egentlig bare på de almindelige sider, booking.com, hotels.com, der var ikke sådan rigtig nogen politik eller regler for, eller jo i forhold til pris, men ikke hvor det skulle komme fra"* (Bilag 8, s. 249), hvor Arne Holm fra AB Electric var af samme mening: "*det gør den enkelte montør eller tekniker selv (...) ellers så er det noget vi lader vores folk finde ud af selv*" (Bilag 9, s. 259). Det er derfor ikke erhvervsløsningerne, der er i fokus, men normale bookingportaler, da medarbejderne i små og mellemstore virksomheder oftest selv har ansvaret for at booke deres egne hoteller og derfor søger mod de gængse hotelbooking portaler (Bilag 8; Bilag 9; Bilag 10). Vores spørgeskemaundersøgelse viste endda, at hele 54% af de små og mellemstore virksomheder havde denne bookingpolitik (Bilag 10). Vi argumenterer derfor for, at Goodwings på trods af sin differentierende brug af purpose har konkurrenter på markedet for hotelbooking.

Vi vil derfor i de følgende afsnit definere og analysere de mest prominente og relevante konkurrenter, som vi igennem vores analyse og empiriindsamling har vurderet som værende mest relevante for Goodwings' nuværende situation. Disse konkurrenter indebærer de tre største aktører på markedet; Booking.com, der som del af Booking Holdings er global markedsleder med en total omsætning på mere end 12,6 mia. USD, Expedia, der er Goodwings' leverandør af hoteludbud, samt Hotels.com, som er en del af Expedia Group (Euromonitor International, 2018; Dansk Erhverv, 2017, s. 1). Derudover er den nye hollandske spiller BookDifferent også relevant at inddrage, idet den tilbyder et produkt meget lignende Goodwings' (BookDifferent, 2018B). Nedenstående Tabel 5 giver derfor et godt overblik over Goodwings' vigtigste konkurrenter på markedet og hvordan, de adskiller sig fra hinanden og især fra Goodwings, hvilket alt sammen uddybes nedenfor såvel som i Bilag 11.

TABEL 5: KONKURRENCETABEL					
	Goodwings	**Expedia**	**Hotels.com**	**Booking.com**	**BookDifferent**
Produkt	Udvalg: 365.000 hoteller, 4% af overskuddet fra hver booking går til en NGO (Goodwings, 2018A)	Udvalg: mere end 435.000 hoteller. Flybilletter, biludlejning osv. (Expedia, 2018A)	Udvalg: mere end 435.000 hoteller. (Expedia, 2018A)	Udvalg:5.252.553 hoteller samt flybilletter, biludlejning og transit (Booking.com, 2018A)	Udvalg: 1.157.480 hoteller. Fokus: bæredygtighed og donationer (BookDifferent, 2018C).
Markeds position	Market niche (Kotler et al. 2012, s. 341)	Market leader (Kotler et al. 2012, s. 341)	Market follower (Kotler et al. 2012, s. 341)	Market leader (Kotler et al. 2012, s. 341)	Market niche (Kotler et al. 2012, s. 341)
Markedsføring	Marketingbudget: 0 DKK (Goodwings, 2018A)	Marketingbudget: 49,8% af total revenue (Expedia, Inc., 2016)	Opererer under Expedia Inc.	Marketingbudget 40,96 % af total revenue (Booking Holdings Inc., 2017)	Ikke tilgængelig
Prisstrategi	Prisgaranti (Goodwings, 2018G)	Tilbud, Loyalitetsprogram (Expedia, 2018E).	Tilbud, udsalg, prisgaranti, Loyalitetsprogram (Hotels.com, 2018E)	Tilbud, prismatch, loyalitetsprogram (Booking.com, 2018F)	Prisgaranti (BookDifferent, 2018F)
Generiske strategier	Focused differentiation (Kotler, et al., 2018, s. 116)	Cost leadership (Kotler, et al., 2018, s. 116)	Cost leadership (Kotler, et al., 2018, s. 116)	Cost leadership (Kotler, et al., 2018, s. 116)	Differentiation (Kotler, et al., 2018, s. 116)
Vækststrategier	Market penetration/ market development (Ansoff, 1956)	Market penetration (Ansoff, 1956)	Market penetration (Ansoff, 1956)	Market penetration (Ansoff, 1956)	Market penetration/ market development (Ansoff, 1956)

Mission og vision	”At bruge vores forretningsmodel til (...) at gøre hotelbranchen til en central drivkraft for positive forandringer inden for rammerne af FN’s 17 verdensmål ” (Goodwings, 2018A)	“Our purpose is to bring the world within reach.” (Expedia Group, 2018A)	Opererer under Expedia Inc.	”Give mennesker mulighed for at opleve verden” (Booking.com, 2018I)	”Contribute to a better world through a clean, green and fair tourism sector” (Bookdifferent, 2018C)

Som vist i ovenstående tabel 5 positionerer Expedia, Hotels.com og Booking.com sig primært på prisrelaterede strategier. Deres produkt består af booking platforme med et stort udvalg af hoteller, flyrejser, biludlejning (Bilag 11). De fokuserer primært på at øge salg samt vækste ved at tilbyde de billigste produkter, og præget af pop up vinduer og tilbudsbannere er de forskellige hjemmesider yderst fokuserede på at give de bedste tilbud, udsalg og rabatordninger (Bilag 11). Denne lidt forstyrrende opstilling af deres hjemmesider bliver også bekræftet af flere forbrugere, der finder dem forvirrende og ikke særlig tiltrækkende (Ispas, 2016; Bilag 6). Dette føres videre til konkurrenternes omdømme, da den gængse opfattelse af Expedia, Hotels.com og Booking.com er overvejende negativ (Trustpilot, 2018A; Trustpilot, 2018B; Trustpilot, 2018C).

Expedia, Hotels.com og Booking.coms anvendte prisbevidste strategier føres også videre i deres generiske strategier, hvor de alle anvender *cost leadership strategien* (Porter, 1998, s. 11-15). Cost leadership strategien er baseret på et ønske om at opnå de laveste produktions- og distributionsomkostninger, så de kan sætte prisen lavere end deres konkurrenter og derved opnå en større markedsandel (Kotler et al., 2012, s. 116; Porter, 1998, s. 11-15). Ved at anvende de nævnte strategier på et så prisbevidst marked har Expedia, Booking.com og Hotels.com formået at indtage en position som henholdsvis *market leader* og *market follower* på trods af den negative omtale (Bilag 11; Kotler et al. 2012, s. 341). Expedia og Booking.com er i dag markedsledere i hotelbooking industrien, da de har den største andel af markedet i form af omsætning og dermed styrer mulige prisændringer og distribution (Kotler et al., 2012, s. 341; Bilag 11). Dette tydeliggøres også af, at flere bookingsider anvender Expedia og Booking.com som leverandører til deres egne portaler, hvilket indebærer Goodwings, Hotels.com og BookDifferent (Goodwings, 2018C; BookDifferent, 2018C). Hotels.com er en del af Expedia Group’s selskab og ender derved som markedsfølger, da den ikke på samme måde udfordrer markedslederne (Hotels.com, 2018F; Kotler et al., 2012, s. 341).

For at vækste i markedet anvender hver virksomhed forskellige strategier. Ifølge Ansoff (1956) kan man anvende fire forskellige strategier for vækst: *Market Penetration, Market Development, Product Development* og *Diversification.* Ved Market Penetration forsøger virksomheder at vækste i deres nuværende positioner i markedet ved at gøre det, de allerede gør, blot bedre. Market Development går derimod ud på, at man med sit nuværende produkt søger nye markeder både geografisk, demografisk og værdimæssigt. Product development resulterer i udvikling af nye produkter til det samme markedssegment, og til slut er der diversification, hvor man både fokuserer på nye markedsstrukturer og nye produktlinjer (Ansoff, 1956, s. 114). I hotelbooking industrien anvender Expedia, Hotels.com og Booking.com marketpenetration strategien, da de alle forsøger at sælge samme produkt men til billigere priser. Dette fokus bliver videre bekræftet af deres visioner og missioner, der primært fokuserer på at gøre det nemmere og dermed også billigere for folk at rejse ud i verden (Bilag 11).

Når man kigger på Goodwings og Bookdifferent, skiller de sig betydeligt ud på alle parametre. Med værdiskabende og purpose drevne værdier og missioner samt et produkt, der hovedsageligt fokuserer på værdiskabelse og ikke på tilbud og billige priser, anvender de begge Porters generiske *differentiation* strategi (Bilag 11; Porter, 1998, s. 11-15). Ved differentiation strategien gælder det om at "*uniquely achieving superior performance in an important customer benefit area valued by a large part of the market"* (Kotler, 2012, s. 116; Porter, 1998, s. 11-15). BookDifferent og Goodwings fokuserer hermed begge på at yde det bedste, de kan, i et segment de ser som vigtigt og værdiskabende for deres kunder, nemlig det bæredygtige segment. Dog får denne differentieringsstrategi en ekstra dimension i Goodwings' tilfælde, idet Goodwings kun fokuserer på erhvervskunder, hvor BookDifferent fokuserer på hele markedet. Goodwings' generiske strategi kaldes derfor *focused differentiation*. Den fokuserede strategi indebærer, at virksomheden fokuserer på en eller flere smalle segmenter af markedet og derefter forsøger at indsamle så meget information som muligt om dette markedssegment (Kotler et al., 2012, s. 116; Porter, 1998, s. 11-15). Ydermere skiller specielt Goodwings sig ud på parametre som design og brugervenlighed, hvor en mere moderne designet tilgang til hjemmesidens udformning bærer større præg af eksklusivitet i forhold til konkurrenternes tilbudsdrevne portaler (Bilag 1).

Både Goodwings og BookDifferent har med deres fokus på bæredygtighed og purpose indtaget en markedsposition i *Market Niche* kategorien, hvor de begge servicerer en del af industrien, der ikke på samme måde tilgodeses af de andre konkurrenter (Kotler et al., 2012, s. 341). For mindre spillere tyder dette på at være en klog beslutning, idet studier viser, at forrentningen på en investering er 27% i mindre markeder, hvor den kun er på 11% i større markeder. Dette skyldes, at virksomheder, der opererer i mindre markeder, grundet den mindre målgruppe oftest lærer deres kunder meget bedre at kende. Det er derfor vigtigt for Goodwings at forsøge at beskytte sin niche i markedet for fortsat at kunne udnytte denne fordel (Kotler

et al., 2012, s. 356). Ser man ydermere på Ansoffs (1956) vækststrategier, er det tydeligt, at Goodwings og BookDifferent til forskel for konkurrenterne anvender en market development strategi, da de gennem fokus på det bæredygtige segment værdimæssigt søger at gå ind på en ny del af markedet med samme produkt. Samtidig, gennem ønsket om at transformere rejsebranchen og det ekstra fokus på erhvervskunder, søger Goodwings yderligere at udvikle selve markedet til at blive mere bæredygtigt ved at øge efterspørgslen efter en purpose drevet tilgang.

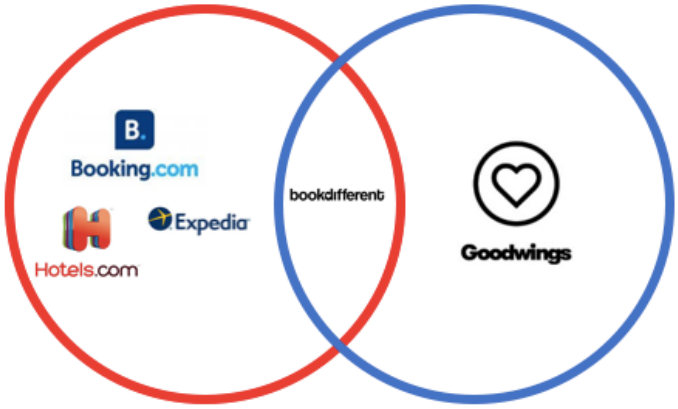
Det punkt hvorpå Goodwings adskiller sig mest fra alle sine konkurrenter, inklusiv BookDifferent, er på modellen for markedsføring, hvor det tætte samarbejde med NGO'erne giver Goodwings rum og mulighed til at udleve det, den ønsker at opnå, nemlig dens purpose (Bilag 11; Mourkogiannis, 2006, s. 17). Denne mulighed har de andre virksomheder ikke, da i hvert fald de store spillere bruger store milliardbeløb på at reklamere for virksomhed og produkter (Expedia Inc., 2016, s. 51; Booking Holdings Inc., 2017).

Hermed vurderes det, at der er en tydelig skildring mellem de store spillere og deres prisbevidste tilgange i forhold til Goodwings og BookDifferent, der som markedsudviklere og markedsnicher differentierer sig på andre parametre. I det følgende vil Goodwings' tilgang til differentiering samt Goodwings' positionering derfor analyseres yderligere.

GOODWINGS' DIFFERENTIERING OG BRUG AF BLUE OCEAN STRATEGY

Som tidligere nævnt er det grundet den intense konkurrencesituation vigtigt for en ny virksomhed som Goodwings at skille sig ud fra mængden af de allerede etablerede virksomheder og produkter vha. differentiering (Kim & Mauborgne, 2015). Hvis man kigger på Goodwings' forretningsmodel samt differentieringsgraden, der er opbygget på baggrund af purpose, skiller den sig meget ud, da der ikke er andre aktører, der opererer på samme basis. Hermed tyder det på, at Goodwings forsøger at gøre konkurrencen irrelevant ved at skabe et nyt værdigrundlag for kunderne og dermed benytter en blue ocean strategi (Kim & Mauborgne, 2004, s. 75). Dette ses også i virksomhedens egen anskuelse af konkurrencen, hvor Christian Møller-Holst mener, at Goodwings er differentieret i en så stor udstrækning, at han ikke på nuværende tidspunkt ser andre virksomheder som mulige konkurrenter (Bilag 1). Det er dog vigtigt at notere, at det er essentielt for Goodwings at orientere sig om de konkurrenter, der eksisterer på markedet, men som opererer på andre parametre. Disse kan nemlig hurtigt kopiere samme forretningsmodel, Goodwings anvender, hvilket kan resultere i, at det blå farvand farves rødt af den nyopståede konkurrence. Dette er også en af grundene til, at vi i denne opgave har analyseret Goodwings' konkurrenter. Figur 12 illustrerer hvorledes Goodwings grundet differentiering ser sig selv på et blue ocean i forhold til konkurrenterne:

FIGUR 12: BLUE VS. RED OCEAN



Da Goodwings anvender Expedias teknologi som fundament for platformen, fastholder det dog virksomheden på det eksisterende red ocean marked, hvor alle de store spillere opererer. Da Goodwings ydermere endnu ikke fuldt ud drager nytte af den ekstra værdi, der skabes gennem brugen af purpose og samarbejdet med NGO'erne, hvilket uddybes nærmere i virksomhedsanalysen (Opg. s. 77-79), kan det diskuteres, om differentieringsgraden i dag er stor nok til at placere Goodwings i et fuldstændigt blue ocean. Dette bliver suppleret af teorien, da netop en af fælderne ved red ocean er, at virksomhederne definerer deres egne produkter på basis af dem, der udbydes i industrien (Opg. s. 33). Dette er gældende for Goodwings' situation, idet den fastholdes det samme basisprodukt, som de andre virksomheder også anvender (Kim & Mauborgne, 2015, s. 50). Dermed tilbyder Goodwings ikke noget fuldstændigt nyt blot en ny måde at købe det samme på - af Thomas Kolster defineret som: *"Old wine in a new bottle"* (Bilag 3, s. 166). Vi vurderer derfor, at Goodwings gennem differentiering og brugen af purpose benytter en blue ocean lignende strategi, men at den dog endnu ikke helt befinder sig på et fuldkomment blue ocean marked.

For at en virksomhed kan udnytte et blue ocean marked fuldstændigt, er det vigtigt, at den fokuserer på både værdiskabelse for kunderne, men også for virksomheden selv (Kim & Mauborgne, 2004, s. 75). Ved at Goodwings anvender Expedias platform, begrænses den totale værdi for kunderne, idet eksempelvist den nuværende leverandøraftale ikke tillader at sortere hoteller på bæredygtighed, og Goodwings dermed selv skal kunne berige data for at kunne udleve sit purpose fuldt ud i alle forretningsbeslutninger (Bilag 1). Her er Goodwings' purpose og omkostningsaktiviteter derfor ikke i overensstemmelse, og der skæres dermed bevidst ned for den værdi, Goodwings kan skabe for kunderne, medmindre den selv beriger data i fremtiden, hvilket koster ressourcer. Da det hos BookDifferent er muligt både at se hvor meget CO2 et hotel udleder, samt hvor grønt hotellet og destinationen er, er det derfor bevist, at en sådan berigelse af data er mulig (BookDifferent, 2018B). For at opnå den fulde differentiering og konkurrencefordel er det

derfor vigtigt for Goodwings at implementere purpose fuldt ud i alle de beslutninger, der tages, også selvom det ikke vil skabe større profit på kort sigt (Bilag 4).

Ifølge blue ocean teorien er det vigtigt, at man justerer strategien efter de tre faktorer; værdi, profit og mennesker (Kim & Mauborgne, 2015, s. 190). Goodwings skal derfor fokusere på at skabe et produkt, der skaber værdi for kunderne. I dette tilfælde opfyldes værdien af de impact rapporter, Goodwings giver til sine kunder hvert år, som de kan bruge i deres årsrapporter. Derudover er det vigtigt for Goodwings, at dens produkt er profitabelt, hvilket kan være en udfordring på et meget prisbevidst marked, men med purpose som en konkurrencemæssig fordel og differentierende faktor er dette ifølge teorien opnåeligt (Mourkogiannis, 2006, s. 143). Til slut er det vigtigt, at Goodwings sørger for, at dens medarbejdere er engagerede og motiverede for det arbejde, de gør, hvilket de ifølge Christian Møller-Holst formodes at være: "*nogle super fede mennesker, som brænder for det vi laver*" (Bilag 1, s. 136). Ved at leve op til disse tre kriterier kan Goodwings opbygge en stærk barriere, som kan være svær for andre virksomheder at imitere (Kim & Mauborgne, 2015, s. 190). Ydermere, da Goodwings har opnået first mover advantage ved at være én af de første til at udforske blue ocean markedet, har den opnået et stort forspring, da det kan tage mange år, før store spillere såsom Expedia og Booking.com får implementeret en ændring lignende Goodwings' forretningsmodel (Lieberman & Montgomery, 1988, s. 41). Dette bekræfter Valentina Lazarov også: "*And because of all the data and all the resources that we have, whilst we are a big corporation (...) changes happen a little bit more slowly"* (Bilag 2, s. 150). Dermed har Goodwings mulighed og tid til at etablere et stærkt brand med en stor værdi, der når ud til en stor kundekreds. Det er derfor essentielt, at Goodwings fokuserer på brand building, hvilket uddybes senere i virksomhedsanalysen (Opg. s. 68-73; Kotler & Pfoertsch, 2006, s. 65-148).

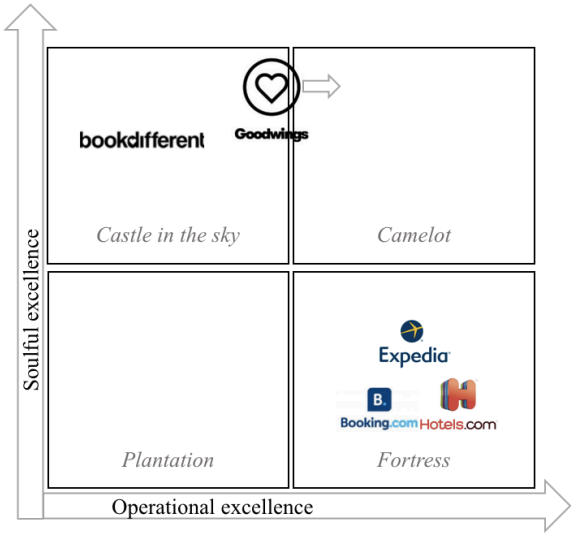
For at opsummere burde Goodwings i højere grad overveje at frigøre sig fra leverandøraftalen med Expedia, da den til dels fastholder dem til et red ocean marked. For at få mest muligt ud af markedssituationen er det i alle tilfælde vigtigt, at purpose implementeres fuldt ud i forretningen og derved også i slutproduktet. Derudover er det vigtigt for Goodwings' overlevelse, at der opbygges et stærkt brand og en stor kendskabsgrad, så Goodwings dermed udnytter den fordel, den har opnået ved at anvende en blue ocean strategi.

GOODWINGS' POSITIONERING

På baggrund af ovenstående analyse af Goodwings' differentiering og stræben efter blue ocean fordele vil dette afsnit gå i dybden med Goodwings' positionering på markedet i forhold til konkurrenterne. Dette gøres med afsæt i Reimans positioneringsmatrix "*The Journey to Camelot",* som består af fire positioneringskategorier; *Castle in the sky, Camelot, Plantation* og *Fortress* (Reiman & Reiman, 2012, s. 179).

Hvor Expedia, Booking.com og Hotels.com befinder sig i *Fortress*, er Goodwings og BookDifferent placeret i *Castle in the Sky*, hvilket kan ses i modellen nedenfor, som yderligere uddybes i den følgende analyse.

FIGUR 13: GOODWINGS' POSITIONERING



For virksomheder, der opererer i *Fortress* såsom Expedia, Booking.com og Hotels.com, er motivationen at beskytte deres nuværende markedsandele og forhåbentlig vokse sig større (Reiman & Reiman, 2012, s. 182). Disse virksomheder kører meget på rutinen og ønsker ikke at forny deres produkt eller strategi, hvilket også kan ses jvf. bilag 11, hvor alle tre virksomheder har samme produkt og anvender samme strategier (Reiman & Reiman, 2012, s. 187). Dette bliver igen bekræftet af Kim & Mauborgnes (2015) teori omkring red ocean, da de her i skarp konkurrence bliver ved med at fokusere på det samme produkt og den samme målgruppe (Kim & Mauborgne, 2015, s. 50). Denne påstand er dog meget generaliserende, og som Valentina Lazarov uddyber: "*Expedia is constantly innovating and constantly trying to have new causes"*. Expedia har nemlig de seneste år benyttet en purpose branding tankegang i reklamekampagner dog uden yderligere at implementere purpose på andre parametre (Griner, 2017). Man kan derfor se, at Expedia forsøger at bevæge sig mere over i kategorien Camelot, som er den mest eftertragtede kategori, hvor en undersøgende tankegang er mere prominent. Det forklarer endvidere hvorfor Expedia er placeret lige over de andre to i ovenstående matrix (Bilag 2; Reiman & Reiman, 2012, s. 187). For virksomheder såsom Expedia, Booking.com og Hotels.com, der opererer i den konkurrenceintensive fortress kategori, er fordelen, at de af natur er meget konkurrencemindede og derfor forsvarer deres markedsandele med hovedsageligt aggressive prisstrategier (Reiman & Reiman, 2012, s. 189). Denne konkurrencementalitet bekræfter Lazarov i dette citat: "*We compete, obviously we want to be as competitive as we can be in the market so, the same way that booking.com will be asking for the cheaper rates for the hotels, we do as*

well" (Bilag 2, s. 151). Virksomheder i denne kategori er yderst fokuserede på at sørge for, at interessenterne får så meget værdi og profit som muligt. Deres hovedformål i hotelbooking industrien er derfor at holde priserne nede, så de kan konkurrere med de andre store spillere på markedet og dermed behage kunder og investorer (Reiman & Reiman, 2012, s. 190).

Derimod er Goodwings placeret i den anden ende af skalaen under *Castle In the Sky,* hvor forretningen er baseret på drømmen om at gøre en forskel (Reiman & Reiman, 2012, s. 182). Dette bekræfter Christian Møller-Holst ved følgende citat: *"Grundlæggende så er det jo vores ønske at skabe en virksomhed der kan gøre en forskel og hvor forskellen er skalerbar"* (Bilag 1, s. 131). Det er dog stadig vigtigt for en virksomhed at have en del viden om det felt, den opererer i (Reiman & Reiman, 2012, s. 182). Her ser Møller-Holst også, at en af Goodwings' største udfordringer ved opstartsfasen har været den manglende viden omkring branchen. Goodwings har dog efterfølgende formået at opsætte et stærkt team, der bidrager med viden og know-how, og forsøger derved at overkomme denne grænse (Bilag 1). Derudover har virksomheder i Castle in the sky en tankegang, hvor de tænker ud af boksen (Reiman & Reiman, 2012, s. 187). Da Goodwings har positioneret hele sin forretning på en blue ocean strategi, er der derfor skabt en ny forretningsmodel ved at tænke ud af boksen (Kim & Mauborgne, 2015). Dog er der også tendenser til en gennembrudstankegang, der peger hen mod Camelot kategorien, idet Goodwings ikke blot har skabt en god ide, men også en langsigtet og løsningsorienteret forretningsmodel (Reiman & Reiman, 2012, s. 187). Dette føres også videre til Goodwings' måde at se verden på, da virksomheder i Castle in the sky ser verden med store øjne og ser muligheder frem for begrænsninger. Da Møller-Holst startede virksomheden, så han nemlig kun muligheder ved forretningen og følte, at han kunne realisere drømmen om at gøre en forskel ved at gøre forretning (Bilag 1). Her indtræder elementer fra Camelot, idet virksomheder i Camelot vil det bedste for verden og ikke blot i verden (Reiman & Reiman, 2012, s. 188). Dette ses også hos Goodwings, da forretningsmodellen er baseret på en tro om, at virksomheden har et ansvar for at bidrage til opfyldelsen af FN's 17 verdensmål og dermed gøre noget godt for verden (Bilag 1). Ved at tænke ud af boksen er Goodwings også endt med et produkt, der i høj grad er differentieret, hvilket er den konkurrencemæssige fordel, Castle in the sky kategorien fokuserer på. For at ende i Camelot er det dog vigtigt for Goodwings at skabe et stærkt brand med stærke værdier og en stærk kultur, der skinner igennem (Reiman & Reiman, 2012, s. 189). Den sidste faktor for at definere ens positionering i markedet er baseret på hvem, ens produkt og forretning henvender sig til. Ved Castle in the sky udvikler man produktet for ens ansatte og kunder, men da Goodwings' produkt også giver værdi tilbage til samfundet gennem NGO'erne, er Goodwings her mere på vej mod Camelot, idet der fokuseres på at udvikle produktet for alle interessenter, der findes (Reiman & Reiman, 2012, s. 190).

Baseret på disse antagelser kan man i ovenstående Figur 13 se, hvordan Goodwings forsøger at positionere sig anderledes end de største konkurrenter på markedet, da Goodwings ligger højere på y-aksen (soulful excellence) end de andre virksomheder. Her befinder BookDifferent sig dog også, men da Goodwings har formået at skabe en forretning ud af det og ikke blot en non-profit organisation, hvilket BookDifferent er, bevæger Goodwings sig længere over på x-aksen (operational excellence) (van den Heuvel, 2014). Goodwings befinder sig dog stadigvæk i Castle in the sky, da faktorer såsom manglende know-how og manglende kendskabsgrad endnu ikke tillader den at bevæge sig fuldstændigt over i den eftertragtede kategori Camelot.

MÅLGRUPPEANALYSE

Efter at have analyseret konkurrencesituationen, der er gældende for Goodwings, er det nu relevant at undersøge målgruppen nærmere for dermed at kunne skabe det rette fokus for den senere virksomhedsanalyse af Goodwings. Ved først at fokusere på positioneringen af Goodwings og derefter på segmentering af kunder forbinder man det centrale aspekt af strategiprocessen, der går ud på at tilfredsstille kunderne bedre end konkurrenterne gør (Hooley, 2008, s. 206). Derfor vil vi i dette kapitel besvare problemformuleringens tredje underspørgsmål gennem først en segmentering og specificering af målgruppen og derefter en analyse af målgruppens købsadfærd.

GOODWINGS' MÅLGRUPPESEGMENTERING

For at Goodwings kan udarbejde den bedste kommunikation til sin målgruppe, er det vigtigt at vide, hvem målgruppen er. Dette kan opnås ved hjælp af målgruppesegmentering (Kotler, 2012; Hooley, 2008). Segmentering på B2B markeder er oftest en mere kompleks proces, da købene er færre og ofte meget større (Thomas, 2012, s. 185). Ved målgruppesegmentering kigger man på forskellige attributter ved kundernes adfærdsmønstre, der kan hjælpe virksomheden til at markedsføre sit produkt på den mest hensigtsmæssige måde. Ifølge Hooley (2012) er der tre grundlæggende krav for en effektiv segmentering, som bliver støttet op af Kotler et al. (2012) med fem kriterier for markedssegmentering. Hooleys (2011) første krav indebærer, at segmentet skal afvige fra andre segmenter, og man kigger derfor på adfærdsmønstre og modtagelighed til forskellige marketing mix kombinationer (Hooley, 2008, s. 211). I konkurrentanalysen fandt vi, at markedet for erhvervsrejser samt privatrejser ofte anvender samme portaler (Opg. s. 50-51). Dog vil dette marked være for stort til, at der kan laves en marketingstrategi, der rammer alle optimalt. Goodwings har dermed lavet en segmentering, der stemmer overens med Hooleys første krav, idet man vurderede, at markedet for hotelbooking for privatforbrugere var for prisbevidst til den purpose drevne forretningsmodel (Bilag 1; Bilag 6; Hooley, 2008, s. 211). Goodwings' primære målgruppe består derfor af virksomheder, der rejser i forretningsøjemed. Da privatforbrugere dog stadig har mulighed for at booke igennem Goodwings' portal, og da de medarbejdere, der booker i virksomheder, ofte også udgør privatforbrugere,

vurderer vi, at disse fungerer som Goodwings' sekundære målgruppe og derfor stadig er vigtige at have med i overvejelserne (Klein, 2015).

Virksomheder i generel forstand er dog stadig for stort et segment til at alle kan rammes optimalt gennem én marketingstrategi, hvilket bekræftes af spørgeskemaundersøgelsen. Her viste det sig for de store virksomheder, at 48% af vores respondenter fra store virksomheder allerede har en fast aftale med en bookingportal, hvor 13% har en aftale med en hotelkæde, de altid booker igennem. Hermed vil det være svært for Goodwings at ramme denne målgruppe (Bilag 10). En naturlig segmentering opstår derved for Goodwings i ikke primært at fokusere på store virksomheder med over 250 medarbejdere (SMV Portalen, 2018). Dette bekræfter Christian Møller-Holst også: "*Vi er perfekte til de små og mellemstore virksomheder* (Bilag 1, s. 139). Denne segmentering bekræftes også i, at 54% af respondenterne, der arbejder i små og mellemstore virksomheder, har sagt, at de ikke har en fast aftale med en bookingportal (Bilag 10). Goodwings vil derfor have større mulighed for at ramme denne målgruppe end de store virksomheder. Derudover påpeger Møller-Holst også, at de store virksomheder efterspørger en helt anden avanceret rejseløsning, som Goodwings ikke har kapacitet til at løse (Bilag 1). Begrundelserne for de store virksomheder bunder oftest i, at deres virksomhed er for stor til blot at anvende én portal, eller at bureaukratiske forhold vanskeliggør et eventuelt skifte (Bilag 10).

Ved kun at fokusere på ét segment, også kaldt single-segment concentration, kan Goodwings opnå stor viden om netop denne målgruppe og dermed ramme den bedre med sin markedsføring. Da Goodwings har valgt kun at fokusere på ét primært segment i form af små- og mellemstore virksomheder, er det vigtigt, at dette fokus ligger på en målgruppe, som mange andre virksomheder ikke pludselig vælger at fokusere på. Dette ville nemlig betyde, at Goodwings' niche i så fald ville komme i fare, og virksomheden vil miste effekten af sin brug af blue ocean strategy. Samtidig er der fare for, at dette ene segment pludselig ikke ønsker at anvende Goodwings' services, hvilket kan resultere i, at Goodwings vil stå uden primær målgruppe (Kotler et al., 2012, s. 392).

Ved segmentering af virksomheder kigger man også oftest på forskellige variabler og personlige kendetegn ved virksomhederne, og Møller-Holst argumenterer for, at små- og mellemstore virksomheder i specifikke brancher såsom konsulent, mode og bæredygtig udvikling samt generelt globaliserede brancher er ideelle for Goodwings at fokusere på, da de har tendens til at have større rejseaktivitet end nationale virksomheder (Kotler et al., 2012, s. 389; Bilag 1). Hermed tilegnes Goodwings' målgruppe personlige kendetegn og forskellige variabler, der er med til at skærpe segmenteringen yderligere, hvorved Goodwings vil få endnu større mulighed for at ramme segmentet korrekt. Derudover ser Møller-Holst også en mulighed i virksomheder, der endnu ikke anvender bæredygtighed eller fokuserer på CSR tiltag som en

del af deres kerneforretning, da han mener, Goodwings' løsning er det oplagte sted for sådanne virksomheder at starte (Bilag 1).

Resultatet af segmenteringen peger dermed på, at Goodwings' primære målgruppe består af små og mellemstore virksomheder, der booker rejser i forretningsøjemed og enten har stor fokus på CSR og bæredygtighed eller kunne se Goodwings som et godt sted at starte (Kotler et al., 2012, s. 389). På trods af at Goodwings ikke fokuserer på store virksomheder og privatforbrugere i sin nuværende kommunikationsindsats, viste segmenteringen dog, at specielt privatforbrugerne indgår i den sekundære målgruppe, hvilket betyder, at de er vigtige at have med i virksomhedens kommunikative overvejelser. For at lære målgruppen endnu bedre at kende vil vi i det næste afsnit undersøge dens købsadfærd.

B2B KØBSADFÆRD

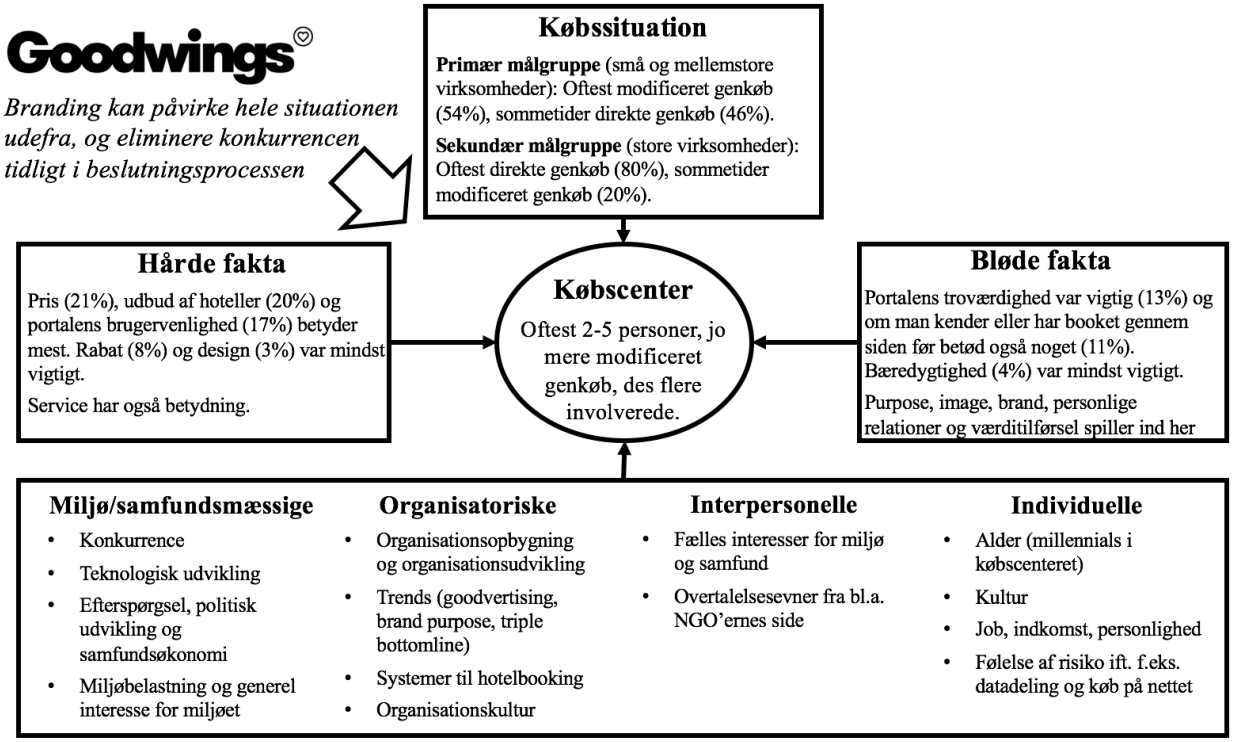
Købsbeslutninger hos B2B virksomheder er en kompleks affære, men da de er vigtige at undersøge for som virksomhed bedre at kunne ramme målgruppen med både produkter og markedsføring, introducerede Yoram Wind i 1978 en model til denne analyse kaldet købscenteret (buying center) (Wind, 1978, s. 23). Købscenteret består af de folk hos køberen, der udfører købsbeslutningen og dermed er relevante for Goodwings' markedsføring eller kommunikation. Købscenteret ændrer sig alt efter hvilken situation, købet indgår i, og hvilken virksomhed, der er tale om (Wind & Thomas, 1980, s. 241; Kotler & Pfoertsch, 2006, s. 25). Her har typen af køb dog indflydelse, idet købscenterets deltagere, købsprocessen og hele købssituationen afhænger af, om det er et førstegangskøb eller en form for genkøb (Robinson, et al., 1967, s. 25). I Goodwings' tilfælde er hotelbookinger for de fleste erhvervskunder et genkøb, idet forretningsrejser og dermed også hotelbooking er noget, der i mange virksomheder sker regelmæssigt (Bilag 8; Bilag 9; Robinson, et al., 1967, s. 25). Hele 54% af alle respondenter fra små og mellemstore virksomheder gav udtryk for, at medarbejderne i deres virksomheder kan booke hos den platform, de vil, og hos dem er proceduren dermed oftest, at medarbejderne søger på forskellige platforme og finder det bedst mulige hotel til rejsen (Bilag 10). Dette indikerer derfor, at personlige præferencer spiller ind, og at købstypen er genkøb med modificeringer, idet det kan være forskelligt hvilken portal, der bookes gennem, når der ingen regler er opsat derfor. Da de resterende 46% enten havde aftaler med hotelkæder eller booking platforme eller benyttede rejsebureauer eller andre løsninger, er der også en del af denne primære målgruppe, der ser hotelbooking som direkte genkøb, idet man, hvis man allerede har regler for hvor, man skal booke hoteller, ikke gennemgår en større søgning eller modificering af købet udover f.eks. at vælge et andet hotel på nogle nye datoer (Bilag 10). Hos den sekundære målgruppe af store virksomheder, hvor kun 20% af respondenterne ingen retningslinjer for hotelbooking havde, er købstypen oftest mere direkte genkøb end hos de små og mellemstore virksomheder. Grundet den lave risiko overvejer man dermed slet ikke

alternativer såsom de små og mellemstore gør, når der i større grad er tale om modificeret genkøb (Anderson et al., 1987, s. 71; Kotler & Pfoertsch, 2006, s. 25). Dette betyder, at Goodwings vil have lettere ved at ramme små- og mellemstore virksomheder med kommunikation, idet disse i højere grad leder efter alternativer i en bookingsituation, hvor genkøbet kan have modifikationer, og vi vurderer, at der er lavet en klog målgruppeskildring.

Købscenteret i B2B købssituationer består af en initiativtager, en bruger, en influent, en beslutningstager, en godkender, en køber og en gatekeeper (Kotler & Pfoertsch, 2006, s. 26-28). I Goodwings' tilfælde vil købscenteret hos små- og mellemstore erhvervsvirksomheder, der booker hoteller i forretningsøjemed, på baggrund af nedenstående oftest bestå af 2-5 personer. I tilfælde, hvor der ingen fastsatte regler er for hotelbooking, vil initiativtageren ofte være en leder, der tager beslutningen om at en forretningsrejse skal foregå. Brugeren vil kunne være dennes underordnede eller lederen selv. Beslutningstageren og køberen vil ofte være den samme, idet købet som modificeret eller direkte genkøb i praksis ikke indebærer megen involvering i hvilken portal, man ender med at booke igennem, hvis der ingen fast aftale med en portal eller hotelkæde er gældende. Godkenderen vil oftest være en overordnet til den, der udfører købet eller den, der rejser, og kan sagtens være den samme leder, som tog beslutningen om at rejsen skulle foregå. Influenten kan være en kollega, der tidligere har boet på et vist hotel eller som har booket igennem en vis portal, og gatekeeperen kan f.eks. være en assistent eller studentermedhjælper (Bilag 8). Er der en gældende aftale med en portal eller et rejsebureau vil købscenteret højest sandsynligt bestå af færre mennesker, idet en leder ville tage initiativ til at rejsen skulle bookes, og medarbejderen, der skulle rejse, så ville booke med det samme uden overvejelse eller sende besked til et evt. rejsebureau, hvorefter samme leder vil godkende købet i sidste ende (Bilag 9). I nogle tilfælde, hvor der er en specifik person ansat til at tage sig af alle bookinger og al arrangering af rejser, ville denne person fungere på samme måde som rejsebureauet, og der vil i en sådan situation oftest også kun være to-tre involverede i købscenteret (Bilag 10). Hermed vurderes det, at grundet den lave grad af involvering i hotelbookinger til forretningsrejser er der kun mellem 2-5 involverede i købscenteret, og jo mere direkte et genkøb er, des færre involverede er der. De involverede består gerne af menige medarbejdere i samspil med ledere, og det virker derfor naturligt, at markedsføringen ikke blot målrettes virksomhedsledere, men også menige medarbejdere. Når der er få involverede i købssituationer, er der ikke mange, der skal overbevises om valget i sidste ende, hvilket betyder, at branding kan have stor indflydelse på valget (Kotler & Pfoertsch, 2006, s. 26). Hermed kan Goodwings drage fordel af purpose til gennem kommunikation at styrke kendskabsgraden for at ligge øverst i kundernes bevidsthed (Mourkogiannis, 2006, s. 17).

Det er dog ikke udelukkende købssituationen, der bestemmer udformningen af købscenteret og graden af involvering i købsbeslutningen. Nedenstående Figur 14 viser hvilke faktorer, der har indflydelse på købsbeslutningen, og som Goodwings derfor bør være opmærksom på ifm. brand management (Kotler & Pfoertsch, 2006, s. 30-33).

FIGUR 14: DIMENSIONER MED INDFLYDELSE PÅ KUNDERNES KØBSCENTER



Som Figur 14 viser, er deltagerne i købscenteret ikke maskiner, de er mennesker, og derfor spiller både hårde og bløde fakta ind samt eksterne, organisatoriske, interpersonelle og individuelle faktorer (Kotler & Pfoertsch, 2006, s. 30). I Goodwings' tilfælde fremgik det tydeligt af spørgeskemaundersøgelsen, at de tre absolut vigtigste faktorer, når man skulle vælge én portal frem for en anden, var de hårde fakta; pris, udbud af hoteller og booking portalens brugervenlighed. Først efter disse kom mere bløde fakta såsom troværdighed og bæredygtighed (Bilag 10). Ifølge både Stinna Kristensen og Arne Holm var det dog tydeligt, at parametre som purpose, godgørende formål og personlige relationer var yderst værdiskabende (Bilag 8; Bilag 9). Dette ses da også i spørgeskemaundersøgelsen, hvor hele 80% af alle respondenter fandt Goodwings interessant som løsning og dermed svarede ja eller måske til, om de kunne overveje Goodwings som fremtidig løsning (Bilag 10). Andre faktorer kan også have indflydelse på købscenteret og beslutningen alt efter hvem, der i den gældende situation deltager i beslutningsprocessen (Kotler & Pfoertsch, 2006, s. 30). Her kan i Goodwings' tilfælde nævnes konkurrencen udgjort af stærke konkur-

renter, som kunderne allerede kender og booker igennem. Samtidig kan det have stor betydning, om deltagerne i købscenteret har interesse for CSR og bæredygtighedsinitiativer, hvor 51% af respondenterne i spørgeskemaundersøgelsen fandt CSR og bæredygtighedsinitiativer hos virksomheder lidt eller meget vigtige (Kotler & Pfoertsch, 2006, s. 30; Bilag 10). Her kan den tidligere omtalte stigende mængde af millennials, som deltager i B2B købsbeslutninger, nævnes, idet disse millennials har en tendens til at tage personlige præferencer med i forretningsbeslutninger, hvor det er bevist, at purpose og bæredygtighed ofte er af stor vigtighed for millennials (Klein, 2015). Samfundsøkonomien kan have stor indflydelse på hvor mange, der har mulighed for at rejse, samt hvor mange forretningsrejser, der udføres, idet en god økonomi naturligvis sætter gang i tandhjulene og hermed booster virksomheders belæg for at tage på forretningsrejser (Statista, 2015; MarketLine, 2016, s. 8). Sidst men ikke mindst er det også i Goodwings' tilfælde værd at nævne de interpersonelle faktorer, der kan være gældende, idet samarbejdet med NGO'erne som markedsføringsled kan højne Goodwings' troværdighed og etablere en god relation til erhvervskunderne, som kan øge chancen for at købsbeslutningen ender ud i Goodwings' favør. Ifølge Hans Henrik Heming skal man nemlig ikke underkende styrken af gode interpersonelle relationer (Bilag 7).

Da kompleksiteten i B2B købssituationer er mere kompleks end i B2C, gælder det samme for købsprocessen, som i stedet for fem trin har otte. Denne B2B beslutningsproces blev sammen med de tidligere nævnte købstyper introduceret af Robinson, Faris og Wind i 1967 (Robinson et al., 1967; Malaval, 2001, s. 18; Kotler & Pfoertsch, 2006, s. 28-29). Den industrielle købsproces er anderledes fra privatforbrugerens, idet den gerne finder sted i en industriel kontekst, samt fordi beslutningen tages af mennesker, der er professionelle i deres rolle som købere, mens købet opfylder organisatoriske behov, som oftest kan være meget anderledes end individuelle køberes behov. Hermed er B2B køb meget sjældent spontane og kan dermed heller ikke udføres i ét trin men gennem følgende otte trin (Malaval, 2001, s. 18).

1) Da hotelbooking og specielt valg af hotelbooking platforme for virksomheder er et genkøb med forholdsvis lav grad af involvering, sker kundernes *problemerkendelse*, når virksomheden f.eks. beslutter hvilke rejser, der skal foretages (Bilag 8). Hos kunder, der allerede har indgået aftale med Goodwings, afbryder Goodwings beslutningsprocessen allerede i første led, idet kunderne, så snart de indser behovet for hotelbooking, ikke overvejer andre brands, men går videre til direkte at booke gennem Goodwings. Dette sker i Gran Livings tilfælde hver gang udbuddet hos Goodwings lever op til kravene rejsen stiller (Bilag 8). For virksomheder, der ikke har en aftale med en bookingportal, eller for Gran Living i tilfælde, hvor udbuddet hos Goodwings ikke er tilstrækkeligt, er beslutningsprocessen dog længere, og hvis Goodwings derfor skal kunne fastholde kunderne her, er det vigtigt, at udbuddet af hoteller er tilstrækkeligt.

2), 3) og 4) I trin to og tre, *behovsbeskrivelsen* og *produktspecificeringen*, handler det om at identificere hvilke behov, der skal dækkes, hvor medarbejderne, der skal rejse, identificeres, samt hvor det specificeres hvor mange nætter og hvor, der skal bookes. Herefter fortsætter kunden så i trin fire, *søgning efter og evaluering af potentielle leverandører* (Malaval, 2001, s. 19-20). Her virker det på Kristensen som om, at de hos Gran Living altid fortsætter søgningen på Booking.com, når de ikke finder, hvad de skal bruge gennem Goodwings, hvorved kendskab til brandet spiller ind (Bilag 8). For virksomheder, der ingen aftaler med portaler har, spiller brands også ind her, idet man, når man booker hoteller, har tendens til at slå op på de sider, man kender, eller lade en Googlesøgning sende én ind på sider, man har hørt om (Dansk Erhverv, 2018, s. 8; Bilag 6). Dette understreger vigtigheden af branding og en høj kendskabsgrad samt forklarer hvorfor virksomheder som Booking.com bruger store beløb på markedsføring.

5) Grundet den lave grad af involvering hopper mange muligvis over trin fem, idet der ikke altid *indhentes tilbud*. Dog kan der i sådanne B2B købssituationer være regler om, at man skal fremlægge bud på hoteller for sin overordnede, før man booker, og benytter man et rejsebureau, vil man altid modtage et tilbud, der skal godkendes, før rejsebureauet booker rejsen (Bilag 9). Her virkede det på spørgeskemaundersøgelsen, som om pris var en vigtig faktor, hvilket understreger vigtigheden af, at Goodwings tilbyder prisgaranti (Bilag 10; Goodwings, 2018G).

6) Trin seks, *valg af leverandør*, sker efter ovennævnte godkendelse i trin fem er sket, hvilket tyder på, at den vigtigste fase for Goodwings at fokusere på er trin fire, hvor der søges efter den bedste løsning, så Goodwings kan inspirere og fange kunderne inden tilbud indhentes og valget skal tages. Dette understreger endnu engang vigtigheden af branding og kommunikation, samt sætter krav til styrken af Goodwings' forhold med NGO'erne. Trin seks er ydermere det trin, de af Goodwings' nuværende kunder, der f.eks, finder Goodwings' udbud tilstrækkeligt, ryger direkte ned til efter problemerkendelse, behovsbeskrivelse og produktspecificering (Bilag 8).

7) Trin syv omhandlende *specificering af rutiner for ordrebestilling* bør ifølge Kristensen være så let og problemfri som muligt, hvilket hun mener, Goodwings allerede er god til grundet den yderst brugervenlige portal (Bilag 8). Ifølge respondenterne i spørgeskemaundersøgelsen var brugervenlighed også den tredje vigtigste faktor for deres valg af portal og dermed noget, Goodwings med fordel kunne fremhæve (Bilag 10).

8) Trin otte, *vurdering af købet og dets præstationsevne*, sker i mange hotelbookingers tilfælde, før hotelopholdet sker, da bookingen og købet udføres før rejsen. Hotelopholdet og den service, der ydes dér, har dermed i teorien ikke noget med booking portalens service at gøre. Dog kan et dårligt

ophold stadig reflektere negativt tilbage på bookingportalen. I Goodwings' tilfælde kunne en sådan situation indebære et ophold på et hotel, der går imod alt, hvad Goodwings står for, og som eventuelt åbenlyst forurener omgivelserne, men som grundet Goodwings' brug af Expedia som leverandør ikke blot kan sorteres fra i udbuddet. Hermed tydeliggøres det, at Goodwings på en måde ikke har den nødvendige kontrol over udbuddet til virkelig at kunne udnytte sin status som purpose drevet, og dermed begrænses forretningsmodellens potentiale for virkelig at være *"disruptive"* og skabe en transformering af branchen (Bilag 3).

Analysen af købsadfærden tydeliggør, at specielt pris, udbud, brugervenlighed og personlige relationer er af stor betydning for målgruppen. Samtidig viser den, at branding og herigennem en høj kendskabsgrad kan påvirke hele situationen udefra og eliminere konkurrencen tidligt i beslutningsprocessen. Dette understreger betydningen af differentiering gennem purpose samt et stærkt samarbejde med NGO'erne, idet disse står for kommunikationen og opbygningen af kendskabsgraden.

IDENTIFICEREDE FOKUSPUNKTER FOR GOODWINGS

På baggrund af analyserne omhandlende den konkurrencemæssige situation på markedet for hotelbooking samt Goodwings' målgruppe er der løbende identificeret en række fokuspunkter, der danner basis for den videre virksomhedsanalyse. Disse fokuspunkter uddybes herunder.

Ovenstående analyser identificerede branding og brand management som vigtige faktorer for Goodwings, idet en øget kendskabsgrad og en stærkere preference fra kunderne kan bidrage til optimal etablering på markedet samt skabe grobund for en succesfuld internationalisering. Virksomhedsanalysen vil derfor starte ud med en nærmere analyse af Goodwings som brand. Ovenstående analyser (Opg. s. 57+67) tydeliggjorde ydermere vigtigheden af at Goodwings ikke går på kompromis med sit purpose, men udlever det fuldt ud og dermed også formår at få det kommunikeret. Dette lægger dermed alt sammen pres på Goodwings' samarbejde med NGO'erne og på NGO'ernes evne til at kommunikere Goodwings' budskab og markedsføre virksomheden, men fremhæver også, at dette samarbejde med NGO'erne indebærer utroligt meget potentiale. En sidste ting, der blev sat fokus på var begrænsningen i Goodwings' leverandøraftale med Expedia, idet den udover et begrænset udbud også fastlåser Goodwings til et udbud, som er svært at ændre på. Dermed kan leverandøraftalen i sidste ende resultere i, at Goodwings kan stå i en situation, hvor den er nødsaget til at gå på kompromis med sin purpose drevne tilgang, hvilket ikke burde være en mulighed, hvis den virkelig skal leve sit purpose og arbejde hen imod en transformation af branchen. Derfor vil den videre analyse af Goodwings undersøge først Goodwings' brug af purpose og dernæst samarbejdet med NGO'erne samt kommunikationen med både NGO'er og målgruppen.

VIRKSOMHEDSANALYSE

Virksomhedsanalysen vil besvare problemformuleringens fjerde underspørgsmål gennem først en analyse af Goodwings som brand, hvor det specificeres, hvordan brandet evalueres af kunderne, samt hvilken rolle brand purpose spiller i dette, og senere gennem en analyse af Goodwings' brug af brand purpose og selve purpose formuleringen. Derefter vil den besvare underspørgsmål 5 gennem en analyse af Goodwings' samarbejde med NGO partnerne og virksomhedens brug af kommunikation.

GOODWINGS SOM BRAND

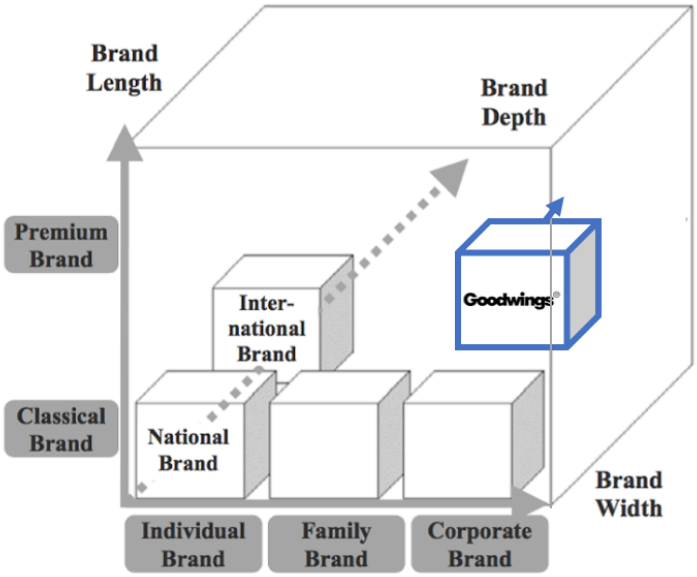
For at skabe et stærkt brand er det vigtigt, at man opbygger og vedligeholder en stærk forståelse for brandet blandt forbrugerne. For at vide hvor, éns brand er, og hvilken værdi, det skal tilføres gennem kommunikationen til forbrugerne, skal man dog først vide hvor, brandet positioneres i forbrugernes bevidsthed (Kotler & Pfoertsch, 2006, s. 67-68). Derfor vil vi i første del af dette kapitel hovedsageligt fra erhvervskundernes synspunkt analysere Goodwings' brand distinction, hvilket indebærer brand positionen (Bilag 8; Kotler & Pfoertsch, 2006, s. 77). Dette skaber basis for en analyse af Goodwings' brand i forbrugernes bevidsthed vha. Keller's CBBE model (Keller, 2009, s. 144; Kotler & Pfoertsch, 2006, s. 185). Derefter vil dette kapitel afsluttes med en identificering af de byggeblokke i CBBE modellen, Goodwings hovedsagelig bør fokusere på i dag, hvilket vil fungere som basis for den videre analyse af Goodwings' brug af purpose og kommunikation.

De parametre, hvorpå Goodwings værdimæssigt differentierer sig fra konkurrenterne, skaber basis for Goodwings' brand distinction og dermed for, hvor brandet positioneres i forhold til forbrugernes opfattelse af det, hvilket betegnes ved at kigge på *brand width, brand length* og *brand depth* (Kotler & Pfoertsch, 2006, s. 77). Ifølge Stinna Kristensen bærer disse parametre præg af, at Goodwings er langt nemmere at bruge og langt mere værditilførende end andre bookingsider såsom f.eks. Booking.com (Bilag 8; Ispas, 2016). Kristensen mener, at Goodwings' platform er bedre end konkurrenternes, idet den er simplere, hurtigere at booke igennem og ikke fyldt med reklamer og blinkende tilbud og så selvfølgelig fordi, den gør det muligt at støtte vigtige sager, uden at det koster ekstra. Dog mener hun også, at Goodwings' udbud ikke altid lever op til Gran Living's behov, hvilket kan være en hæmsko (Bilag 8). Derudover nævner hun følgende:

> *Det sender jo også et godt signal i forhold til vores markedsføring, det er jo også noget vi kan bruge dér, der kan sige lidt om hvem vi er. (...) Især det, at jeg får positive tilbagemeldinger fra kollegaer, altså det er jo noget at det fedeste respons man kan få som CSR ansvarlig, det er når de kommer og siger at de er stolte af at være med i en virksomhed, der gør noget* (Bilag 8, s. 251-252).

At Gran Living med glæde vil bruge Goodwings i sin egen markedsføring betyder, at Gran Living kan identificere sig med Goodwings som brand. Samtidig tilfører Goodwings værdi til Gran Living, idet Gran Living kan bruge Goodwings som motivator over for medarbejderne, som endda nævner, at de er stolte over at arbejde for en virksomhed, der skaber impact. Da størstedelen af de nævnte værditilførende parametre stammer fra Goodwings' brug af purpose, tydeliggøres det, at purpose er det råmateriale, der danner en virksomheds strategiske positionering, også når det handler om brandets positionering i forbrugernes bevidsthed, hvilket er med til at generere konkurrencemæssige fordele (Mourkogiannis, 2006, s. 143). Derfor vil Goodwings' brand positionering i forhold til forbrugernes opfattelse nu med disse parametre i mente analyseres på baggrund af faktorerne; brand width, brand length og brand depth (Kotler & Pfoertsch, 2006, s. 77). Nedenstående figur viser denne analyses positionering af Goodwings som brand og forklares nedenfor.

FIGUR 15: GOODWINGS' BRANDPOSITIONERING



Brand width: Kigger man på Goodwings' produktportefølje, tilbyder virksomheden udelukkende hotelbooking og samtidig et udbud, der grundet leverandøren Expedia er betydeligt mindre end f.eks. markedslederen Booking.coms udbud (Bilag 11). På baggrund af dette, samt fordi Goodwings i dag udelukkende tilbyder ét produkt i form af hotelbooking, burde man mene, at Goodwings kunne beskrives som et *individual brand*. Dog er det ikke udelukkende en historie og et billede af Goodwings som hotelbooking portal, der udsendes, men af Goodwings som en virksomhed og forretningsmodel, der vil mere end blot hjælpe folk til at booke hoteller: *"Goodwings er mere end bare en hotelportal: vi kombinerer kærlighed til rejser med en passion for at skabe en mere bæredygtig fremtid."*(Goodwings, 2018A). Goodwings'

purpose er dermed med til at fortælle om virksomhedens værdier, visioner og personlighed, og brandet kan derfor i stedet ses som en paraply, der favner hele organisationen, hvilket kendetegner et *corporate brand*. En corporate branding strategi er ydermere ideel for Goodwings at tilstræbe, idet den ifølge Kotler og Pfoertsch (2006) udgør det største potentiale for B2B brands, og idet et corporate brand ifølge Hatch og Schultz (2008) er et af de absolut vigtigste strategiske aktiver, en virksomhed kan have (Kotler & Pfoertsch, 2006, s. 90; Hatch & Schultz, 2008, s. xvii).

Brand length: Goodwings er som tidligere nævnt (Opg. s. 46+54+68) en virksomhed, der differentierer sig fra konkurrenterne gennem forskellige parametre såsom en let og overskuelig booking platform samt en formålsdrevet og værditilførende tilgang til at gøre forretning. På baggrund af disse parametre er Goodwings et brand, der er mere premium end mange af konkurrenterne (Bilag 1; Bilag 8). Dog har Goodwings ikke en højere pris på baggrund af en første klasses status, hvilket er specielt kendetegnende for premium brands (Kotler & Pfoertsch, 2006, s. 86). Grundet Goodwings' brug af purpose og store fokus på værditilførsel argumenterer vi dog for, at Goodwings har elementer af premium i brandet, hvilket betyder, at vi placerer Goodwings et sted *mellem classical og premium brand* på brand length aksen.

Brand depth: Som virksomhed med hovedvægt af nationale kunder og NGO'er har Goodwings indtil videre været et nationalt brand, men grundet den igangværende internationalisering er virksomheden på vej til at blive et internationalt brand med en global branding strategi, hvor samme navn, logo og purpose bruges i hele verden (Bilag 1; Kotler & Pfoertsch, 2006, s. 89). Derfor placeres Goodwings midt *imellem nationalt og internationalt brand*, men med en pil pegende mod det internationale, idet det er det internationale brand, den bevæger sig hen imod.

Med afsæt i ovenstående brandpositionering vil den videre analyse nu gå dybere ind i analysen af Goodwings' brand equity, hvilket vil skabe retning for den videre analyse af Goodwings' purpose og kommunikation.

Når brandets positionering er på plads, kan CBBE modellen diskuteres på baggrund af Goodwings' forhold med erhvervskunderne samt målgruppens kendskab til virksomheden (Keller, 2009, s. 144). Denne CBBE model illustreres nedenfor i Figur 16 og forklares i de kommende afsnit.

FIGUR 16: GOODWINGS' BRAND BUILDING PYRAMIDE

Customer-Based-Brand-Equity Model

Startende fra bunden i ovenstående Figur 16 kan det først nævnes, at Goodwings grundet sin status som startup endnu ikke har opbygget en stor kundebase og kendskabsgrad (Bilag 1; Bilag 7). Dette giver god mening, da branding er et langsigtet initiativ, der kommer fra opbygningen af et forhold til målgruppen baseret på tillid, respekt og kommunikativ konsistens (Kotler & Pfoertsch, 2006, s. 184). Derfor kan nederste byggeblok, brand salience, anses som værende lav, og kommunikationen af virksomhedens purpose og dermed opbygningen af en stærk identitet bør være virksomhedens hovedfokus.

Kigger man på brand performance, tyder det på, at Goodwings dækker størstedelen af kundernes funktionelle behov, idet det bl.a. er let og hurtigt at booke hos Goodwings sammenlignet med konkurrenterne. Dog er der en udfordring for Gran Living i, at udbuddet af hoteller til tider ikke er helt stort nok til at dække disse behov, idet folk hos Gran Living grundet besøg hos leverandører og producenter ofte rejser til steder, der ikke er så turistede. Hermed ser de sig nogle gange nødsagede til at booke gennem Booking.com, der som markedsleder har et betydeligt større udbud (Bilag 8; Bilag 11). Dette betyder, at underdimensioner af byggeblokken brand performance, der relaterer til produktets effektivitet og potentielt også pålidelighed, bidrager negativt til opfyldelsen af de funktionelle behov, hvilket yderligere reflekteres i byggeblokkene oven på denne og sætter pres på den rationelle rute til brand building (Keller, 2009, s. 144).

De psykologiske behov under brand imagery er grundet Goodwings' purpose noget mere opfyldte, idet hele konceptet og dets muliggørelse for kunderne at gøre noget ekstraordinært med deres ellers meget

ordinære hotelbookinger tilfører kunderne utroligt meget ekstra værdi. Samtidig udgør det en mulighed for, at erhvervskunderne kan motivere deres egne medarbejdere og markedsføre sig bedre over for deres kunder (Bilag 8). Goodwings' purpose udgør dermed en styrke i den emotionelle rute til brand building, hvilket på baggrund af den lave kendskabsgrad betyder, at Goodwings' brug af purpose er en faktor, der har potentiale til at blive stærkere og dermed til gennem kommunikation at øge kendskabsgraden og styrke brand salience (Keller, 2009, s. 143).

Overordnet er Kristensens mening om Goodwings yderst positiv, og det begrænsede udbud virker dermed til at betyde mindre på baggrund af alle de positive associationer, hun har med brandet samt Goodwings' brug af purpose (Bilag 8). Customer judgments synes dermed overordnet positive på trods af, at brand performance viste sig ikke at være optimal. Dette tyder på, at purpose ikke blot styrker den emotionelle men også den funktionelle rute til brand building. Med afsæt i følelsen det vækker hos både Kristensen og hendes kolleger om, at de grundet Goodwings' brug af purpose kan gøre noget godt og skabe impact blot ved at booke hoteller, virker customer emotions virker også til at være positive (Bilag 8).

Ser man på brand resonance, virker erhvervskunderne til at have et tæt forhold til Goodwings med en god dialog (Bilag 8). Dog mener Kristensen også, at Goodwings er nødt til at være konkurrencedygtig, hvis Gran Living skal forblive som kunde, idet et skifte kunne komme på tale, hvis en anden portal kunne tilbyde bedre vilkår på baggrund af et lignende koncept (Bilag 8). Hermed tydeliggøres det, at konkurrencedygtighed på bl.a. kendskabsgrad og udbud er afgørende for loyalitet og engagement, og dermed for at Goodwings får opbygget et stærkt brand med en stærk brand resonance (Keller, 2009, s. 144). Alt i alt virker det dog på baggrund af erhvervskundernes villighed til at bruge deres samarbejde med Goodwings i egen markedsføring, som om de identificerer sig med Goodwings' purpose og dét, Goodwings er sat i verden for at gøre (Bilag 8; Bilag 9). Dermed virker brand resonance og kundernes evaluering af Goodwings som brand til grundet purpose at være mere positiv end som så, men på baggrund af det begrænsede udbud og den lave kendskabsgrad er der stadig potentiale for betydelig optimering af virksomhedens brand building.

På baggrund af ovenstående analyse er det derfor tydeligt i Figur 16, at Goodwings har betydeligt potentiale til via korrekt B2B brand management at blive et stærkt internationalt corporate brand. Dog blev følgende to vigtige udfordringer identificeret (placeret i byggeblokkene markeret med rødt i figuren):

1. Lav kendskabsgrad og lavt engagement blandt erhvervskunder.
2. Begrænset udbud kan resultere i at selv loyale kunder til tider booker andetsteds, og konkurrencedygtighed på hårde parametre som pris, udbud og brugervenlighed er essentielt.

Ifølge Kotler og Pfoertsch er brand building en langsigtet strategi, hvor konsistens, klarhed, kontinuitet, synlighed og autencitet er nøgleord (Kotler & Pfoertsch, 2006, s. 162). Dette stemmer overens med brand purpose, som også er langsigtet, og i både brand building og brand purpose ligger udfordringen i vedligeholdelsen ikke i opbygningen: *"Brands must not only be started. They must be built over time and modified over time"* (Mourkogiannis, 2006, s. 143; Bilag 5; Kotler & Pfoertsch, 2006, s. 181). Samtidig går både brand building og brand purpose ud over målingen af profitmæssig præstation, idet begge handler mere om værditilførsel og udviklingen af immaterielle aktiver (Spence & Rushing, 2009, s. 10-11; Kotler & Pfoertsch, 2006, s. 158). Dermed er Goodwings' brug af brand purpose essentiel i opbygningen og styrkelsen af virksomhedens brand, hvilket sætter store krav til styrken af Goodwings' purpose formulering. Første del af problemformuleringens fjerde underspørgsmål er dermed besvaret på baggrund af en overvejende positiv evaluering af Goodwings' brand og specificeringen af brand purpose' store rolle i dette. I næste kapitel vil vi derfor gå i dybden med sidste del af fjerde underspørgsmål omhandlende udformningen af Goodwings' purpose.

GOODWINGS' PURPOSE STATEMENT

For at kunne kommunikere et stærkt purpose, er Goodwings også nødt til at have en skarp formulering af sit purpose (Kramer, 2017, s. 50-51). Derfor vil vi i dette kapitel først kort analysere Goodwings' brug af purpose som baggrund for en dybdegående analyse af dens purpose statement, hvilket udgør basis for anbefalingerne til formulering og brug af purpose i opgavens del 3.

Som nævnt i introduktionen til Goodwings defineres Goodwings' purpose i dag af Christian Møller-Holst til gennem forretningsmodellen at være med til at løse en lang række samfundsmæssige udfordringer og dermed være en væsentlig bidragsyder til at nå FN's 17 verdensmål for bæredygtig udvikling (Opg. s. 47). Da det er en purpose drevet forretning og ikke en NGO, tages der ifølge Møller-Holst til tider forretningsmæssige beslutninger, hvor der ikke nødvendigvis er behov for at purpose spiller ind, men hver gang det er muligt, er purpose for Goodwings styrende for beslutningerne; *"Nogle gange lader vi det faktisk trumfe profit motivationen"* (Bilag 1, s. 141). Dermed bygger det på trangen til at skabe bæredygtig forandring for miljø og samfund og derfor på Mourkogiannis' tredje form for purpose kaldet *altruism,* men lever dog kun til tider op til de nyeste definitioner, hvor purpose er større end profit (Mourkogiannis, 2006, s. 57; Spence & Rushing, 2009, s. 10-11). Goodwings er overvejende seriøs om at se purpose som drivkraft, og det er derfor ikke fuldstændigt utænkeligt at en erhvervskunde, der går imod alt hvad virksomheden står for, eventuelt ville kunne nægtes muligheden for at samarbejde med Goodwings (Bilag 1). Dette stemmer derfor til dels overens med bl.a. Chung-Kue Hsus (2017) krav til, at der skal være konsistens mellem, hvad en virksomhed siger, og hvad den gør, og med Maiken Piils tanker om purposeful ledelse (Hsu, 2017, s. 388-389 Bilag 4.). Piil mener nemlig, at det kræver en modig leder at skabe en

purpose drevet virksomhed, da man skal leve sit purpose, og dette gør man kun ved at tage valg, der indebærer at skære ting fra, der ikke er i overensstemmelse med ens purpose (Bilag 4). På baggrund af dette er Goodwings kun nogenlunde konsistent i sin brug af purpose, som er bygget på altruisme, til dels større end profit og kun i overvejende grad styrende for virksomhedens beslutninger.

For at analysere Goodwings' formulering af purpose nærmere er det vigtig først at identificere hvad, der er basis for et purpose og en purpose formulering. Kigger man på Jim Stengels (2011) *Ideal Tree Framework*, udgøres rødderne af organisationens grundlæggende overbevisninger og de værdier, den deler med målgruppen, som forankres til virksomhedens purpose eller brand ideal (Stengel, 2011, s. 57). Det er Goodwings' grundlæggende overbevisning, at rejsebranchen og erhvervslivet i det hele taget kan være en betydelig drivkraft for bæredygtig forandring, uden at dette kræver mere af forbrugerne samt uden, at forretninger behøver give afkald på profit og vækst. Denne overbevisning bunder i en grundlæggende passion for at få virksomheder til at tage et større socialt ansvar (Jensen, 2016). Goodwings har ikke specificeret sine værdier, men ud fra vores interview med Møller-Holst tegner der sig følgende mønster over et dybt forankret sæt af værdier, der danner basis for attituder og handlinger samt bestemmer organisationens valg:

1) Dedikation og engagement: Interessenterne i Goodwings' økosystem skal være dedikerede og engagerede i samarbejdet om at skabe en målbar forskel i verden. Dette gælder både NGO'er, medarbejdere og kunder. Det handler om at gøre en målbar og skalerbar forskel, og hvis ikke en NGO eksempelvis for fremtiden er lige så engageret og dedikeret i samarbejdet som Goodwings, så ryger den ud af samarbejdet. Generelt gør medarbejderne hos Goodwings det, de gør, simpelthen fordi de ikke kan lade være, hvilket bevidner en enorm mængde dedikation (Bilag 1).

2) Moral: Goodwings' beslutninger styres i høj grad af dens moralske kompas, af Chester Barnard (1938) kaldet moral codes, som helt grundlæggende udgør den følelse af rigtigt eller forkert, der guider virksomhedens forretningsmæssige og strategiske valg (Bilag 1; Barnard, 1938). Bæredygtighed, retfærdighed og troværdighed er vigtige faktorer i Goodwings' moralske kompas og purposeformen altruisme spiller hermed ind (Bilag 1; Mourkogiannis, 2006, s. 57).

Disse grundlæggende overbevisninger og værdier forankres i Goodwings' purpose (Stengel, 2011, s. 57). Derfor vil den kommende del analysere formuleringen af Goodwings purpose statement vha. først Reimans ni nøgleprincipper og senere Kramers V-model samt tjekliste til formuleringen (Reiman & Reiman, 2012, s. 34-38; Kramer, 2017, s. 50-51).

Sætter man Reimans ni nøgleprincipper over for den purpose formulering, Møller-Holst gav for Goodwings' purpose, tegner der sig et billede af, at den kun delvist opfylder teoriens krav (Reiman & Reiman,

2012, s. 34-38). I nedenstående Tabel 6 vises hvilke nøgleprincipper, formuleringen lever op til (de grønne), hvilke, der er delvist opfyldt (de gule), og hvilke, der slet ikke opfyldes af Goodwings' formulering (de røde):

TABEL 6: REIMANS NØGLEPRINCIPPER
En Master Idea skal bygge på en *tidsløs sandhed*, idet sandheder forbliver de samme over tid, hvor fakta ændrer sig.
Den skal *undervise* os, udfordre og udvide vores tanker og viden, og gøre os bedre end vi allerede er.
Den skal *opfylde* et fundamentalt behov i os, få os til at føle os i live.
Den skal være et *kampråb*, der appellerer til alle og vækker vores kollektive ambitioner.
Den skal baseres på *etos*, virksomhedens ophav og historie.
Den skal være *transformativ* og have potentiale til at skabe en fundamental forandring.
Den skal *inspirere*.
Den skal komme fra en *overbevisning* eller en stærk tro på at tingene kan gøres på en anden og bedre måde.
Og så skal den *fortælle en historie*.

Ovenstående viser, at kun tre ud af ni nøgleprincipper er opfyldt, tre er delvist opfyldt og tre er på ingen måde opfyldt. Det følgende vil derfor uddybe, hvordan Goodwings opfylder principperne samt hvor, der skal strammes op, hvilket besvarer sidste del af problemformuleringens fjerde underspørgsmål.

1) Det første princip sætter krav til at et purpose skal være en tidsløs sandhed (Reiman & Reiman, 2012, s. 35). Goodwings' purpose er umiddelbart styret og bestemt af FN's 17 verdensmål for bæredygtig udvikling, som har en udløbsdato og dermed skal være opnået i 2030 (Bilag 1; UNDP et al., 2018). Collins og Porras (2005) sætter også dette krav om tidsløshed til purpose, der skal fungere som virksomhedens ledestjerne og dermed være uopnåeligt, hvor i stedet mål og strategier påtager sig den opnåelige rolle. Derudover understreger de også, at et purpose ikke ændrer sig med tiden, hvilket FN's 17 verdensmål vil gøre uanset i 2030, når målene enten er opnået, eller der skal sættes nye mål og en ny agenda for bæredygtig udvikling (Collins & Porras, 2005, s. 224). Dette betyder, at Goodwings' purpose skal omformuleres, så det udgør en tidsløs sandhed.

2) At løse samfundsmæssige udfordringer og bidrage til opnåelsen af FN's 17 verdensmål er ikke just et formål, der udvider vores tanker og viden og dermed underviser eller udfordrer os som læsere, hvilket det andet nøgleprincip siger (Reiman & Reiman, 2012, s. 36). Det indebærer kun ny viden, hvis vi ikke i forvejen ved, at Goodwings arbejder frem imod dette mål, og hermed vurderes det, at det andet princip ikke opfyldes.

3) Det tredje nøgleprincip, om at et purpose skal opfylde et fundamentalt behov i os, synes opfyldt, idet det har potentiale til at opfylde størstedelen af Stengels (2011) fem fundamentale menneskelige værdier (Reiman & Reiman, 2012, s. 36; Stengel, 2011, s. 56). Det har uden tvivl positiv indflydelse på samfundet, men det kan også f.eks. fremkalde glæde og stolthed og inspirere til yderligere udforskning af Goodwings og dens purpose (Stengel, 2011, s. 56).

4) Reimans fjerde nøgleprincip om at være et kampråb synes til dels opfyldt, idet det opfordrer virksomheder og forbrugere til at booke, hvor man kan gøre en forskel, og tage del i et purpose frem for at booke, hvor man plejer, og hvor pengene ingen umiddelbar positiv forskel gør for samfund og miljø (Reiman & Reiman, 2012, s. 36). Det er blot vigtigt, at denne vinkel fremgår af selve purpose formuleringen, hvis dette princip skal være fuldstændigt opfyldt.

5) Som startup virksomhed grundlagt af yderst purpose drevne iværksættere med en altoverskyggende passion for at få virksomheder til at tage større socialt ansvar opfylder Goodwings' purpose om noget det femte princip om at være baseret på etos (Reiman & Reiman, 2012, s. 36). Dét, at Goodwings er en startup, gør det derfor nemmere for virksomheden at formulere og efterleve sit purpose, og udfordringen ligger ikke i at miste sin tilknytning til virksomhedens formål, men i fortsat at udleve og følge det, når virksomheden vokser (Bilag 3; Bilag 4; Bilag 5).

6) Det sjette princip, om at et purpose skal være transformativt med potentiale til at skabe fundamental forandring, har Goodwings' purpose med den rette formulering mulighed for at opfylde (Reiman & Reiman, 2012, s. 37). Allerede nu hentyder det til, at det handler om at skabe forandring. Hvis definitionen derfor fokuserede mere på at transformere rejsebranchen og dermed skabe fundamental forandring, ville dette princip dog i højere grad være opfyldt. Så igen er vinklingen vigtig.

7) Det samme er gældende for det syvende princip om at et purpose skal inspirere (Reiman & Reiman, 2012, s. 37). I dag er selve formuleringen ikke yderligere inspirerende, den er imponerende, og den får læseren til at føle, at Goodwings gør noget godt, men den inspirerer ikke folk til noget større såsom at forfølge drømme eller ændre i måden at tænke eller agere på.

8) Som tidligere nævnt i gennemgangen af det femte princip, kommer Goodwings' purpose fra en grundlæggende overbevisning om, at forretning kan gøres på en anden og bedre måde, hvilket

betyder, at det ottende princip om at stamme fra fuldstændig overbevisning i stedet for data er opfyldt (Reiman & Reiman, 2012, s. 37).

9) Goodwings' purpose fortæller eller fremstiller fakta om, hvad Goodwings gerne vil opnå, men det fortæller ikke en historie, som folk kan relatere til. Hermed er Reimans niende princip ikke opfyldt, hvilket understreger et stærkt behov for en omformulering til noget, der er mere relaterbart og inspirerende (Reiman & Reiman, 2012, s. 38).

Udover Reimans ni nøgleprincipper skal et purpose statement ifølge Markus Kramer (2017) også overholde en tjekliste bestående af syv punkter: 1) det skal helst ikke være længere end fem ord, 2) det skal starte med et udsagnsord, 3) det skal skabe dybere mening, 4) det skal udtrykke virksomhedens 'reason why', 5) det skal være sandt og fungere indefra og ud, 6) det forbinder hovedet med hjertet i virksomheden, og 7) det skal både være universelt og håndgribeligt (Kramer, 2017, s. 50-51). I dag kan Goodwings' purpose umiddelbart kun afkrydse punkt 5 og 6, idet det er sandt og forbinder forretningens mål med et ønske om at gøre en forskel. Det skaber ikke umiddelbart dybere mening eller formår at komme helt ind til kernen af hvorfor, Goodwings eksisterer, og så er det endnu ikke universelt nok til at kunne tjekke sidste punkt af på listen. Ifølge Thomas Kolster, Maiken Piil og Shahar Silberschatz samt al teori på purpose området hersker der ingen tvivl om, at et purpose udgør selve grunden til at virksomheden eksisterer, eksistensgrundlaget og virksomhedens raison d'être (Bilag 3; Bilag 4; Bilag 5). Hermed identificeres følgende udfordring:

- Goodwings' formulering af purpose lever ikke op til teoriens retningslinjer og kan derfor ikke bruges optimalt i virksomhedens kommunikation.

Dette understreger yderligere vigtigheden af at få skabt et velformuleret purpose statement til Goodwings, hvis den skal kunne bruge sit purpose fremadrettet.

Går man tilbage til Jim Stengels (2011) Ideal Tree Framework, gøres det tydeligt, at purpose udgøres af rødderne; overbevisninger og værdier. Idealet eller purposet danner herefter basis for træstammen, der udgør definitionen af de punkter, hvor Goodwings differentierer sig fra sine konkurrenter og skaber konkurrencemæssige fordele. Her kan nævnes den anderledes, velgørende forretningsmodel, det stærke forhold til NGO-partnerne og brugen af purpose. Ud fra stammen går bladene; discover, build, communicate, deliver og evaluate (Stengel, 2011, s. 55-58). Da Goodwings allerede fra starten har opbygget sin kultur omkring purpose og sin grundlæggende overbevisning, er kommunikationen af dens purpose (communicate) næste skridt. Derfor vil vi i næste kapitel om samarbejdet med NGO'erne og Goodwings' kommunikation have fokus på dette blad; communicate.

GOODWINGS' SAMARBEJDE MED NGO'ERNE OG BRUG AF KOMMUNIKATION

For at besvare problemformuleringens femte underspørgsmål vil vi i dette kapitel analysere Goodwings' brug af kommunikation. Dette gøres ved først at redegøre for samarbejdet med NGO'erne med afsæt i de to interviews med Goodwings (Bilag 1) og Plastic Change (Bilag 7), hvilket ender ud i en analyse af kommunikationen mellem Goodwings og NGO'erne for derefter at gå i dybden med Goodwings' kommunikation til målgruppen gennem NGO'erne. I dette kapitel vil vi dermed skabe basis for anbefalingerne til Goodwings' fremtidige kommunikative indsats i opgavens del 3.

GOODWINGS' SAMARBEJDE MED NGO'ERNE

I vores interviews med Goodwings og Plastic Change viste det sig, at samarbejdet i form af relationen, der er opbygget parterne imellem, overordnet set er god (Bilag 1; Bilag 7). Specielt Plastic Change mener, de to parter har en god dialog og mulighed for god sparring organisationerne imellem. Hans Henrik Heming mener endda, at de hos Plastic Change er villige til at gå længere for Goodwings end eventuelle konkurrenter, der løbende skulle melde sig med samme model, og de tror virkelig på Goodwings og på teamet bag (Bilag 7). Dér, hvor der opstår gnidninger og frustrationer i samarbejdet, er i forventningerne til hvordan markedsføringen skal foregå samt hvilke værktøjer og hvilken grad af synlighed, NGO'erne skal bruge. Ifølge Christian Møller-Holst er man hos Goodwings frustreret over, at der endnu ikke er kommet mere ud af samarbejdet med de danske NGO'er, end der er. Man mener, at der skal sættes større og strammere krav til NGO'erne, men har ikke overvejet om den information og de værktøjer, man tilbyder, er gode nok (Bilag 1). Goodwings har dermed hovedsageligt fokuseret på, at NGO'erne ikke er aktive nok, og derfor ikke vendt den om og sat sig ind i, hvorfor NGO'erne endnu ikke er så aktive i markedsføringen. NGO'erne går samtidig og venter på bedre værktøjer fra Goodwings såsom et NGO dashboard, hvor de kan følge med i udviklingen i de donationer, der gives til dem, og hvilke erhvervskunder, de har tilknyttet, for dermed at lette deres egen interne rapportering (Bilag 7). Ifølge Heming er der derudover specielt behov for en mindre forpligtende model for kommunikationen, hvor NGO'erne kan udnytte deres medlems- og følgernetværk bedre og nå ud til mange flere, uden at de sætter deres private netværk og relationer for meget på spil (Bilag 7). Ydermere adresserer Heming et behov for øget synlighed af NGO'erne i det billede, der afsendes, så markedsføringen ikke blot er et billede af Goodwings. Til dette mener han, de værktøjer, de har fået leveret af Goodwings, er mangelfulde. Specielt savnes en større synlighed i links til NGO'ernes sider på platformen, så der ved deling på f.eks. sociale medier i større grad vises et billede af samarbejdet parterne imellem og ikke kun af Goodwings, som NGO'ernes medlemmer jo endnu ikke kender til (Bilag 7).

Ovenstående redegørelse tyder derfor på, at en vital mangel på kommunikation og vidensdeling mellem Goodwings og NGO'erne hovedsageligt er grund til, at begge parter venter på hinanden og at ingen parter dermed får det optimale ud af samarbejdet. Hermed kan følgende udfordring identificeres:

- Kommunikationen med NGO'erne er mangelfuld, hvilket forhindrer optimal udnyttelse af forretningsmodellen.

Som det ser ud i dag, er der endda fare for, at Goodwings afslutter samarbejdet med NGO'er, der egentligt virkelig brænder for det, men som blot venter på bedre værktøjer til at kunne håndtere det på den rette måde (Bilag 1). Dette er bestemt en skam, for som Heming siger, vil de hos Plastic Change gerne sætte rigtig meget tid og utroligt mange kræfter af til samarbejdet, idet de virkelig tror på modellen. De vil dog gerne gøre det ordentligt, hvilket er grunden til, at de venter på bedre og flere værktøjer fra Goodwings (Bilag 7; Bilag 12). Dermed er der stadig stort potentiale i samarbejdet med disse NGO'er, Goodwings er blot nødt til at sætte større fokus på at optimere samarbejdet og i højere grad huske at tilgodese NGO'ernes behov. Dette er specielt presserende, idet Goodwings i dag er i fuld gang med at ekspandere og indgå nye NGO-samarbejder på baggrund af en mangelfuld model for NGO-samarbejde. Derfor vil næste afsnit analysere Goodwings' kommunikation med NGO'erne yderligere som basis for en implementerbar strategi for NGO samarbejdet, der foreslås i opgavens del 3.

GOODWINGS' KOMMUNIKATION MED NGO'ERNE

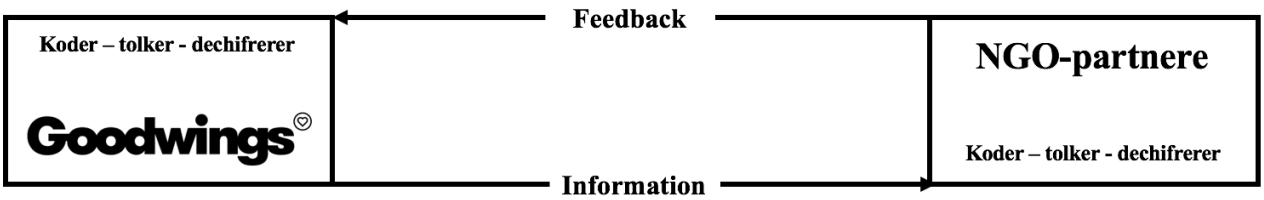
Brands er ikke statiske, men kan udvikle sig i forhold til interessenternes behov og forventninger, det er dog vigtigt, at virksomheden styrer denne udvikling og ikke bare lader den ske (Kotler & Pfoertsch, 2006, s. 68). Dermed handler branding ikke blot om kommunikationen med målgruppen, men også med de vigtigste interessenter her udgjort af NGO'erne (Kotler & Pfoertsch, 2006, s. 55). På baggrund af dette og ovenstående redegørelse er det derfor vigtigt at kommunikationen mellem Goodwings og NGO'erne optimeres, og dette vil derfor skabe basis for den følgende analyse.

Ifølge den indsamlede empiri består Goodwings' kommunikation med NGO'erne hovedsageligt af:

- Materiale i form af en skabelon til direkte e-mails til virksomhedsledere.
- Information med estimater på hvor meget NGO'en kan forvente i donationer.
- Korrespondance frem og tilbage pr. e-mail og telefon omkring f.eks. indhold på Goodwings' platform.
- Invitationer til og deltagelse i såkaldte 'ølkassearrangementer', hvor NGO'en sammen med Goodwings besøger erhvervskunder og fortæller mere om forretningsmodellen (Bilag 7).

Derudover modtager alle nye eller potentielle NGO'er et link til en side med information omkring Goodwings, forretningsmodellen, og hvad NGO-samarbejdet indebærer, samt en video og en PowerPoint præsentation (Goodwings, 2018F; Bilag 15). Hermed er den nuværende kommunikation mellem Goodwings og NGO-partnerne som vist i nedenstående Figur 17 forholdsvist simpel og feedback baseret, hvor information afsendes fra Goodwings, og feedback på den pågældende afsendte information strømmer tilbage fra NGO'erne. Feedback kommunikationsmodellen blev først introduceret i 1979, og eftersom der siden 1979 med bl.a. fremkomsten af sociale medier er skabt behov for langt mere komplicerede kommunikationsmodeller, kan effekten af at benytte en klassisk feedback-model som basis for strategien for kommunikation med interessenter og samarbejdspartnere diskuteres (Casstevens, 1979, s. 39).

FIGUR 17: GOODWINGS & NGO'ER - KOMMUNIKATIONSMODEL



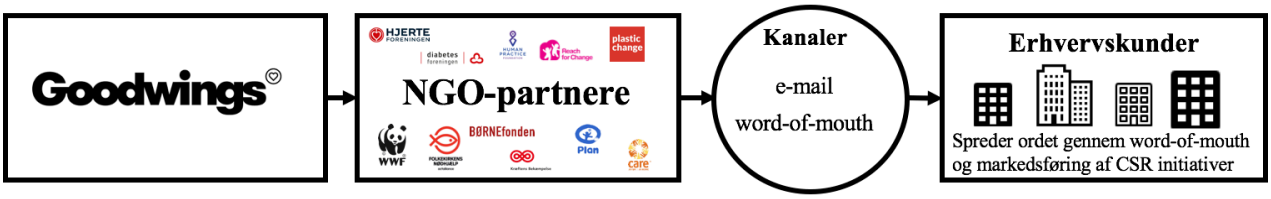
Det materiale, NGO'erne modtager i form af en direct e-mail skabelon, link til siden om information omkring samarbejdet og estimater på donationer, er ydermere mangelfuldt og indebærer ikke som sådan retningslinjer for samarbejdet, og hvordan markedsføringen af Goodwings bør foregå. Det indebærer heller ikke materiale til brug på andre marketingkanaler. E-mail skabelonen skaber en retning for den direkte kommunikation til potentielle kunder, men den skal stadig tilpasses hver gang, man som NGO rækker ud til en ny virksomhed (Bilag 7). Der er dermed mangel på et mere konstant og dækkende flow af information og rapportering til NGO'erne samt mangel på materiale til konsistent markedsføring gennem specielt én-til-mange kanaler som sociale medier og nyhedsbreve. Derudover er der behov for, at Goodwings til tider vender fokus lidt mere på NGO'erne, de allerede samarbejder med, og hører, hvad der er behov for, og hvad der kan optimeres fra Goodwings' side. En velfungerende og tæt dialog mellem virksomhed og dens interessenter, der tilgodeser begge parter, er nemlig yderst vigtig for ordentlig implementering af strategier såsom i dette tilfælde strategien for markedsføringen af Goodwings' purpose (Golob & Podnar, 2014, s. 248). Dermed er det ikke nok for Goodwings at benytte en feedback-model som basis for kommunikationen. Modellen bør i stedet baseres på en tæt dialog og konstant vidensdeling.

På baggrund af ovenstående analyse af Goodwings' kommunikation til NGO'erne har vi i opgavens del 3 udarbejdet en anbefalet model for den fremtidige kommunikation og samarbejdet med NGO'erne, der i stedet for feedback i højere grad baseres på vidensdeling (Opg. s. 92). Næste del vil derfor tage Goodwings' kommunikation et skridt videre og analysere kommunikationen, der målrettes målgruppen.

GOODWINGS' KOMMUNIKATION TIL MÅLGRUPPEN

Som før nævnt består kommunikationen fra Goodwings til målgruppen i dag primært af interpersonel kommunikation i form af direct e-mails og word-of-mouth og dermed direkte henvendelser til virksomhedsledere og potentielle erhvervskunder, som afsendes gennem NGO-partnerne (Sepstrup & Fruensgaard, 2013, s. 84, Bilag 7). Dette kan relateres til målgruppesegmenteringen og Goodwings' brug af single-segment concentration. Goodwings fokuserer nemlig udelukkende på ét segment også i den interpersonelle måde hvorpå, den henvender sig til målgruppen, på trods af at dette kan indebære risici (Kotler, 2012, s. 392). Derudover deltager NGO'er som Plastic Change også i 'ølkassearrangementer' hos nye erhvervskunder, hvor konceptet bliver forklaret nærmere, og man dermed har mere direkte word-of-mouth kontakt med ikke kun ledelsen men oftest store dele af virksomheden (Bilag 7). På baggrund af dette kan den nuværende kommunikation fra Goodwings til målgruppen opsummeres i Figur 18, hvor Goodwings leverer information til NGO'erne, som videregiver denne gennem hovedsageligt e-mails og forskellige former for word-of-mouth:

FIGUR 18: GOODWINGS' KOMMUNIKATION TIL MÅLGRUPPEN



Målgruppen herunder specielt de eksisterende erhvervskunder spreder derefter ordet til andre virksomheder enten via word-of-mouth eller potentielt set gennem deres egne marketingkanaler (Bilag 13). Hos Gran Living identificerer man sig så meget med Goodwings og dens purpose, at man gerne vil sprede ordet om Goodwings og dermed få andre erhvervskunder til også at booke dér (Bilag 8). Hermed er der i Goodwings' tilfælde tale om at kommunikationen til målgruppen sker gennem en totrinsmodel, hvor nogle mennesker også kaldet opinionsledere modtager information, som de herefter videregiver i deres personlige netværk. I dette tilfælde bruger Goodwings interpersonel kommunikation til at informere opinionsledere i form af NGO'erne. Disse kommunikerer dermed videre endnu engang gennem interpersonel kommunikation til erhvervskunder, som derefter spreder ordet om Goodwings til andre individer og virksomheder i deres sociale netværk (Sepstrup & Fruensgaard, 2013, s. 91). Modellen ovenfor tager derfor inspiration i denne totrinsmodel, hvor første trin går fra Goodwings til NGO'erne, og andet trin går fra NGO'erne til erhvervskunderne, som derefter kommunikerer budskabet videre på kryds og tværs til andre i deres egne sociale netværker (Bilag 7; Bilag 9). Denne totrinsmodel overser dog, at der kan være både færre og flere end to trin mellem kommunikationsproduktet og modtagerens reaktion. Derudover overser

den også, at opinionsledere, som her er NGO'erne, ikke altid får kommunikationen først, men at virksomhedsledere eller medarbejdere i virksomhederne sagtens kunne lære om Goodwings fra Goodwings' egne sociale medier eller fra andre end NGO'erne og derefter fortælle videre om konceptet (Sepstrup & Fruensgaard, 2013, s. 91). Ifølge Sepstrup og Fruensgaard (2013) bør interpersonel kommunikation derfor støttes af massekommunikation og omvendt, idet samspillet mellem de to former for kommunikation har potentiale til at kunne dække en større grænseflade og dermed øge effekten af kommunikationen (Sepstrup & Fruensgaard, 2013, s. 85-86). I Goodwings' tilfælde støttes dette argument af Hans Henrik Heming, som mener et større fokus på én-til-mange også kaldt massekommunikation, der er mere brandingorienteret i stedet for fokuseret på hvervning af nye kunder, kan optimere Goodwings' kommunikationsmodel (Bilag 7). Dette vil også kunne skabe en større kendskabsgrad og dermed et pres i markedet, hvor der i højere grad efterspørges en mere bæredygtig løsning fra f.eks. de menige medarbejdere, der deltager i købscenteret, men som kommunikationen kun via. ølkassearrangementerne henvendes til (Opg. s. 63). En sådan model ville også være mindre forpligtende for NGO'erne og dermed sætte mindre pres på deres personlige relationer til potentielle kunder samt udnytte NGO'ernes kanaler og medlemsnetværk bedre. Derfor bør Goodwings overveje en mere massekommunikerende model til kommunikationen, hvorfor vi i opgavens del tre giver et bud på hvordan denne model kunne se ud som basis for vores anbefalinger til en fremtidig kommunikationsstrategi.

Efter at have analyseret måden, hvorpå Goodwings kommunikerer til målgruppen, er det relevant også at analysere hvad, der kommunikeres, og hvilken historie, Goodwings fortæller. Som purpose drevet virksomhed er det yderst vigtigt, at Goodwings får kommunikeret sit purpose ordentligt ud til målgruppen (Reiman & Reiman, 2012, s. 39). Da NGO'erne til dette formål kun har modtaget en skabelon til en e-mail, er der ikke blevet videregivet yderligere instruktioner eller retningslinjer for hvordan, der skal kommunikeres, og hvilken historie, der skal fortælles til målgruppen. Dermed er der fare for, at fortællingen mister konsistens, hvor f.eks. budskabet ikke er det samme på tværs af NGO'er og kanaler, og virksomhedens purpose dermed ikke kommunikeres. Følger man derfor Fog et al.'s (2013) fire elementer for storytelling, kan Goodwings' nuværende kommunikation og brug af storytelling analyseres således (Fog et al., 2013, s. 33):

1) *Budskabet,* der udsendes gennem direkte henvendelser til potentielle erhvervskunder, består hovedsageligt af information om, at man nu kan støtte den NGO, der er tale om, når man booker hoteller, uden at det koster ekstra, eller at NGO'en nu samarbejder med Goodwings, og at den potentielle kunde derfor burde gøre det samme; *"Det foregår meget mere direkte ved at de ringer til en virksomhed de kender eller sender en mail til en direktør, og siger 'Hey, var det ikke noget for BDO at støtte os, det kan i faktisk gøre gratis, bare ved at booke hoteller igennem Goodwings, ligesom flere hundrede andre danske*

virksomheder er begyndt at gøre'" (Bilag 1, s. 139). Dermed spredes ordet om platformen og den service, Goodwings tilbyder, men ikke en kernefortælling indeholdende virksomhedens purpose. Dette svarer til, at man, som Simon Sinek (2009) beskriver det, kommunikerer udefra og ind i den gyldne cirkel frem for indefra og ud startende med purpose som retningsdanner for kommunikationen (Sinek, 2009, s. 39). Dermed kommunikerer Goodwings gennem NGO'erne i dag nogenlunde således: *What*; "Goodwings tilbyder en løsning til hotelbooking, hvor du kan støtte os uden at det koster ekstra", *How*; "Det er muligt, fordi de, i stedet for at bruge 50 % af profitten på traditionel markedsføring, gør det muligt for kunder som jer, at donere dette beløb til os eller en anden af deres NGO-partnere", *Why*; "Det gør de, fordi de tror på at rejsebranchen kan være en drivkraft for bæredygtig udvikling" (Sinek, 2009, s. 40; Goodwings, 2018A). Ifølge Sinek (2009) er denne form for udefra-ind kommunikation ikke lige så effektiv som den omvendte, purpose drevne, indefra-ud kommunikation (Sinek, 2009, s. 40-41). Budskabet bør derfor fastlægges nærmere, og det bør være en tydelig indikator for virksomhedens purpose. Da budskabet er en forudsætning for al strategisk kommunikation og i dette tilfælde ikke er ordentligt fastlagt, kan man derfor ifølge Fog et al. (2013) ikke definere Goodwings' nuværende brug af kommunikation som strategisk (Fog et al., 2013, s. 34).

2) *Konflikten* kan i Goodwings' situation indebære flere ting. Hvis purpose skal bruges som drivkraft, kan konflikten være passionen for at gøre en forskel. Som det er i dag, virker det dog som om, at konflikten i større grad handler om opgøret med konkurrenternes ikke-bæredygtige tilgang, hvilket uddybes nærmere i næste afsnit om rollefordelingen, og at Goodwings derfor skal vækste og have flere erhvervskunder ombord (Bilag 7). NGO'erne ses dermed som salgskanaler og kommercielt drevne maskiner, hvor målet er at hive flere kunder ind, frem for branding kanaler med mål om at udbringe et budskab om Goodwings' purpose (Bilag 1). Dette kan være del af grunden til, at der endnu ikke er fokuseret på NGO'erne som kanaler for massekommunikation, men i stedet mere som kanaler til interpersonel kommunikation og direkte tiltrækning af nye erhvervskunder.

3) *Rollefordelingen* udgør de personer eller karakterer, der er med i virksomhedens storytelling, og som indebærer mål, modstander, helt, hjælper, giver og modtager (Fog et al., 2009, s. 39). Som det ser ud i dag, er *helten* Goodwings, som forfølger *målet* om at transformere rejsebranchen ved at tilbyde en ny og mere bæredygtig løsning til hotelbooking (Goodwings, 2018A). Heltens *hjælpere* er NGO'erne, som ved at få flere kunder ind driver donationer til gode formål; *"I stedet for at være afhængige af traditionel markedsføring, er det vores NGO-partnere, der påtager sig opgaven at dele vores budskab"* (Goodwings, 2018A). NGO'erne er som hjælpere dermed midlet til at nå målet og bærerne af budskabet. *Modstanderne* er konkurrencen og de hotelbooking portaler, som tilbyder traditionelle løsninger, der poster penge i traditionel markedsføring frem for til gode formål; *"De store hotel- og rejseportaler bruger hvert*

år tilsammen 100 mia. kr. på markedsføring. Hovedsageligt på tv-reklamer og web-annoncer til Facebook og Google. Det er lige præcis dé penge, vi søger at kanalisere til bedre formål" (Goodwings, 2018A). Konkurrenterne gøres dermed til skurke, og Goodwings italesætter sig selv som helten, der har en bedre løsning. *Giveren* er både Goodwings og kunderne, idet Goodwings med sin platform gør det muligt for kunderne at gøre en forskel ved at donere til NGO'erne gennem brugen af Goodwings' services. Det er dog også kunderne, idet kundernes penge udgør de donationer, der i sidste ende gør noget godt; *"Vi beder dig hverken om at rejse mere eller mindre: i stedet beder vi dig om at rejse en bedre verden sammen med os. Vi glæder os til at få dig med på rejsen!"* (Goodwings, 2018A). *Modtageren* er både kunderne og samfundet eller de personer, dyr og projekter, der gavner af Goodwings' portal og kundernes donationer. Samtidig er modtageren også kunderne, idet de drager nytte af den værdi, Goodwings' services tilbyder, og idet de kan bruge deres donationer i deres egne marketingplaner og CSR rapporteringer. Rollefordelingen i Goodwings' storytelling bærer dermed tydeligt præg af en fortælling, der er drevet af konkurrence, idet skurken og konflikten i høj grad udgøres af konkurrenterne og deres traditionelle tilgang til hotelbooking, og idet hjælperen skal opfylde et behov for flere donationer ved at tiltrække kunder. Dermed er det tydeligt, at det ikke udelukkende er Goodwings' purpose, der udgør dens drivkraft, men i dag også et mere profitorienteret ønske om vækst. Godt nok er der behov for kunder og vækst for at opnå Goodwings' purpose, men det burde ikke være dét, der driver virksomheden og dens kommunikation.

4) *Handlingen* i Goodwings' storytelling mangler et konsistent budskab og dermed en kernefortælling, der kan ligge til grund for en spændende handling. Samtidig er konflikten om Goodwings' behov for at vækste og opgøret med konkurrenternes traditionelle tilgange ikke drevet nok af virksomhedens purpose til at kunne skabe grobund for en inspirerende fortælling. Ifølge Simon Sinek (2009) er det langt de fleste virksomheder, organisationer og endda også politiske partier, der kommunikerer en historie udefra og ind startende med hvad, de gør, og sluttende med hvorfor, ligesom Goodwings gør i dag. Det er dog aldrig sådan, de inspirerende ledere og organisationer kommunikerer, og hvis en historie skal fange modtageren, skal den være inspirerende (Sinek, 2009, s. 40). For derfor at kunne opbygge en inspirerende historie med en spændende og inspirerende handling er det for Goodwings essentielt, at budskab, konflikt og rollefordeling opbygges indefra og ud med et tydeligt defineret purpose som drivkraft.

Da ovenstående tyder på, at der endnu ikke er lagt en kommunikationsstrategi for markedsføringen af Goodwings, samt da analysen af Goodwings' purpose viste, at en ny purpose formulering er nødvendig, er der behov for en strategi for hvordan Goodwings for fremtiden bør kommunikere sit purpose for i sidste ende at kunne høste fordelene af at være purpose drevet. Goodwings' samarbejde med NGO'erne har også udvist stort potentiale for at kunne udgøre et stærkt fundament for marketingleddet i virksomhedens for-

retningsmodel. Der er blot behov for en kommunikationsmodel, der benytter sig mere af et samspil mellem masse- og interpersonel kommunikation og dermed tager højde for skrøbeligheden i NGO'ernes personlige relationer samt udnytter NGO'ernes mange forskellige kanaler optimalt og dermed også tilgodeser NGO'ernes behov for synlighed. Derfor foreslår vi i opgavens del 3 til slut en ny, implementeringsklar kommunikationsmodel indeholdende både kommunikationsstrategi og handlingsplan.

DELKONKLUSION

I opgavens situationsanalyse fremlagde vi flere incitamenter til, at Goodwings burde genoverveje leverandøraftalen med Expedia. Derudover identificerede vi et stærkt behov for brand management hvorigennem specielt brugen af purpose, herunder specifikt purpose formuleringen, samt NGO-samarbejdet og brugen af kommunikation bør optimeres for at imødekomme følgende identificerede udfordringer:

1. Lav kendskabsgrad og lavt engagement blandt erhvervskunder.
2. Begrænset udbud kan resultere i at selv loyale kunder til tider booker andetsteds, og konkurrencedygtighed på hårde parametre som pris, udbud og brugervenlighed er essentielt.
3. Goodwings' formulering af purpose lever ikke op til teoriens retningslinjer og kan derfor ikke bruges optimalt i virksomhedens kommunikation.
4. Kommunikationen med NGO'erne er mangelfuld, hvilket forhindrer optimal udnyttelse af forretningsmodellen.

Derfor vil vi i opgavens del 3 udarbejde implementerbare anbefalinger som forslag til løsning af ovenstående udfordringer.

DEL 3

IMPLEMENTERBARE ANBEFALINGER

"THE POWER OF PURPOSE IS NOT A MARKETING IDEA OR A SALES IDEA. IT'S A COMPANY IDEA. PURPOSE DRIVES AN ENTIRE ORGANIZATION AND IT ANSWERS WHY THE BRAND EXISTS"

JIM STENGEL

DEL 3 - IMPLEMENTERBARE ANBEFALINGER

Som nystartet purpose drevet virksomhed med et yderst passioneret team bag sig har Goodwings utroligt stort potentiale til at udleve et stærkt purpose, og med afsæt i ovenstående analyse vil anbefalingerne i denne opgave kunne hjælpe Goodwings til at udnytte dette potentiale bedst muligt.

I analysen identificerede vi ifølge forrige delkonklusion fire udfordringer, som bunder i:

1. Et brand, og dermed en kendskabsgrad, der ikke er stærkt nok til at fastholde og engagere erhvervskunderne, idet de ikke altid husker at booke gennem Goodwings (Opg. s. 72; Bilag 6; Bilag 1).
2. Store krav til konkurrencedygtighed på parametre som udbud, pris og brugervenlighed, hvor specielt fastlåsning til leverandøraftalen med Expedia begrænser Goodwings' mulighed for at udleve sit purpose (Opg. s. 72; Bilag 8; Bilag 10).
3. En purpose formulering, der ikke opfylder teoriens retningslinjer og dermed bringer kommunikationen og brandet i fare for at miste konsistens, formål og betydning. Uden en specifik purpose formulering bliver det sværere for Goodwings at udleve sit purpose og være fuldkomment purpose drevet (Opg. s. 77).
4. Et samarbejde med NGO'erne, der ikke fungerer optimalt, hvilket forringer forretningsmodellens potentiale for at kunne levere og i sidste ende sikre en bedre bundlinje, idet det forringer markedsføringen af Goodwings og dermed ikke formår at udbringe Goodwings' budskab og purpose til målgruppen (Opg. s. 79; Bilag 7).

Udfordring 2 bunder i en leverandøraftale med Expedia, der begrænser Goodwings' udbud og potentielt set også fremtidige brug af purpose (Opg. s. 71). Dette betyder, at vi vil anbefale Goodwings at udbygge udbuddet ved at overgå til en leverandøraftale med Booking.com, som har markedets absolut største udbud i dag og dermed også flest hoteller i områder, der er mere velbesøgte af erhverv end turisme (Opg. s. 52). Samtidig vil vi anbefale Goodwings at berige databasen, så hoteller kan sorteres efter, hvor bæredygtige de er, og hvor meget de belaster miljø og samfund. Hermed vil Goodwings for fremtiden kunne fremhæve bæredygtige hoteller på portalen og dermed udleve purpose i højere grad, idet den bedre vil kunne visualisere, hvordan man som kunde kan mindske sit aftryk på miljø og samfund blot ved at booke de rigtige hoteller. Dette vil dermed kunne øge værdien, Goodwings skaber for kunderne, styrke brandet og forstørre den impact, der i sidste ende skabes for miljø og samfund. Da opgavens problemformulering går på, hvordan Goodwings kommunikativt kan anvende brand purpose til at styrke sit brand og positionere sig stærkere, og udfordring 2 ikke udgør et decideret kommunikationsproblem, vil vi i opgavens del 3 ikke beskæftige os yderligere med dette.

Da udfordringerne 1, 3 og 4 er udfordringer, der kommer af mangel på effektiv kommunikation af purpose og kommunikativ vidensdeling med NGO'erne, vurderer vi, at de kan løses vha. kommunikation (Sepstrup & Fruensgaard, 2012, s. 201). Derfor vil vi i opgavens del 3 give anbefalinger til implementerbare kommunikative ændringer af Goodwings' formulering og brug af purpose, kommunikation og samarbejde med NGO'erne, brug af storytelling og kommunikation til målgruppen samt fremtidig kommunikationsstrategi og -handlingsplan. Disse anbefalinger bidrager alle til at besvare opgavens sjette underspørgsmål omhandlende hvordan, Goodwings bedst muligt kan anvende brand purpose i sin kommunikation både internt med NGO'erne og eksternt til målgruppen, og vil hermed kunne hjælpe Goodwings til at styrke brandet samt positionere sig stærkere på markedet for hotelbooking. Anbefalingerne i del 3 vil hermed afrunde besvarelsen af opgavens problemformulering.

For at kunne give anbefalinger til ovennævnte er det dog vigtigt først at specificere, hvordan Goodwings gennem brugen af purpose for fremtiden optimalt bør positionere sig i forhold til konkurrenterne. Anbefalingerne vil derfor først omhandle Goodwings' positionering for derefter at gå i dybden med en ny formulering af brand purpose samt anbefalinger til, hvordan purpose bør udleves hos Goodwings. Dette fungerer som basis for anbefalingerne til Goodwings' samarbejde og kommunikation med NGO'erne samt kommunikationen til målgruppen.

ANBEFALINGER TIL POSITIONERING

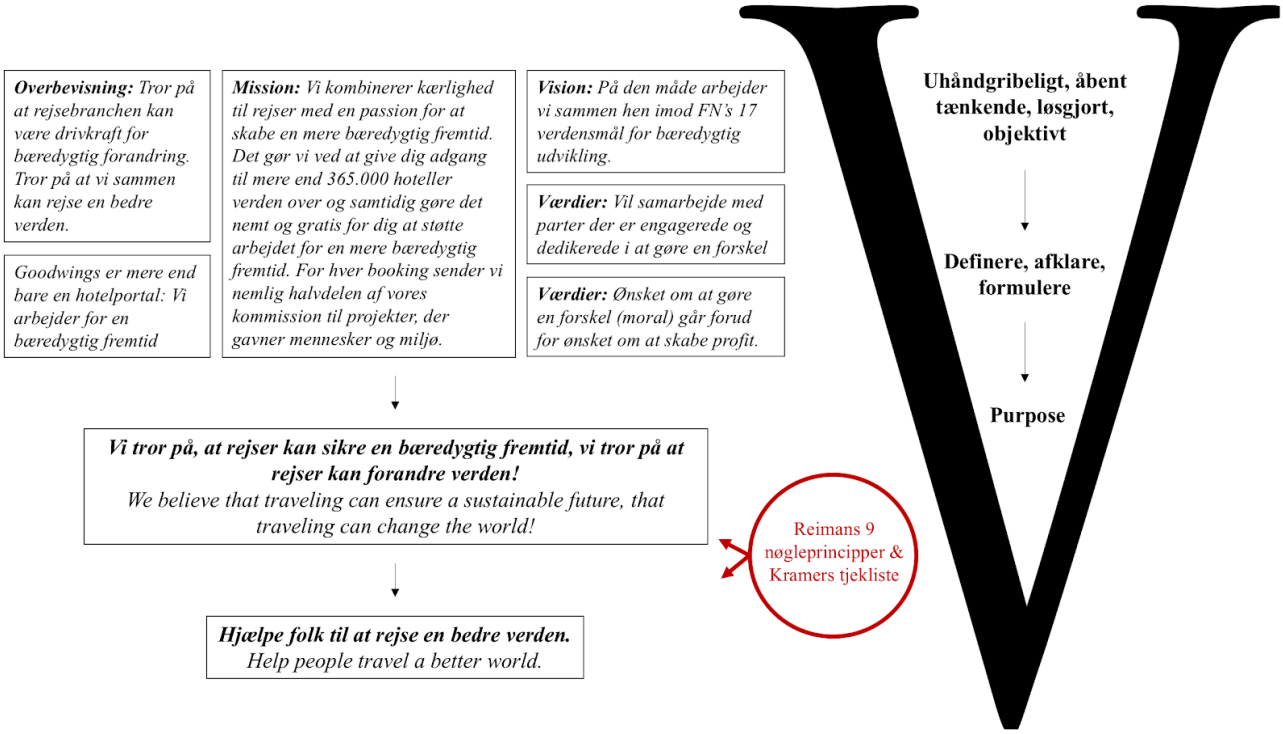
Som vist i analysen jvf. Figur 13 (Opg. s. 58) er Goodwings på nuværende tidspunkt positioneret i Castle in the Sky, hvor den anderledes forretningsmodel placerer Goodwings højt på soulful excellence i forhold til konkurrenterne, men hvor manglen på kendskabsgrad og brandstyrke betyder, at Goodwings ikke placeres højt på operational excellence. Castle in the sky er oftest den kategori, som start up virksomheder befinder sig i, da de endnu ikke er profitable og styres af drømme og visioner (Reiman & Reiman, 2012, s. 181). Da Goodwings endnu ikke er profitabel, vurderer vi, at Castle in the sky er den optimale position for den i dens nuværende situation, hvor læringskurven er stejl, og hvor der stadig er brug for drømmende visioner om at ændre rejseindustrien for at kunne motivere medarbejdere og investorer (Bilag 1; Piaster Revisorerne, 2017). Da teorien viser, at purpose vil drive profit og konkurrencemæssige fordele på den lange bane, betyder det, at purpose med fordel kan bruges til at skabe et stærkt brand og gøre Goodwings profitabel nok til med tiden at rykke videre fra Castle in the sky til Camelot (Spence & Rushing, 2009, s. 10-11; Mourkogiannis, 2006, s. 145). Camelot er ifølge teorien den ideelle position for virksomheder at ligge i, og derfor anbefaler vi, at Goodwings gennem optimering af purpose og kommunikation skal sigte efter at kunne positionere sig stærkt i Camelot i fremtiden (Reiman & Reiman, 2012, s. 179). Ved at basere brandet på den purpose drevne forretningsmodel og brand purpose kan Goodwings udnytte Blue Ocean strategiens fordele og positionere sig med større forskellighed end konkurrenterne. Goodwings har

som purpose drevet forretning og ikke NGO nemlig muligheden for at opnå høj placering på både soulful og operational excellence, hvor BookDifferent som non-profit organisation har størst potentiale for høj soulful excellence. De markedsledende konkurrenter er derimod grundet manglen på purpose langt stærkest på operational excellence. For at ende i Camelot er det derfor vigtigt, at Goodwings får etableret et mere håndgribeligt og velkendt brand med en høj kendskabsgrad, og dette kan gøres ved at optimere brugen af både purpose og kommunikation, hvilket vi vil komme nærmere ind på i resten af del 3 (Reiman & Reiman, 2012, s. 181; Mourkogiannis, 2006, s. 143; Kotler & Pfoertsch, 2006, s. 106-122).

ANBEFALINGER TIL BRUGEN AF PURPOSE

I analysen blev det klart, at Goodwings for at kunne udnytte potentialet i at være en purpose drevet virksomhed er nødt til at have et velformuleret purpose, der lever op til teoriens krav (Opg. s. 77). Det har virksomheden ikke i dag, hvilket blev tydeliggjort af udfordring 3 (Opg. s. 85). Det eneste Goodwings specifikt har formuleret er dens grundlæggende overbevisninger samt mission og vision (Goodwings, 2018A; Opg. s. 53+74). Denne manglende purpose formulering skaber usikkerhed omkring hvilket budskab NGO'erne skal kommunikere og forringer dermed konsistensen af Goodwings' kommunikation og i sidste ende potentialet for at skabe et stærkt brand, der skaber ægte impact. Med afsæt i Reimans ni nøgleprincipper og Kramers tjekliste for formulering af purpose har vi derfor udarbejdet en anbefaling til, hvordan Goodwings skal formulere sit purpose for dermed at skabe retning for kommunikationen og markedsføringen gennem NGO'erne (Reiman & Reiman, 2012, s. 34-38; Kramer, 2017, s. s. 50-51). Denne anbefalede formulering ses i nedenstående Figur 19 og er lavet ud fra Goodwings' egne formuleringer af grundlæggende overbevisninger, mission og vision samt de værdier, der blev udspecificeret i analysen (Opg. s. 74). Figuren vil forklares nærmere nedenfor.

FIGUR 19: GOODWINGS' PURPOSEFORMULERING



Som modellen viser, anbefaler vi, at Goodwings' purpose skal formuleres således; *"Hjælpe folk til at rejse en bedre verden / Help people travel a better world"*. Dette purpose er udarbejdet ved, at Kramers V har dannet ramme for en specificering, hvor Goodwings' egne italesættelser af sit purpose er formuleret til et skarpt defineret purpose (Kramer, 2017, s. 50-51). Denne proces forklares i det følgende.

Det uhåndgribelige og åbent tænkende blev udgjort af Goodwings' egne italesættelser af dens mission og vision samt grunden til at virksomheden i sin tid blev startet (Goodwings, 2018A; Goodwings, 2018C). Disse formuleringer skabte grobund for vores brainstorm jvf. Bilag 14 og en videre definering af, hvad Goodwings grundlæggende tror på;*"Vi tror på, at rejser kan sikre en bæredygtig fremtid, vi tror på at rejser kan forandre verden! / We believe, that traveling can ensure a sustainable future, that traveling can change the world!",* hvilket går ud over både profit, mål og visioner og skaber basis for den senere formulering af purpose. Denne formulering indebærer, hvad Goodwings fundamentalt tror på og bør have med i alle beslutninger. Dette kogte vi yderligere ned til en purpose formulering, der kombinerer Goodwings som virksomhed og muliggørende aktør (*Goodwings hjælper folk*) med produktet og rejseindustrien (*til at rejse*) samt et dybtgående, tidløst og transformativt formål (*en bedre verden*). Purpose formuleringen lyder derfor således: *'Hjælpe folk til at rejse en bedre verden / Help people travel a better world'*. I brainstormingen blev en anden potentiel purpose formulering også foreslået. Denne gik ud over rejsebranchen og produktet og var i større grad universel af karakter: *"Hjælper folk til at forandre verden / Help people change the world"*(Bilag 14). Ifølge Spence & Rushing (2009) må et purpose statement ikke

være alt for universelt, idet man kan risikere, at det intet fortæller om, hvad virksomheden egentlig gør (Spence & Rushing, 2009, s. 57). Da vi derfor fandt sidstnævnte formulering en smule for uspecifik til Goodwings, anbefaler vi den førstnævnte version som Goodwings' purpose formulering. En anden grund, til at denne purpose formuleringen blev valgt, var, at den kan fungere på både dansk og engelsk, og fordi den bygger videre på de formuleringer, Goodwings allerede har udarbejdet, men endnu ikke specificeret som værende formuleringer af purpose, såsom; *"Sammen rejser vi en bedre verden"* (Goodwings, 2018C). Derudover opfylder den alle Reimans ni nøgleprincipper og næsten hele Kramers tjekliste. Det eneste krav den ikke opfylder er Kramers krav om, at det ikke må fylde mere end fem ord. Til gengæld forbinder den hjerne (virksomheden og produktet) med hjerte (ønsket om at skabe en bedre verden), den er sand, universel, transformativ, inspirerende, udfordrende, og så udtrykker den om noget Goodwings' why, dens eksistensgrundlag og det formål, der har sat virksomheden i verden (Reiman & Reiman, 2012, s. 34-38; Kramer, 2017, 50-51).

Dette nu skarpt formulerede brand purpose har potentiale til at kunne skabe retning for Goodwings' kommunikation, hvilket uddybes i de kommende afsnit. Det er dog vigtigt, at den bruges dybere og mere forankret end blot i kommunikationen. Som purpose drevet virksomhed skal Goodwings nemlig have purpose med i alt, hvad den gør. Vi anbefaler derfor, at Goodwings' purpose skal udleves og ikke bare omtales, og purpose skal derfor med i al Goodwings' beslutningstagen, hvor det altid skal trumfe profit, ikke blot når det lige giver mening, hvilket hovedsageligt er tilfældet i dag (Hsu, 2017, s. 388-389; Bilag 4; Bilag 1; Opg. s. 73-74).

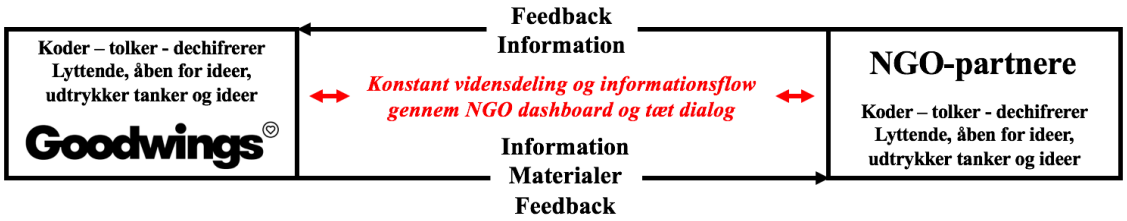
Med ovenstående purpose formulering samt anbefalinger for brugen af brand purpose er der hermed skabt et basis for Goodwings' kommunikation, herunder specielt storytelling, kommunikationsstrategi og handlingsplan, som uddybes i de følgende afsnit.

ANBEFALET STRATEGI FOR KOMMUNIKATIONEN MED NGO'ERNE

Da NGO'erne fungerer som distributører af kommunikationen og hermed purpose til målgruppen, er et tæt og velfungerende samarbejde mellem Goodwings og NGO'erne essentielt. I analysen blev det specificeret, at samarbejdet mellem de to parter har stort potentiale til at kunne skabe basis for en succesfuld forretningsmodel, men at der er betydelig plads til optimering, for at potentialet kan udnyttes (Opg. s. 79). Problemet bunder i, at Goodwings har sat NGO'erne til at varetage markedsføringen uden at give dem de fornødne værktøjer eller retningslinjer og uden at skabe en kommunikationsmodel, der tager højde for styrkerne i NGO'ernes markedsføringskanaler og medlemsdatabaser. Herefter har Goodwings valgt at påbegynde internationalisering ved at vækste i antallet af NGO samarbejder på baggrund af en mangelfuld model for samarbejdet. Dette tyder på, at Goodwings ikke har lyttet tilstrækkeligt til NGO'erne fra starten,

og dermed på, at problemet stammer fra manglende kommunikation parterne imellem, altså at det er et kommunikationsproblem. De manglende værktøjer og retningslinjer samt den manglende kommunikation og vidensdeling mellem Goodwings og NGO'erne har resulteret i, at de begge venter på hinanden, og at ingen af parterne i dag får det optimale ud af samarbejdet. NGO'erne kan grundet manglende værktøjer nemlig endnu ikke leve op til deres rolle som distributører. Dette betyder, at de i dag ikke for alvor markedsfører Goodwings og dermed ikke skaffer mange nye erhvervskunder, hvilket i sidste ende ikke bidrager positivt til Goodwings' bundlinje eller til indsamlingen af donationer til NGO'ernes projekter (Opg. s. 78). Derfor anbefaler vi som del af løsningen på udfordringerne 1 og 4 (Opg. s. 85) en model for samarbejdet, der ser ud som følgende Figur 20 og forklares nedenfor.

FIGUR 20: GOODWINGS & NGO'ER - ANBEFALET KOMMUNIKATIONSMODEL



Den anbefalede model bygger tydeligvis på en større grad af vidensdeling, hvor information og feedback går begge veje i tæt dialog, i forhold til den nuværende model (Opg. s. 80). Ifølge Simon Sinek (2009) handler kommunikation ikke om at tale, men om at lytte (Sinek, 2009, s. 160-161). Hermed tydeliggøres det, at dialogen skal være mere feedback baseret, hvor begge parter stiller sig mere lyttende over for den anden (Golob & Podnar, 2014, s. 248). Dette indebærer, at Goodwings er nødt til at handle mere efter NGO'ernes ønsker. Ifølge Hans Henrik Heming blev det nemlig tydeliggjort, at NGO'ernes ønsker ofte er langt nede på prioriteringslisten, hvor det virker som om f.eks. investorernes ønsker prioriteres højere (Bilag 7). Dette går stik imod den optimale brug af purpose, der præsenteres i teorien, hvor opbygning af purpose altid skal komme først; *"If you are a leader of an organization with a purpose, your primary function is to build, nurture, and fulfill the purpose of the organization"* (Spence & Rushing, 2009, s. 295). Nærværende citat peger på at NGO'erne som distributører og dermed facilitatorer af forretningsmodellens purpose, bør være højere prioriterede end målet om at kunne tilfredsstille investorerne (Spence & Rushing, 2009, s. 10-11). Essentielt for denne imødekommelse af NGO'ernes ønsker er en smartere løsning til konstant vidensdeling og informationsflow, og derfor anbefaler vi, at Goodwings først og fremmest udarbejder et NGO dashboard på hjemmesiden, hvor NGO'erne kan logge ind på deres egne profiler og se status for donationer samt den impact, disse donationer muliggør (Bilag 7). Som værktøj til vidensdeling og facilitator af tæt dialog har dette NGO dashboard derfor i ovenstående Figur 20 en central placering i midten. Idet Goodwings allerede tilbyder brugerprofiler på hjemmesiden til kunderne og deres

medarbejdere, burde det ikke kræve mange ressourcer også at skabe brugerprofiler til NGO'erne, hvor de kan følge med i den impact, der skabes (Bilag 7; Bilag 8). Et sådant dashboard for NGO'erne, der præsenterer hvor meget, der løbende doneres til dem, samt af hvilke kunder, ville kunne lette NGO'ernes interne rapportering og budgettering betydeligt, samt give dem et indblik i hvilke typer af kunder, de skal rette kommunikationen imod. Ydermere vil det kunne bidrage til visualisering af den impact, kunderne kan skabe ved at booke gennem Goodwings, hvilket helt konkret kan bruges i både NGO'ernes markedsføring af Goodwings, men også på Goodwings' egen hjemmeside og på dens egne kanaler. Det er nemlig essentielt for hele kommunikationen af Goodwings, at den endelige impact, der skabes, kan visualiseres, hvis purpose for alvor skal kommunikeres, hvilket et sådant dashboard vil kunne bidrage til. Dette vil yderligere kunne optimere kommunikationen til målgruppen og potentielt set skaffe endnu flere kunder til Goodwings og donationer til NGO'erne.

En anden vigtig anbefaling indebærer det materiale, Goodwings leverer til NGO'ernes markedsføring af den. Ifølge analysen indebærer dette i dag hovedsageligt kun en e-mail skabelon til interpersonel kommunikation (Opg. s. 79). For at NGO'erne kan kommunikere Goodwings' purpose optimalt, skal de have en mere dækkende mængde værktøjer til facilitering af denne kommunikation. Goodwings vil nemlig ikke kunne forlange, at NGO'erne bruger en masse tid og kræfter på markedsføring af Goodwings uden de fornødne værktøjer. Disse værktøjer vil ydermere kunne sikre langt større konsistens i kommunikationen, der udsendes på tværs af NGO'er og kanaler. Derfor anbefaler vi, at Goodwings udarbejder en værktøjs-/materialekasse bestående af tekst-, billed- og videomateriale, skrifttyper, evt. en farveguide, en logopakke, citater, statistikker, formuleringer, samt skabeloner til opsætning af billeder og tekst. Værktøjskassen skal også indeholde en opskrift på, hvordan NGO'erne skal bruge materialerne for optimalt at kommunikere purpose, så de hjælpes til at kommunikere indefra og ud med purpose som drivkraft og ikke udefra og ind som nu (Sinek, 2009, s. 39). Med denne værktøjskasse er det blot vigtigt, at materialet har potentiale til at vise et billede af både NGO'en og Goodwings, så NGO'en ikke føler sig overset, og endnu en måde at sikre dette på ville være som nævnt i analysen af NGO-samarbejdet (Opg. s. 78) ved også at øge synligheden af NGO partnerne i links. Med en forretningsmodel som Goodwings' kan man ikke forvente, at NGO'erne skal markedsføre Goodwings, som om NGO-leddet ikke fandtes. NGO'erne er nødt til også at være synlige i markedsføringen, hvilket endda vil højne troværdigheden af kommunikationen, idet det vil fremgå endnu tydeligere, at NGO'erne står inde for Goodwings og dens services.

Hermed vil Goodwings gennem et NGO dashboard og ovennævnte materiale samt synlighed af NGO'erne i links i højere grad kunne styre hvilket billede, der udsendes af Goodwings, hvilken form dens purpose tager og hvilken historie, der hermed kommunikeres. Næste afsnit vil derfor gå i dybden med anbefalinger til Goodwings' brug af storytelling og hvilken historie, Goodwings bør kommunikere.

ANBEFALINGER TIL STORYTELLING

Analysen tydeliggjorde, at NGO'erne ikke har modtaget nogen retningslinjer for hvad, der skal kommunikeres til målgruppen, herunder hvilket budskab og hvilken fortælling. Disse manglende retningslinjer kan resultere i, at fortællingen mister konsistens, og virksomhedens purpose dermed ikke kommunikeres, f.eks. ved at budskabet ikke er det samme på tværs af kanaler (Opg. s. 80). Samtidig viste analysen, at Goodwings intet specifikt budskab havde med sin kommunikation, men blot havde et mål om at tiltrække flere erhvervskunder, hvilket betyder, at kommunikationen ikke har været brugt strategisk, idet den ikke kan være strategisk, medmindre der er et tydeligt budskab, der kan skabe konsistens for det kommunikerede (Opg. s. 83; Fog et al., 2013, s. 34). Ydermere tydeliggjorde analysen, at Goodwings skal basere sin storytelling i højere grad på purpose (Opg. s. 84). Med en tydeligere, mere purpose drevet retning for Goodwings' fortælling vil brugen af storytelling kunne bidrage til at skabe konsistens, klarhed, kontinuitet, synlighed og autencitet for kommunikationen og Goodwings' branding indsats, hvilket alt sammen er forudsætninger for succesfuld branding (Kotler & Pfoertsch, 2006, s. 162). På baggrund af en nu skarp formulering af purpose vil følgende gennemgang af Fog et al.'s (2013) fire elementer for storytelling derfor præsentere vores anbefalinger til Goodwings' brug af storytelling og bidrage til løsningen af udfordring 1 og 4 (Fog et al., 2013, s. 33).

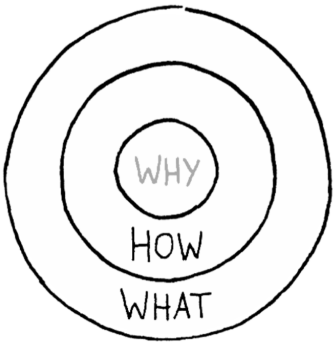
1) *Budskabet:* Da det i analysen blev understreget, at Goodwings umiddelbart intet fast budskab har med sin kommunikation, samt at kommunikationen foregår udefra og ind i Sineks gyldne cirkel og dermed ikke lever op til et potentiale om at inspirere, blev det tydeligt, at purpose bør ligge til grund for Goodwings' budskab (Opg. s. 83; Sinek, 2009, s. 40). Budskabet skal ifølge teorien være virksomhedens kernefortælling, dens ideologiske eller moralske påstand, der afspejler virksomhedens holdninger og er mere og større end blot et slogan (Fog et al., 2013, s. 34+84). Derfor anbefaler vi, at Goodwings' purpose skal udgøre budskabet og danne fundamentet for al kommunikation, der udsendes på tværs af kanaler (Fog et al., 2013, s. 34; Mourkogiannis, 2006, s. 143). Opstiller man derfor Goodwings' budskab vha. Sineks gyldne cirkel, vil den som illustreret på både engelsk og dansk nedenfor startende med virksomhedens purpose skabe rammen og grundlaget for virksomhedens storytelling (Sinek, 2009, s. 39).

FIGUR 21: DEN GYLDNE CIRKEL - ANBEFALINGER TIL STORYTELLING

1) WHY
We help people travel a better world!

2) HOW
The way we help people travel a better world is by enabling them to support great, world changing causes through their hotel bookings, simply because of our close partnerships with NGOs from all over the world.

3) WHAT
We just happen to have a really user friendly and price competitive booking platform with more than 365.000 hotels worldwide. Want to book through us?



1) WHY
Vi hjælper folk til at rejse en bedre verden!

2) HOW
Måden hvorpå, vi hjælper folk til at rejse en bedre verden, er ved at gøre det muligt for dem at støtte sager, der gør en mærkbar forskel for mennesker, miljø og samfund, blot ved at booke hoteller. Dette er muliggjort af vores tætte samarbejder med NGO'er fra hele verden.

3) WHAT
Og så har vi forresten også en utroligt brugervenlig booking platform, med prisgaranti og mere end 365.000 hoteller verden over. Har du lyst til at booke gennem os?

Som purpose drevet virksomhed skal Goodwings' budskab og kernefortælling dermed udgøres af dens purpose. Dette betyder, at kommunikationen for at inspirere skal foregå indefra og ud, ved at der fortælles om; at Goodwings hjælper folk til at rejse en bedre verden ved at gøre det muligt for dem at støtte formål, der skaber en mærkbar forskel i verden, blot ved at booke hoteller. Hermed skal Goodwings gå væk fra at kommunikere udefra og ind som nu, hvor den tilbyder en løsning til hotelbooking, hvor man kan støtte NGO'er uden at det koster ekstra (Opg. s. 83; Sinek, 2009, s. 39).

2) *Konflikten:* Udgjort af den barriere virksomheden skal overkomme med sin fortælling og sit budskab, er konflikten det, der driver plottet i historien (Fog et al., 2013, s. 36). I analysen blev det tydeliggjort, at Goodwings' konflikt i dag hovedsageligt er drevet af konkurrence og et ønske om vækst (Opg. s. 83), hvilket ikke lever op til Goodwings' purpose drevne status. Derfor er vores anbefaling, at Goodwings skal basere konflikten på ønsket om at transformere rejsebranchen og passionen om at gøre en reel og skalerbar forskel (Bilag 1; Fog et al., 2013, s. 86). Konflikten eller den barriere, Goodwings skal overkomme, skal dermed udgøres af rejsebranchens mindset altså den traditionelle måde at gøre tingene på samt manglen på CSR og bæredygtige tiltag.

3) *Rollefordelingen:* For at Goodwings' storytelling skal kunne fortælle historien om virksomhedens purpose, skal de personer, der handler i forhold til hinanden og konflikten, afspejle dette og sikre en klar struktur for en mere purpose drevet handling (Fog et al., 2009, s. 91-92). Hermed bør rollefordelingen se lidt anderledes ud, end den gør nu (Opg. s. 83-84), og vores anbefalinger lyder som følgende:

Helten udgøres stadig af Goodwings, som dog nu på baggrund af det nu definerede budskab udgjort af Goodwings' purpose skal forfølge *målet* om, at hjælpe folk til at rejse en bedre verden ved at gøre det

muligt og simpelt for folk gennem hotelbooking at støtte velgørende sager. Heltens *hjælpere* er igen NGO'erne, som denne gang dog ikke blot driver donationer ved at få flere kunder ind. I stedet spreder de Goodwings' budskab og purpose ved at skabe opmærksomhed om konceptet, og så er det i sidste ende dem, der faciliterer den forandring, der skabes, gennem de projekter, de udfører. Hermed er NGO'erne ikke blot kommunikatører, men også skaberne af den forskel, som Goodwings gør det muligt for kunderne at støtte. *Modstanderne* er i denne mere purpose drevne rollefordeling større end blot konkurrenterne, men konkurrenterne spiller dog stadig en modstanderrolle (Opg. s. 84). Den virkelige modstander i denne konflikt er nemlig rejsebranchens traditionelle mindset med manglende fokus på bæredygtighed, hvilket i sidste ende udtrykkes i form af konkurrenterne. *Giveren* skal igen udgøres af både Goodwings og kunderne, idet Goodwings, giver kunderne muligheden for at rejse en bedre verden, og kunderne er dem, der ved at booke gennem Goodwings giver NGO'erne muligheden for at facilitere den forandring, der gør, at Goodwings i sidste ende kan udleve sit purpose. *Modtageren* er igen både kunderne og samfundet, idet kunderne drager nytte af den værdi, det giver dem, at kunne gøre noget godt, hvor samfundet er det, der i sidste ende gavner af hele konceptet (Opg. s. 84).

Selve rollefordelingen skal dermed ikke være meget anderledes, end den er i dag, og ovenstående viser, at blot målet og modstanderen har ændret sig. Dog anbefaler vi, at alle roller i højere grad bærer præg af purpose og dermed sikrer den struktur, der skal til, for at Goodwings kan udleve og kommunikere sit purpose. Fokus for rollerne og deres karakter skal dermed i langt højere grad være drevet af purpose og ikke af konkurrence.

4) *Handlingen:* Ovenstående fremhæver, at purpose skal være det, der skaber konsistens i kommunikationen på tværs af kanaler. Med et sådant afsæt i purpose kan handlingen ændre sig løbende over tid afhængigt af situationen. Dog er det yderst vigtigt, at handlingen altid tager udgangspunkt i kernefortællingen og dermed skaber et konsistent billede af Goodwings som en virksomhed, der arbejder frem imod at rejse en bedre verden (Fog et al., 2009, s. 97).

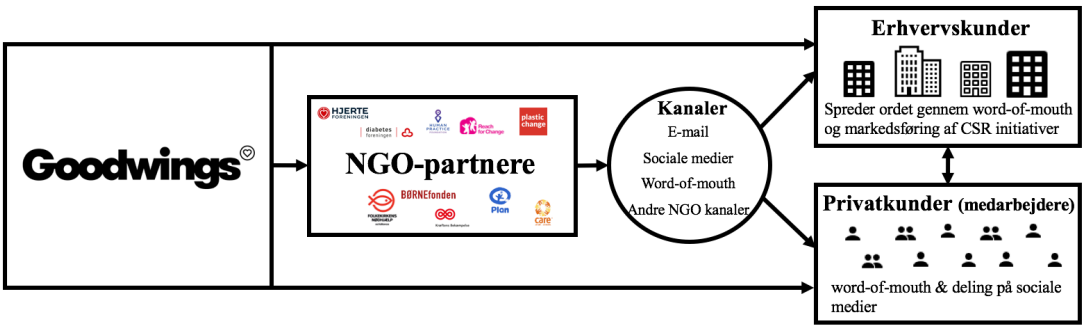
I denne anbefalede model er den primære ændring, at der er et specificeret budskab i form af vores anbefalede formulering af purpose. Dette sikrer konsistens for kommunikationen på tværs af kanaler og NGO'er. Purpose er dermed drivkraft for kommunikationen, hvilket betyder at potentialet, for at Goodwings kan kommunikere på en langt mere inspirerende måde til målgruppen, er større end før, hvor der blev kommunikeret udefra og ind i stedet for indefra og ud i Sineks gyldne cirkel (Opg. s. 83; Sinek, 2009, s. 39). Konflikten var centreret omkring konkurrence og et ønske om vækst (Opg. s. 83), hvilket går direkte mod teoriens krav for purpose drevet kommunikation. Derfor er denne anbefalede konflikt nu mere baseret på et ønske om at overkomme rejsebranchens traditionelle mindset og skabe en skalerbar forskel i form af impact for miljø og samfund. Rollefordelingen bærer også tydeligt præg af at være mere

purpose drevet, og så kan handlingen på baggrund af resten ændre sig afhængigt af situationen. Hermed skaber purpose retning for virksomhedens storytelling og derigennem konsistens for Goodwings' kommunikation.

ANBEFALET KOMMUNIKATIONSMODEL

Analysen af Goodwings' kommunikation tydeliggjorde, at Goodwings' fokus på interpersonel kommunikation ikke var tilstrækkeligt, samt at en udelukkende interpersonel fremgangsmåde ikke udnyttede NGO'ernes potentiale optimalt (Opg. s. 82). Strategisk interpersonel kommunikation fungerer bedst til at overtale og ændre adfærd hos modtageren, men er langt mindre egnet til at skabe eller ændre opmærksomhed, kendskab og viden i en stor population. Derfor fungerer det godt til etablering af den direkte kontakt til virksomhedsledere, men knap så godt til øgning af opmærksomhed omkring og kendskab til brandet blandt den brede population, hvilket Goodwings netop har behov for i dag. Da interpersonel kommunikation ydermere er en langsom måde at nå målgruppen på, idet den ikke rammer mange ad gangen, er det en yderst forpligtende personlig form for kommunikation, hvilket kræver ekstra mange ressourcer (Sepstrup & Fruensgaard, 2013, s. 94). Det virker i dag som om Goodwings' fokus på interpersonel kommunikation kommer af et syn på denne kanal som mest passende til at ramme erhvervskunderne, hvorimod massekommunikation muligvis forbindes mere med privatforbrugerne, som Goodwings netop ikke vil fokusere på (Bilag 1). Hermed formår Goodwings ikke at se potentialet i massekommunikation til at øge opmærksomhed og viden om Goodwings samt kendskabsgraden ved at ramme privatforbrugere, som også udgør en vigtig del af de virksomheder, man forsøger at ramme (Bilag 7; Sepstrup & Fruensgaard, 2013, s. 94). Da masse- og interpersonel kommunikation ifølge Sepstrup og Fruensgaard spiller utroligt godt sammen, vil et fokus på begge kunne ramme erhvervskunderne mere effektivt, idet der skabes et pres både fra oven (gennem ledelsen) og fra neden (gennem medarbejderne) i virksomhederne (Sepstrup & Fruensgaard, 2013, s. 85-86). Hermed anbefaler vi, at Goodwings anskuer sin brug af kommunikation som i følgende Figur 22:

FIGUR 22: ANBEFALET KOMMUNIKATION TIL MÅLGRUPPEN



Ovenstående Figur 22 tager inspiration i en mere cirkulær flertrinsmodel, som illustrerer, at menneskers indbyrdes kontakter og kommunikation er væsentlig for effekten af kommunikationsindsatsen. En mere cirkulær flertrinsmodel frem for en totrinsmodel, som Goodwings anvender i dag (Opg. s. 81), er hermed et bedre billede af samspillet mellem interpersonel- og massekommunikation, idet den tilgodeser, at der kan være både færre og flere trin fra afsender til modtager, og at al information ikke kommer ud gennem opinionsledere men kan ramme målgruppen både direkte og indirekte gennem mange forskellige sammenhænge (Sepstrup & Fruensgaard, 2013, s. 91-92). En sådan flertrinsmodel tilgodeser endvidere, at Goodwings' egne kanaler også har potentiale til at ramme målgruppen direkte, så Goodwings ikke udelukkende kommunikerer gennem NGO'erne, hvilket Christian Møller-Holst ellers i dag mener, virksomheden skal (Bilag 1). I ovenstående figur tydeliggøres det dermed, at et samspil mellem masse- og interpersonelle kommunikationskanaler vil kunne nå en bredere del af befolkningen, som yderligere vil kunne påvirke hinanden på kryds og tværs gennem personlige og sociale netværk (Sepstrup & Fruensgaard, 2013, s. 92). Virksomhedens målgruppe anbefales dermed til at være den samme som specificeret i målgruppeanalysen, hvor små- og mellemstore virksomheder udgør den primære målgruppe, og privatkunder og store virksomheder udgør den sekundære målgruppe (Opg. s. 62). Grundet samspillet mellem privat- og erhvervskunder, herunder tendensen til at medarbejdere tager deres personlige præferencer med på arbejde, hvilket illustreres af pilen mellem de to, anbefaler vi dog, at målgruppen for markedsføringen skal være todelt for at nå bedre ud til en bredere del af populationen og dermed øge kendskabsgraden og i sidste ende styrke brandet (Klein, 2015; Sepstrup & Fruensgaard, 2013, s. 86). Gennem en sådan flertrinsmodel for kommunikation kan NGO'erne også udnytte deres massekommunikerende kanaler samt netværk bedre, idet medlemmer og følgere ofte består af privatpersoner. En øget brug af kanaler til massekommunikation vil også tilgodese NGO'ernes personlige netværk bedre, idet de udgør en mere uforpligtende form for kommunikation. Massekommunikation vil i så fald være en mere langsigtet kommunikationsform at benytte, idet det tager tid at etablere en vis kendskabsgrad og herigennem skabe et stærkt brand, hvor den interpersonelle kommunikation derimod fungerer mere kortsigtet og skaber direkte respons (Sepstrup & Fruensgaard, 2013, s. 84). Massekommunikation er hermed essentiel til kommunikation af purpose og som branding værktøj, idet purpose og branding begge selv udgør langsigtede strategier.

Hermed tydeliggøres vigtigheden af, at Goodwings udvider sit tunnellignende syn på markedsføring og indser, at NGO'erne med de rette værktøjer i bagagen kan ramme målgruppen bedre ved at kombinere kanaler og kommunikationsformer og dermed udnytte deres potentiale som distributører af kommunikation bedre. Anbefalingerne, der bidrager til løsningen af udfordring 1 og 4, lyder derfor på, at Goodwings

skal anskue kommunikationen gennem en cirkulær flertrinsmodel ved at benytte et samspil mellem interpersonel- og massekommunikation for at nå bredere ud til både den primære og sekundære målgruppe, da disse interagerer. Dette uddybes yderligere i næste afsnits præsentation af en strategi og handlingsplan for Goodwings' kommunikation til målgruppen.

ANBEFALET KOMMUNIKATIONSSTRATEGI MED HANDLINGSPLAN

Opgavens analyse (Opg. s. 85) og ovenstående anbefalinger tydeliggør, at Goodwings i dag benytter sig af en strategi for kommunikationen, der ikke tilgodeser massekommunikerende kanaler og dermed ikke medvirker til løsningen af virksomhedens udfordringer ved at opfylde et mål om at øge kendskabsgrad eller kommunikere purpose optimalt. I stedet fokuserer den nuværende strategi hovedsageligt på vækst og anskaffelse af nye kunder (Opg. s. 81), hvilket går stik imod alle retningslinjer for kommunikation og udlevelse af purpose (Reiman & Reiman, 2012, s. 39). Vi anbefaler derfor, at Goodwings ændrer strategi og handlingsplan for kommunikationen af purpose, og vores anbefalinger til dette indlemmer de tidligere anbefalinger i opgavens del 3, som opsummeres i nedenstående Figur 23 (Sepstrup & Fruensgaard, 2013, s. 184). Figuren forklares nedenfor.

FIGUR 23: ANBEFALET PLATFORM TIL KOMMUNIKATIONSARBEJDET

Teori og situationsanalyse

↓

Platform/Briefing

Kommunikationsstrategi

Situationsanalyse: *Kendskabsgrad og kundeengagement er lave, brand skal styrkes og konkurrencedygtighed skal tydeliggøres*
Mål: *Øge kendskabsgraden og derigennem kundeengagement og konkurrencedygtighed gennem kommunikationen af purpose*
Målgruppe: *Virksomhedsledere og privatpersoner*
Kommunikationsform: *Både massekommunikation og interpersonel kommunikation*

Handlingsplan

Kommunikationsprodukt

Medie
Placering (hvor): *Goodwings' og NGO'ers egne kanaler såsom; sociale medier, nyhedsbreve, magasiner, blogs, hjemmesider, direct e-mails, word-of-mouth, arrangementer/events*
Timing (hvornår): *Når det passer i NGO'ernes markedsføringsplaner, men med et fastsat minimum for promovering og antal nævnelser på tværs af kanaler samt et mål for månedlige henvendelser til virksomheder, der passer til den enkelte NGO's potentiale*
Budskab
Indhold (hvad): *En fortælling, der skaber et billede af Goodwings som en virksomhed, der hjælper folk til at rejse en bedre verden*
Udformning (hvordan): *Kommunikationsværktøjer fra Goodwings til NGO'erne, i form af NGO dashboard, billed-, video- og tekst materiale, skabeloner, statistikker, formuleringer og citater så NGO'en kan skabe et billede af begge parter i deres markedsføring.*
Kommunikator (hvem): *Goodwings og NGO-partnere*

Effektmåling: Måling af kendskabsgrad, stigning i antal kunder, bookinger samt kundeengagement
Budget: Løn til medarbejdere (Art Director, Communications Manager, Front End Developer & Global Partnerships medarbejdere)

Som illustreret øverst i modellen, danner hele situationsanalysen i opgavens del 2 i samspil med teorien basis for både kommunikationsstrategi og handlingsplan. Kigger man først på vores anbefalinger til kommunikationsstrategien, viste situationsanalysen en tydelig tendens til en lav kendskabsgrad til Goodwings,

hvilket yderligere sås i det lave kundeengagement, hvor erhvervskundernes medarbejdere ikke altid anvendte Goodwings (Opg. s. 72). Samtidig sås der hos nuværende og potentielle kunder et betydeligt behov for, at Goodwings bør være konkurrencedygtig på både pris, brugervenlighed, udbud og kendskabsgrad (Opg. s. 72). Alt dette bunder yderligere i en tendens til, at Goodwings' brand herunder forretningsmodel bør styrkes (Opg. s. 59+66). På baggrund af dette anbefaler vi, at målet for kommunikationen skal være at øge kendskabsgraden og derigennem på længere sigt virksomhedens kundeengagement, konkurrencedygtighed og positionering gennem optimal brug og kommunikation af purpose. For at opnå dette samt ramme den primære målgruppe af erhvervskunder mere effektivt anbefaler vi, at målgruppen i kommunikationen deles i to, og at både Goodwings og NGO'erne anses som kommunikatorer. Hermed vil Goodwings og NGO'erne som kommunikatorer gennem et mix af masse- og interpersonel kommunikation kunne udnytte deres egne markedsføringskanaler og dermed kommunikationspotentiale bedre (Sepstrup & Fruensgaard, 2013, s. 192).

Disse strategiske overvejelser danner basis for kommunikationsarbejdets operationelle del, handlingsplanen, hvor kommunikationsproduktet udgøres af overvejelser omkring medievalg og udformning af budskabet, og jo bedre samspillet er mellem budskab og medievalg, jo stærkere bliver kommunikationsproduktet (Sepstrup & Fruensgaard, 2013, s. 193-194). Her anbefaler vi, at brugen af massekommunikation skal muliggøre bedre udnyttelse af NGO'ernes mange forskellige kanaler, så kommunikationsproduktet placeres på tværs af kanaler med en timing, der tilgodeser NGO'ernes egne markedsføringsplaner. Vi anbefaler ydermere, at Goodwings sætter krav til antallet af månedlige nævnelser og hermed budskabets eksponering, samt at der sættes mål for antallet af direkte henvendelser til potentielle erhvervskunder, men da denne interpersonelle kommunikation sætter NGO'ernes personlige relationer på spil, bør dette mål ikke sættes for højt. Disse mål og krav skal skræddersys til de enkelte NGO'er, da disses størrelse og kapacitet varierer. Yderst vigtigt for vores anbefalinger til Goodwings' fremtidige handlingsplan for kommunikationen er det, at budskabet bærer langt større præg af purpose og udformes indefra og ud, så det inspirerer i højere grad end informerer. Dette skal hjælpes godt på vej af tidligere nævnte NGO dashboard til konstant vidensdeling samt værktøjskassen med materialer og skabeloner, der kan sikre en konsistent og inspirerende kommunikation af Goodwings' purpose og skabe et stærkere billede af samspillet mellem Goodwings og NGO'erne samt af den forskel, der skabes for miljø og samfund ved at booke gennem Goodwings.

Budgettering og mulighederne for effektmåling er essentielle for det endelige kommunikationsprodukt (Sepstrup & Fruensgaard, 2013, s. 194). Til måling af effekten af kommunikationsstrategien er der flere forskellige parametre, Goodwings kan vælge at måle på. Dog anbefaler vi, at fokus skal ligge på øgning af kendskabsgraden gennem brugen af purpose og brand management, idet disse anses som langsigtede

strategier, der ikke viser afkast på kort sigt i form af flere kunder og større engagement, men som, hvis fokuseret på, vil skabe langt bedre resultater på den lange bane. En sådan form for omlæggelse af kommunikationen burde ikke sprænge budgettet, idet opbygningen af NGO dashboardet og den omtalte værktøjskasse samt implementeringen af anbefalingerne omhandlende NGO-samarbejdet er opgaver, der kan løses af medarbejdere, der allerede arbejder hos Goodwings. Hermed indebærer budgettet primært løn til medarbejdere, der arbejder med kommunikation, NGO-samarbejder, udvikling af platformen og udarbejdelse af grafik og tekst mm. og eventuelt også ekstra budget til udarbejdelse af video- og billedmateriale, der kan bruges i værktøjskassen.

På denne måde kan Goodwings gennem optimering af sin brug af purpose og kommunikation styrke sit brand og positionere sig stærkere på markedet for hotelbooking, idet ovenstående anbefalinger vil kunne bidrage til en mere konsistent kommunikation af purpose til en bredere del af befolkningen gennem brugen af flere markedsføringskanaler. Dermed kan anbefalingerne hjælpe Goodwings til at skabe et stærkere og mere klart billede af Goodwings og dens brug af purpose.

DELKONKLUSION

Som løsning på de i analysen identificerede udfordringer (Opg. s. 85) og dermed svar på sjette underspørgsmål samt afrunding af problemformuleringen opsummerer vi i følgende punkter vores anbefalinger til Goodwings:

- For at mindske truslen af et begrænset udbud skal Goodwings overgå til en leverandøraftale med Booking.com, som har markedets absolut største udbud i dag. Samtidig skal de berige databasen så hoteller kan sorteres efter bæredygtighed.
- Positioneringsmæssigt skal Goodwings sigte efter at positionere sig i Camelot ved at styrke brand og kendskabsgrad gennem fokus på purpose.
- Goodwings' purpose skal formuleres således; *'Hjælpe folk til at rejse en bedre verden / Help people travel a better world'*. Denne formulering skal være med i al beslutningstagen og skal altid trumfe profit for at kunne skabe retning og konsistens for kommunikationen.
- Modellen for kommunikationen med NGO'erne skal baseres på konstant vidensdeling og tæt dialog. Til dette skal Goodwings udarbejde et NGO dashboard, hvor NGO'erne kan logge ind på egne profiler og se hvor mange donationer, de modtager fra hvem, og hvilken impact dette skaber, så det kan bruges i kommunikationen til målgruppen og intern rapportering. Samtidig skal Goodwings for at lette NGO'ernes markedsføringsopgave lave en materialekasse til NGO'erne bestående af tekst-, billed- og videomateriale, skrifttyper, evt. en farveguide, en logopakke, citater,

statistikker, formuleringer, samt skabeloner til opsætning af billeder og tekst, og så skal synligheden af NGO'erne i links øges.

- Goodwings skal med afsæt i purpose benytte sig af storytelling til at skabe konsistens i kommunikationen, der afsendes på tværs af NGO'er og kanaler. Budskabet i denne storytelling skal udgøres af vores anbefalede purposeformulering og kommunikeres indefra og ud. Konflikten skal baseres på passionen om at gøre en forskel og udgøres af manglen på CSR og bæredygtighed i rejsebranchen. Rollefordelingen skal bære stærkt præg af purpose, og handlingen skal tage udgangspunkt i purpose og ændre sig alt efter situationen for kommunikationen.
- Kommunikationen til målgruppen skal henvende sig til både erhvervskunder og privatforbrugere gennem et samspil mellem interpersonel- og massekommunikation og skal derved foregå gennem en mere cirkulær flertrinsmodel.
- Goodwings' strategi og handlingsplan for kommunikationen til målgruppen skal opsummere alle andre anbefalinger og dermed se ud som i ovenstående Figur 23 (Opg. s. 99).

DEL 4

DISKUSSION & REFLEKSION

"YOU CAN LOOK AT AN OPPORTUNITY OR A CHALLENGE AND ASK YOURSELF, 'IS IT THE RIGHT THING TO DO GIVEN OUR PURPOSE? DOES THIS FURTHER OUR CAUSE?' IF IT DOES, YOU DO IT. IF IT DOESN'T, YOU DON'T. IF IT'S PROOF TO YOUR PURPOSE, EMBRACE IT. IF IT VIOLATES YOUR PURPOSE, KICK IT OUT ON ITS ASS."

ROY SPENCE & HALEY RUSHING

DEL 4 - DISKUSSION & REFLEKSION

I del 4 diskuterer vi først resultaterne af opgavens del 2 og 3 med hovedvægt på brugen af purpose, samt om Goodwings virkelig er et purpose brand, og om purpose virkelig har relevans. Herefter reflekterer vi over, om Goodwings' udfordringer overhovedet kan løses med kommunikation, og om opgavens del 1, herunder specielt metodevalg, empiriindsamling og teoretisk referenceramme, er optimal til undersøgelsen af problemformuleringen.

DISKUSSION

Dette speciale tydeliggør, at Goodwings har stort potentiale til at kunne opnå succes med purpose. Det viser dog også, at mange aspekter af Goodwings' forretningsmodel og beslutingstagen ikke lever op til kravene, der af teorien stilles for optimal brug af purpose. Når Goodwings hermed ofte lader ønsket om vækst og plejning af investorer styre, kan virksomheden så overhovedet kalde sig purpose drevet?

Ifølge Spence & Rushing (2009) er det ikke nok at have et brændende ønske om at gøre en forskel; *"You must create a business model that is in alignment with the purpose that enables a difference to be made"* (Spence & Rushing, 2009, s. 294). Goodwings har skabt en forretningsmodel med potentiale til at gøre en skalerbar forskel, men specialet viste dog tydeligt, at dette potentiale ikke udnyttes. Forretningsmodellen kan naturligvis ikke muliggøre forandring, når NGO'erne, der skal facilitere denne forandring, ikke tilgodeses. Når NGO'ernes ønsker er længere nede på prioriteringslisten end investorer og kunder, er Goodwings så overhovedet drevet af purpose, eller er det ønsket om vækst og profit, der dominerer? Der virker til hos Goodwings at være forvirring omkring hvad, der bør vægtes tungest, når det handler om beslutninger, og så hersker der et mindset, der tror på, at der findes forretningsbeslutninger, der ikke behøver indebære purpose, men at man sagtens kan være purpose drevet, blot fordi purpose engang imellem trumfer profit (Bilag 1).

Dette skel bunder måske i en manglende forståelse blandt ledelsen for purpose som fænomen og for virksomhedens virkelige formål. *"The more an organization understand its purpose, the more it can create products, services and experiences that will create a strong brand in the marketplace"* (Spence & Rushing, 2009, s. 156). Den manglende forståelse for purpose hæmmer hermed Goodwings' potentiale til at blive et stærkt purpose drevet brand. Det virker som om Goodwings har et i forhold til teorien modsatrettet syn på purpose, idet et fokus på at vækste virker til at være gået forud for målet om at skabe en velfungerende forretningsmodel, der er bygget på purpose og stærk nok til at facilitere denne vækst. Hermed er man i startfasen gået på kompromis med purpose i den tro, at man først bør have et udgangspunkt, før purpose kan spille ind. Her er teorien af den fuldkomment modsatte mening: *"When organizations are small, WHAT they do and WHY they do it are in close parallel. (...) Clarity of WHY is understood*

because the source of passion [the founder] is near - in fact it physically comes to work every day" (Simon Sinek, 2009, s. 186). I teorien anses startup virksomheder derfor som værende virksomheder, der grundet størrelsen og grundlæggerens tilstedeværelse har langt nemmere ved at implementere og udleve purpose end større, mere etablerede virksomheder med en fast forankret kultur (Schein, 2004, s. 292). Derfor er der for Goodwings en betydelig fordel i at implementere purpose ordentligt fra starten og ikke vente til, der er etableret et økonomisk grundlag for virksomheden. Som purpose drevet leder er man nødt til at have is i maven, da purpose på længere sigt vil øge profit, men kun hvis man stræber efter at opnå sit purpose for formålets skyld ikke for profittens, og purpose kan derfor aldrig blot bruges som et værktøj, men skal være selve virksomhedens drivkraft (Mourkogiannis, 2006, s. 17).

Walk the talk bruges ofte som udtryk til at kritisere virksomheder i nutidens transparente verden (Kolster, 2016). I forbindelse med udlevelse af brand purpose, er det dog ikke bare et kritikpunkt, men fuldkomment essentielt for succes (Hsu, 2017, s. 388).

There is no 'right' way to go about building purpose-based organizations. Every organization will need to look at how they do business and identify which aspects of the business are working in the service of the purpose and which aren't. From there you can begin to prune away the products or practices that undermine the purpose and build up those that help facilitate the purpose (Spence & Rushing, 2009, s. 294).

Som purpose drevet virksomhed er Goodwings hermed nødt til at gå hele distancen, hvis den for alvor skal skabe forandring og flytte branchen i en retning, hvor bæredygtighed ikke længere blot diskuteres (Spence & Rushing, 2009, s. 295; Mishra, 2013, p. 16). Man er nødt til at handle efter ens purpose, hvilket betyder at skære ting fra, der ikke er i overensstemmelse med retningen for ens purpose (Spence & Rushing, 2009, s. 295). Først når dette indses, kan Goodwings virkelig blive en purpose drevet virksomhed.

I forlængelse af ovenstående kan der identificeres et betydeligt paradoks i, at Goodwings ønsker at gøre rejser mere bæredygtige og transformere rejsebranchen, men samtidig ikke formår at gøre noget konkret ved de udfordringer, rejsebranchen står over for, i form af bl.a. de miljø- og samfundsmæssige problemer, der kan relateres til, at folk rejser for meget (Bâc & Roşca, 2017, p. 43; Gupta & Dutta, 2017, p. 125). Konceptet og forretningsmodellen er nemlig bygget på donationsdrift til NGO'er, som ikke har noget direkte at gøre med udfordringerne i rejsebranchen. På denne måde kan man argumentere for, at Goodwings' forretningsmodel i sidste ende ikke skaber banebrydende forandring i rejsebranchen. Når Goodwings på denne måde ikke skaber forandring ved at tackle rejsebranchens problemer, men i stedet gør det

ved at kanalisere sine midler mere bæredygtigt og godgørende, kan man stille sig det spørgsmål om Goodwings' brand samt brug af purpose så egentligt er overbevisende nok for kunder, der virkelig går op i bæredygtighed?

For at afrunde problemformuleringen; *'Hvordan kan Goodwings anvende brand purpose i sin kommunikation og dermed styrke sit brand samt positionere sig stærkere på markedet for hotelbooking?'*, argumenterede vi i dette speciale for, hvordan Goodwings med fordel vil kunne styrke sin brug og kommunikation af purpose, og gav implementerbare anbefalinger til netop dette. Vi argumenterede også for at denne styrkelse af Goodwings' kommunikative brug af purpose indebærer betydeligt potentiale til at virksomheden kan leve op til teoriens krav om optimal brug og implementering af purpose. Da en sådan optimal brug af purpose, ifølge teorien, vil kunne skabe betydelige konkurrencemæssige fordele og på lang sigt stærkere brands og mere profit end hos ikke-purpose drevne virksomheder, vurderes det, at Goodwings hermed kan anvende brand purpose til at styrke sit brand og positionere sig stærkere på markedet (Sinek, 2009, s. 50; Mourkogiannis, 2006, s. 17).

I specialet argumenterer vi hermed for at Goodwings bør implementere purpose korrekt. Dog ligger teorien op til, at der som i ovenstående citat fra Spence og Rushing (2009) ingen korrekt måde er at bygge purpose drevne virksomheder på, og når der ingen korrekt måde er at bruge purpose på, hvad er så den optimale brug af purpose (Spence & Rushing, 2009, s. 294)? Vil purpose så overhovedet kunne styrke Goodwings' brand og resultere i en stærkere position på markedet for hotelbooking, eller er dette blot et spørgsmål om hvor inspirerende og dygtig ledelsen er? Og hvis dette tages et skridt videre, har purpose så overhovedet relevans? Teorien siger, at purpose er bevist til at have relevans, og at purpose drevne virksomheder klarer sig bedre, men idet purpose blot er en ny eller videregående beskrivelse af drivkræfter, der tidligere har været anset som lige så vigtige, er det så fænomenet purpose, der gør forskellen, eller er der andre faktorer, der spiller ind hos de virksomheder, der efter sigende har stor succes med purpose (Bilag 5)?

Med afsæt i en socialkonstruktivistisk tankegang argumenterer vi for, at purpose gør en forskel, specielt når denne baseres på ønsket om at skabe en bedre og mere bæredygtig verden. Hele italesættelsen af purpose som en drivkraft, der er større end profit, som skal gøre en forskel i verden, og som man som virksomhed ikke må gå på kompromis med, skaber legitimitet og incitament for virksomheder til at gøre forretning på en måde, der er bedre for både miljø og samfund. Jo flere virksomheder, der tager bedre hensyn til miljø og samfund, jo mindre belastning vil det skabe, og jo større forandring vil denne italesættelse af purpose resultere i. Selvom purpose er et godt og let relaterbart udtryk for begrebet, kan man argumentere for, at navnet er underordnet, når bare fænomenet er gældende, og virksomheder tager det

til sig med passion og et reelt ønske om at gøre en forskel. Så kan det være ligegyldigt om det kaldes brand purpose, core purpose eller vision for den sags skyld.

REFLEKSION

I specialet tager vi udgangspunkt i, at Goodwings' udfordringer stammer fra kommunikationsproblemer og derfor kan løses vha. kommunikation, og relevansen af specialet og dets fremgangsmåde afhænger dermed af om problemerne virkelig er kommunikationsproblemer.

Hovedparten af Goodwings' udfordringer, anses i opgaven som værende problemer, der kan løses ved hjælp af kommunikative værktøjer såsom massekommunikation eller interpersonel kommunikation (Sepstrup & Fruensgaard, 2013, s. 197). Ifølge Sepstrup & Fruensgaard (2012) afgøres potentialet, for om et problem kan løses vha. kommunikation, på baggrund af problemets relevansopfattelse og informationsbehov, samt hvorledes disse er relevante for den respektive situation (Sepstrup & Fruensgaard, 2013, s. 176). Relevansopfattelsen baseres på modtagerens subjektive opfattelse af emnets relevans for situationen. Idet de fleste af Goodwings' største udfordringer stammer fra det mangelfulde informationsflow mellem NGO'erne og Goodwings, kan det antages, at NGO'erne som modtagere har en høj relevansopfattelse af informationen fra Goodwings (Sepstrup & Fruensgaard, 2013, s. 166; Bilag 7). Endvidere har modtagerens subjektivt oplevede informationsbehov stor betydning for kommunikationsprocessen, hvor "*afsenderen kan have en anden opfattelse af målgruppens behov for information, men det er og bliver modtagerens subjektive opfattelse, der er relevant for forløbet af kommunikationsprocessen"* (Sepstrup & Fruensgaard, 2013, s. 172). NGO'ernes udtrykte behov for mere information og materiale fra Goodwings peger på et betydeligt informationsbehov og tyder samtidig på, at Goodwings har en anden opfattelse af hvad, der er vigtigt for et velfungerende samarbejde, end NGO'erne har (Bilag 1; Bilag 7). En kombination af både høj relevans og højt informationsbehov blandt NGO'erne resulterer hermed i et stort kommunikationspotentiale for løsningen af problemet (Sepstrup & Fruensgaard, 2013, s. 177+201). Der kan derfor argumenteres for, at hovedparten af Goodwings' udfordringer kan løses ved hjælp af kommunikation.

Der kan dog også argumenteres for, at nogle af Goodwings' udfordringer ikke kommer af kommunikationsproblemer, idet bl.a. det lave engagement blandt erhvervskundernes medarbejdere potentielt set kunne bunde i en mere kulturelt bestemt tilgang til booking, hvorfor en adfærdsændring kan være svær for Goodwings at opnå. Christian Møller-Holst har dog udtalt, at Goodwings gik væk fra et fokus på privatforbrugerne grundet den svære proces, det er at ændre forbrugernes vaner, og da der i opgaven argumenteres for, at privatforbrugerne også udgør medarbejdere, kan dette derfor bunde i samme problem (Bilag 1; Sepstrup & Fruensgaard, 2013, s. 58). Dog argumenterer Sepstrup & Fruensgaard (2013) for, at det er

muligt at ændre adfærd vha. kommunikation, hvilket understreger, at kommunikation kan være løsningen, og dermed højner relevansen af dette speciale (Sepstrup & Fruensgaard, 2013, s. 59). Der kan dog også argumenteres for, at Goodwings' udfordringer kan bunde i ledelsens mindset, der ikke håndterer behandlingen af et purpose brand korrekt. Som nævnt i diskussionen, virker det som om, at fokus for ledelsens planer for Goodwings har været baseret på at starte virksomheden op, før purpose for alvor skulle udleves. Dette kan have konsekvenser for den videre implementering af purpose, da det kan være svært at ændre folks adfærd i en allerede fast forankret kultur (Sepstrup & Fruensgaard, 2013, s. 58; Schein, 2004, s. 292).

Overordnet set peger specialet derfor på, at Goodwings' primære problemer vil kunne løses vha. en optimering af kommunikationen både til NGO'er og kunder, men også internt i virksomheden for at ændre hele det konkurrencefokuserede mindset hos Goodwings. Hermed kan det vurderes, at specialets fremgangsmåde og resultater har stor relevans for Goodwings' nuværende situation.

KRITISK METODEREFLEKSION

Opgavens problemformulering er forsøgt besvaret vha. kvalitative og kvantitative metoder. Kvalitative metoder egner sig ofte bedst til at afdække en kommunikativ vinkel på en problemstilling, da det handler om fortolkning af modtagerens subjektive opfattelse af situationen (Andersen, 2014, s. 149). Kombinerer man kvalitativ metode med kvantitativ, er det ydermere muligt at skabe en mere dækkende repræsentation af populationen (Johnson & Onwuegbuzie, 2004, s. 17). Dette tyder derfor på, at de kvalitative interviews i samspil med en mere kvantitativ spørgeskemaundersøgelse er den optimale metode for besvarelse af problemformuleringen.

I indsamlingen af empiri har denne opgave dog afdækket og undersøgt målgruppen af både erhvervskunder og privatkunder bredere, end den har undersøgt Goodwings og NGO'erne. Dette tyder på en empirisk ubalance, idet det viste sig, at en stor del af Goodwings' udfordringer stammede fra samarbejdet med NGO'erne. Dog er kundernes opfattelse samt kundernes adfærd og præferencer utroligt vigtige for Goodwings' kommunikation, og for hvordan samarbejdet med NGO'erne skal kunne ramme dem i sidste ende, hvilket taler for den store mængde af indsamlet empiri fra kunderne. Idet en stor del af Goodwings' udfordringer stammer fra samarbejdet med NGO'erne, kunne det dog have bidraget positivt til opgaven, hvis der var indsamlet andre synspunkter på samarbejdet gennem interviews med flere NGO'er end blot Plastic Change. Derudover kunne det også have vist sig interessant at have interviewet nogle af de internationale NGO'er, der er tiltrådt inden for den seneste måneds tid, for at høre hvilken tilgang, Goodwings har haft til dem, og muligvis opnå et andet perspektiv på situationen. Samtidig kunne det også have været interessant at udføre et opfølgende interview med Goodwings for at få virksomhedens vinkel på denne problemstilling. Her kunne flere interviews med andre medarbejdere fra Goodwings også have bidraget

til en større indsigt i Goodwings' operationelle forretning og brug af purpose, idet fortolkningerne af de to interviews, der blev lavet med Christian Møller-Holst, kan være behandlet anderledes end intentionen, og andre resultater kunne have været gældende, hvis vi havde fået et bredere indblik i og større tilgang til virksomheden. Dette gør sig også gældende, idet fokus for opgaven blev ændret undervejs. Grundet travlhed hos Goodwings var det dog desværre ikke muligt at indsamle mere empiri.

For at besvare problemformuleringen kunne opgaven potentielt set have benyttet sig af en anderledes teoretisk referenceramme hvad angår analysen af konkurrencesituationen, målgruppen, virksomheden og specielt Goodwings som brand. Her kunne vi i brandanalysen f.eks. have taget et større fokus på brandidentiteten og samspillet mellem identitet og image, hvor vi i stedet har fokuseret mere på målgruppens syn på brandet og ikke helt har leveret en dyb forståelse for mekanismerne, der udgør Goodwings' brandidentitet. Opgaven har i det hele taget haft et stort fokus på målgruppen, dennes præferencer, tilgang og syn på hotelbooking, men da målgruppen er afgørende for både kommunikation, brandopfattelse og positionering, vurderes det, at denne vinkel har været essentiel at have med (Sepstrup & Fruensgaard, 2013, s. 172). For at opgaven kunne være gået dybere ned i f.eks. Goodwings som brand, skulle vigtige dele af situationsanalysen dog vælges fra, og da en situationsanalyse indeholdende både en afdækning af den konkurrencemæssige situation og målgruppen er essentiel for en afdækning af brandet, vurderes det, at opgaven har været nødsaget til at spænde om både konkurrence-, målgruppe- og virksomhedsanalyser (Kotler & Pfoertsch, 2006, s. 164-165).

Hermed vurderes det, at opgavens anvendte teoretiske referenceramme og metodemæssige fremgangsmåde har formået at afdække problemformuleringen på en fyldestgørende måde. Dog tages der forbehold for, at en mere dækkende empiriindsamling og muligvis en anderledes analytisk strukturering kunne have bidraget positivt til besvarelsen af problemformuleringen.

DEL 5

KONKLUSION & PERSPEKTIVERING

"IMAGINE IF EVERY ORGANIZATION STARTED WITH WHY. DECISIONS WOULD BE SIMPLER. LOYALTIES WOULD BE GREATER. TRUST WOULD BE A COMMON CURRENCY. IF OUR LEADERS WERE DILIGENT ABOUT STARTING WITH WHY, OPTIMISM WOULD REIGN AND INNOVATION WOULD THRIVE"

SIMON SINEK

DEL 5 - KONKLUSION & PERSPEKTIVERING

I del 5 konkluderer vi først på specialets del 2 og 3, hvor opgavens resultater af analyse og anbefalinger fremstilles. Til slut perspektiveres opgaven til yderligere undersøgelser, der kunne være relevante for Goodwings og dens nuværende situation, samt til en potentiel retning for fremtidig forskning på området.

KONKLUSION

Specialet har haft til formål at besvare, hvordan Goodwings kan anvende brand purpose i sin kommunikation og dermed styrke sit brand samt positionere sig stærkere på markedet for hotelbooking. Hermed har vi, gennem kvalitative analyser af den konkurrencemæssige situation, målgruppens adfærd samt virksomhedens forretningsmodel, brand og brug af purpose og kommunikation, fundet frem til nogle praktiske implikationer for Goodwings' kommunikative brug af brand purpose samt nogle implementerbare anbefalinger til løsningen af disse.

Opgaven blev struktureret gennem teoretisk begrundede besvarelser af seks underspørgsmål til problemformuleringen, hvor vi i situationsanalysen i del 2 afdækkede de første fem gennem konkurrence-, målgruppe og virksomhedsanalyser, og i del 3's implementerbare anbefalinger afdækkede det sjette.

Situationsanalysen gjorde det dermed først tydeligt, at Goodwings' forretningsmodel er bygget på værdiskabelse, hvor brand purpose udleves gennem tætte samarbejder med NGO'er. Hermed er Goodwings drevet af purpose og opererer med et passioneret ønske om at gøre en skalerbar forskel på markedet. I konkurrenceanalysen blev det udspecificeret, at Goodwings opererer på et yderst prisbevidst marked domineret af meget stærke konkurrenter såsom Expedia, Booking.com og Hotels.com. Grundet sin brug af purpose drager Goodwings dog, ligesom konkurrenten BookDifferent, fordel af differentiering i en grad, hvor der opereres på et nichemarked. Hermed positioneres Goodwings og BookDifferent grundet brugen af purpose højt på soulful excellence, hvor der stadig er betydeligt potentiale til en bedre placering på operational excellence. Dette står i direkte kontrast til positioneringen af de markedsledende konkurrenter. Det tydeliggøres hermed i konkurrenceanalysen, at purpose for Goodwings udgør en vigtig differentiator med potentiale til at skabe blue ocean fordele, hvilket sætter krav til dets formulering og håndtering samt til styrken af virksomhedens brand. Målgruppeanalysen tydeliggjorde at Goodwings' primære målgruppe består af små og mellemstore virksomheder, der enten har stor fokus på bæredygtighed, eller som kunne se Goodwings som et godt sted at starte. Den sekundære målgruppe består hermed af både store virksomheder og privatpersoner. Målgruppens købsadfærd tydeliggjorde at pris, udbud og brugervenlighed var afgørende for målgruppens valg af bookingportal, samt at interpersonelle faktorer såsom personlige relationer til Goodwings og/eller NGO'erne spillede en betydelig rolle. Hermed blev der sat krav til Goodwings' konkurrencedygtighed herunder endnu engang brandets styrke og brugen af purpose, men også

styrken af samarbejdet med NGO'erne og hoteludbuddets begrænsninger for udlevelsen af purpose. I virksomhedsanalysen omhandlende Goodwings' brand og purpose udformning blev det klart, at Goodwings' brand evalueres overvejende positivt hos målgruppen, og at purpose spiller en stor rolle i denne positive evaluering. Purpose forbedrer nemlig nogle af de ting, der ellers resulterer i mere negative evalueringer såsom begrænset udbud og lav kendskabsgrad. Det blev også understreget, at Goodwings' purpose ikke lever op til teoriens krav og derfor bør formuleres mere skarpt og efterleves bedre. I virksomhedsanalysen fokuserende på samarbejdet med NGO'erne og brugen af kommunikation viste der sig et tydeligt billede af, at samarbejdet ikke fungerer optimalt grundet mangelfuld kommunikation. Goodwings bruger hovedsageligt interpersonel kommunikation til igennem NGO'erne at nå målgruppen, og der benyttes hermed en totrinsmodel til kommunikationen, hvilket begrænser Goodwings' potentiale til at ramme målgruppen. Goodwings ønsker ydermere, at NGO'erne skal være den eneste kilde til markedsføring og anskaffelse af kunder, men grundet mangelfuld kommunikation og vidensdeling mellem Goodwings og NGO'erne lever NGO'erne ikke op til deres potentiale som distributører af kommunikation til målgruppen. Dette resulterer i en tendens til, at der i kommunikationen skabes et ufuldkomment og inkonsistent billede af Goodwings, dens brandfortælling og purpose.

Hermed udledte situationsanalysen fire signifikante udfordringer omhandlende; 1) lav kendskabsgrad og lavt engagement blandt erhvervskunder, 2) et begrænset udbud, hvilket kan resultere i at kunder booker andetsteds, 3) en purpose formulering, der ikke lever op til teoriens krav og derfor ikke bruges optimalt i virksomhedens kommunikation, og 4) mangelfuld kommunikation med NGO'erne, hvilket forhindrer optimal udnyttelse af forretningsmodellen.

På baggrund af situationsanalysen samt ovennævnte udfordringer blev det sjette underspørgsmål besvaret gennem implementerbare anbefalinger til Goodwings' kommunikative brug af brand purpose. Her blev Goodwings anbefalet med tiden at sigte efter at positionere sig i Camelot kategorien, hvor både soulful excellence og operational excellence er høje. For på sigt at ende her, er det vigtigt at Goodwings får styrket og udlevet sit purpose samt opbygget operational excellence gennem skabelsen af et stærkt og karakteristisk brand med en høj kendskabsgrad. Dette bør gøres gennem en optimering af virksomhedens brug af purpose. For at kunne optimere brugen af purpose anbefales Goodwings at formulere et purpose statement, der følger teoriens retningslinjer og skaber retning og basis for al Goodwings' kommunikation. I opgaven foreslår vi hermed med afsæt i Goodwings' egne italesættelser af purpose følgende brand purpose formulering; *"Hjælpe folk til at rejse en bedre verden / Help people travel a better world"*. På baggrund af denne formulering anbefales Goodwings for fremtiden at have purpose med i al beslutningstagen for virkelig at kunne blive et purpose brand. Hermed skal purpose vægte højere end profit, og NGO-samarbejderne skal derfor prioriteres højere. I specialet foreslår vi til dette en langt mere lyttende og

vidensdelende model for kommunikationen med NGO'erne, hvor et NGO dashboard skal facilitere konstant deling af information og viden, og hvor Goodwings skal levere mere materiale til NGO'ernes markedsføring af Goodwings. For ydermere at kunne sikre konsistens i kommunikationen af virksomhedens purpose, anbefales Goodwings at benytte en form for storytelling, hvor budskabet udgøres af purpose, og virksomheden hermed kommunikerer indefra og ud startende med purpose og sluttende med hvad, virksomheden gør. Fortællingens konflikt og rollefordeling bør på samme måde baseres på purpose og hermed ønsket om at transformere branchen og gøre en forskel. Handlingen og udformningen af kommunikationen bør kunne ændre sig alt efter situationen, men budskab og retning bør være konsistent. Til kommunikation af denne form for storytelling er der behov for en kommunikationsmodel, der benytter et samspil mellem interpersonel- og massekommunikation, hvor Goodwings kan udnytte NGO'ernes kommunikationskanaler bedre til at nå en bredere del af populationen. Dette vil ydermere kunne øge kendskabsgraden og på længere sigt styrke brandet. På baggrund af disse anbefalinger foreslås en kommunikationsstrategi og handlingsplan, der sikrer retningen for fremtidig konsistent kommunikation af Goodwings' purpose og som har potentiale til at kunne bidrage til styrkelse af Goodwings' brand samt forbedre dens position i målgruppens bevidsthed.

Hermed bidrager specialets anbefalinger til at besvare problemformuleringen, og det konkluderes, at Goodwings med fordel kan anvende brand purpose i sin kommunikation for dermed at styrke sit brand samt positionere sig stærkere på markedet for hotelbooking.

PERSPEKTIVERING

Som anbefalingerne i del 3 viser, bør Goodwings ændre på sin kommunikative praksis hvad angår samarbejdet med NGO'erne men også brugen af purpose. Herudover anbefales det også, at Goodwings ændrer sin egen opfattelse af, hvad det vil sige at være en purpose drevet virksomhed. For at sikre at anbefalingerne vil have bedst mulig effekt, lægger vi i specialet ydermere op til en mere omfattende afdækning af NGO'ernes opfattelse af samarbejdet med Goodwings samt en mere dybtgående undersøgelse af, hvordan purpose opfattes og bruges internt i Goodwings' daglige beslutningstagen. For hermed at sikre at de præsenterede anbefalinger er gældende og reelt set kan gøre en forskel for Goodwings i fremtiden, bør ovennævnte først undersøges nærmere, så reliabiliteten af specialet kan højnes gennem triangulering, før anbefalingerne implementeres (Andersen, 2014, s. 149). Er der dog overensstemmelse mellem specialets resultater og resultaterne af disse fremtidige undersøgelser, vurderes det, at specialets resultater vil kunne bidrage til en optimering af Goodwings' kommunikative indsats og derigennem en optimering af brandstyrke og konkurrencemæssig position.

I diskussionen lagde vi i vores sondring om relevansen af purpose op til en mere teoretisk funderet undersøgelse omhandlende purpose som fænomen, hvor forskeren eventuelt stiller sig mere kritisk over for begrebet. Teorien har indtil nu en betydelig overvægt af værker, der er meget positivt stemte over for purpose som begreb og fremgangsmåde, men som Shahar Silbershatz og Thomas Kolster bl.a. pointerede, er purpose måske blot et modefænomen, som allerede er på vej til at blive noget andet (Bilag 3; Bilag 5). En sådan undersøgelse burde eventuelt tage udgangspunkt i en større varietet af cases, hvor teorien i dag i udbredt grad bruger de samme få eksempler på purpose drevne virksomheder, hvoraf Apple, Southwest Airlines og Walmart altid indgår. Her lægger vi i dette speciale specifikt op til en undersøgelse af purpose drevne startups, samt hvordan disse bedst muligt kan bibeholde deres status som purpose drevne virksomheder i takt med, at de vokser og etableres som brands.

KILDER

KILDER

Andersen, I. (2014). Den skinbarlige virkelighed - vidensproduktion i samfundsvidenskaberne. (5. udgave, 2. oplag) *Frederiksberg: Samfundslitteratur.*

Anderson, E.; Chu, W. & Weitz, B. (1987). Industrial Purchasing: An Empirical Exploration of the Buyclass Framework. *Journal of Marketing, Vol 51*(Juli). 71-86.

Ansoff, H. I. (1956). Strategies for diversification. *Harvard Business Review.* 113-124.

Bâc, D., & Roşca, P. (2017). A Short Analysis of the Forms of Sustainable Tourism Present in Selected Central and Eastern European Countries. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series.*, *26*(2), 43–49.

Barnard, C. I. (1938). The Functions of the Executive. (1. udgave) *Harvard University Press*.

Berger, P. L. & Luckmann, T. (1966). The social construction of reality. (1. udgave) *Penguin Books.*

Bhargava, A. (2017). Blue Ocean Strategy: A Necessity Prescription for Companies. I O. P. Rishi, & A. Sharma, *Maximizing Business Performance and Efficiency Through Intelligent Systems* (s. 136-143). *India: Institute of Management and Research Nagpur.*

BookDifferent (2018A). Frequently asked questions. *BookDifferent.* Fundet 12. april 2018 på: https://www.bookdifferent.com/en/page/frequently-asked-questions/

BookDifferent (2018B). Easily book a green hotel. *BookDifferent.* Fundet 12. april 2018 på: https://www.bookdifferent.com/en/page/green-hotels/

BookDifferent (2018C). About BookDifferent. *BookDifferent.* Fundet d. 19. april 2018 på: https://www.booking.com/index.da.html

BookDifferent (2018D). BookDifferent. *Facebook.com*. Fundet d. 19. april 2018 på: https://www.facebook.com/bookdifferent/

BookDifferent (2018E). BookDifferent. *Instagram*. Fundet d. 19. april 2018 på: https://www.instagram.com/bookdifferent/

BookDifferent (2018F). Book hotels with best price guarantee. *BookDifferent.com*. Fundet 19. april 2018 på: https://www.bookdifferent.com/en/page/book-hotels-with-best-price-guarantee/

BookDifferent (2018G). Contact BookDifferent. *BookDifferent.com.* Fundet 19. april 2018 på: https://www.bookdifferent.com/en/contact/

Booking Holdings Inc. (2017). Annual Report 2017. *Norfolk, Connecticut.* Fundet d. 10. april, 2018 på: http://ir.bookingholdings.com/static-files/d0dcbba1-c150-4a1f-9d1b-858cbfc8180a

Booking.com (2018A). Overnatning. *Booking.com*. Fundet 19. april 2018 på: https://www.booking.com/index.da.html

Booking.com (2018B). Bookingcom. *Facebook*. Fundet 19. april 2018 på: https://www.facebook.com/bookingcom/

Booking.com (2018C). Bookingcom. *Instagram*. Fundet 19. april 2018 på: https://www.instagram.com/bookingcom/

Booking.com (2018D). Booking.com. *Youtube.com*. Fundet 19. april 2018 på: https://www.youtube.com/user/bookingvideos

Booking.com (2018E). Booking.com. *LinkedIn*. Fundet 19. april 2018 på: https://www.linkedin.com/company/11348/

Booking.com (2018F). Vilkår og betingelser for rejser. *Booking.com*. Fundet 19. april 2018 på: https://www.booking.com/content/terms.da.html#tcs_s2

Booking.com (2018G). Hvad kan vi hjælpe med? *Booking.com*. Fundet 19. april 2018 på: https://secure.booking.com/content/cs.da.html?label=gen173nr-1DCAEoggJCAlhYSDNYBGg9iAEBmAEGuAEHyAEN2AED6AEBkgIBeagCAw&sid=be8a8066f2d0e39936302569b8086765&activeTab=csir-cs-page-navigation

Booking.com (2018H). Booking.com Reviews. *Trustpilot*. Fundet 19. april 2018 på: https://www.trustpilot.com/review/www.booking.com

Booking.com (2018I). Om Booking.com. *Booking.com.* Fundet 19. april 2018 på: https://www.booking.com/content/about.da.html?label=gen173nr-1DCAEoggJCAlhYSDNYBGg9iAEBmAEGuAEHyAEN2AED6AEBkgIBeagCAw;sid=be8a8066f2d0e39936302569b8086765

Burson-Marsteller & IMD (2015): Keeping it real. How authentic is your corporate purpose? *Burson-Marsteller & IMD*. Fundet d. 1. marts, 2018 på: http://powerofpurpose.burson-marsteller.com/wp-content/uploads/2015/04/Keeping-it-Real_Brochure.pdf

Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Sage Publications, Business & Society 38*(3), 268-295.

Casstevens, E. R. (1979). An approach to communication model building. *Journal of Business Communication, Vol. 16*(3). 31-40.

Collins, J. C. & Porras, J. I. (2005). Built to last: Successful habits of visionary companies. (3. Udgave) *Random House Business Books.*

Cone Communications (2015). 2015 Cone Communications Millennial CSR Study. *Cone Communications.* Fundet d. 28. februar, 2018 på: http://www.conecomm.com/research-blog/2015-cone-communications-millennial-csr-study#download-research

Dansk Erhverv (2017). Er konkurrencen på markedet for online hotelværelser sat ud af spil? *København.* Fundet 21. april 2018 på: https://www.danskerhverv.dk/siteassets/mediafolder/downloads/fakta/analyse-af-markedet-for-online-hotelbooking-2017

Dansk Erhverv (2018). Den Digitale Forbruger 2.0: Dansk Erhvervs forbrugerpolitiske oplæg 2018. *Dansk Erhverv.* Fundet d. 25. april, 2018 på: https://www.danskerhverv.dk/siteassets/mediafolder/downloads/politiske-rapporter/den-digitale-forbruger-2

Euromonitor International (2018). Expedia Inc in Travel (World). *Passport. 21. februar 2018.* Fundet 12. april 2018 på: http://www.portal.euromonitor.com.esc-web.lib.cbs.dk/portal/analysis/tab

Expedia (2018A). Hoteller. *Expedia.dk.* Fundet 19. april 2018 på: https://www.expedia.dk/Hoteller

Expedia (2018B). Expedia.dk. *Facebook.com*. Fundet 19. april 2018 på: https://www.facebook.com/Expedia.dk/

Expedia (2018C). Expedia. *Instagram.* Fundet 19. april 2018 på: https://www.instagram.com/expedia/

Expedia (2018D). Expedia. *YouTube.com*. Fundet 19. april 2018 på: https://www.youtube.com/user/Expedia

Expedia (2018E). Expedia+. *Expedia.dk*. Fundet 19. april 2018 på: https://da.hotels.com/customer_care/terms_conditions.html

Expedia (2018F). Kundeservice. *Expedia.dk.* Fundet 19. april 2018 på: https://www.expedia.dk/service/

Expedia (2018G). Expedia Reviews. *Trustpilot.* Fundet 19. april 2018 på: https://www.trustpilot.com/review/www.expedia.com

Expedia Group (2018A). We are the world's travel platform. *Expedia Group.* Fundet 19. april 2018 på: https://www.expediagroup.com/about/mission-vision-values/

Expedia Group (2018B). Expedia Group. *LinkedIn.* Fundet 19. april 2018 på: https://www.linkedin.com/company/expedia/

Expedia, Inc (2016). Annual Report 2016. *Washington, D.C.* Fundet 19. april 2018 på: http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/NASDAQ_EXPE_2016.pdf

Fog, K.; Budtz, C. & Munch, P. (2013). Storytelling - branding i praksis. (2. udgave, 3. oplag) *Frederiksberg: Samfundslitteratur.*

Fuglsang, L. & Olsen, P. B. (2005). Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne: På tværs af fagkulturer og paradigmer. (2. udgave, 2. oplag) *Roskilde Universitetsforlag.*

Fuglsang, L.; Olsen, P. B. & Rasborg, K. (2013). Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne: På tværs af fagkulturer og paradigmer. (3. udgave, 1. oplag) *Frederiksberg: Samfundslitteratur.*

Gadamer, H. G. (1960). Wahrheit und methode: Grundzüge einer philosophischen Hermeneutik. *J.C.B. Mohr.*

Golafshani, Nahid (2003). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report, 8(4), 597-606.* Fundet d. 26. april, 2018 på: http://nsuworks.nova.edu/tqr/vol8/iss4/6

Golob, U. & Podnar, K. (2014). Critical points of CSR related stakeholder dialogue in practise. *Business Ethics: a European Review, Vol. 23*(3), 248-257.

Goodwings (2018A). Vores vision og mission. *Goodwings ApS*. Fundet d. 1. marts, 2018 på: https://www.goodwings.com/da-dk/om-os/vision-mission

Goodwings (2018B). Historie. *Goodwings ApS.* Fundet d. 2. marts, 2018 på: https://www.goodwings.com/da-dk/om-os/historie

Goodwings (2018C). Om os. *Goodwings ApS.* Fundet d. 20. marts, 2018 på: https://www.goodwings.com/da-dk/om-os

Goodwings (2018D). Thank you for your support of 129.00 DKK. *Goodwings ApS.* Fundet d. 20. marts, 2018 på: https://www.goodwings.com/en-us/donation/thanks/a1f7f010ef11d96a95f04535da6aea6ce898e1290b5a38295767b13587932a7d17ecc08c161fb35a5437f7ded47602a856b2126963551d74f3aa162c5224a89d

Goodwings (2018E). Team. *Goodwings ApS.* Fundet d. 21. marts, 2018 på: https://www.goodwings.com/da-dk/om-os/team

Goodwings (2018F). Become our NGO partner. *Goodwings ApS.* Fundet d. 16. april 2018 på: https://www.goodwings.com/en-us/become-our-ngo-partner

Goodwings (2018G). Forside. *Goodwings ApS.* Fundet d. 19. april 2018 på: https://www.goodwings.com/da-dk

Goodwings (2018H). Vi har en gave til dig. *Goodwings ApS.* Fundet d. 19. april, 2018 på: https://us13.campaign-archive.com/?u=4e4a14f27e8d218d84e5f0e7f&id=613fb2f488&e=c4a7173183

Griner, D. (2017). Expedia Shares a Powerful Message of Global Togetherness Amid a Divisive Inauguration. *Adweek, Adfreak, 20. januar, 2017.* Fundet d. 27. april, 2018 på: http://www.adweek.com/creativity/expedia-shares-powerful-message-global-togetherness-amid-divisive-inauguration-175669/

Gupta, M. R. & Dutta, P. B. (2018). Tourism development, environmental pollution and economic growth: A theoretical analysis. *The Journal of International Trade & Economic Development, 27*(2), 125-144.

Halkier, B. (2016). Fokusgrupper. (3. udgave). *Samfundslitteratur*

Hatch, M. J. & Schultz, M. (2008). Taking Brand Initiative. *San Francisco: Jossey Bass.*

Havas Group (2017). Meaningful Brands 2017. *Havas Group*. Fundet d. 28. februar, 2018 på: http://dk.havas.com/wp-content/uploads/sites/37/2017/02/mb17_brochure_final_web.pdf

Hollensen, S. (2015). Marketing management: A relationship approach. (3. udgave) *Harlow, England; Pearson.*

Hooley, G. J. (2008). Marketing Strategy and Competitive Positioning. *Pearson Education.*

Hotels.com (2018A). Hotels.comEurope. *Facebook.com*. Fundet 19. april 2018 på: https://www.facebook.com/Hotels.comEurope/

Hotels.com (2018B). Hotelsdotcom. *Instagram.* Fundet 19. april 2018 på: https://www.instagram.com/hotelsdotcom/

Hotels.com (2018C). Hotels.com. *YouTube.com.* Fundet 19. april 2018 på: https://www.youtube.com/user/hotelsdotcom

Hotels.com (2018D). Hotels.com. *LinkedIn.* Fundet 19. april 2018 på: https://www.youtube.com/user/hotelsdotcom

Hotels.com (2018E). Hotels.comRewards. *Hotels.com*. Fundet 19. april 2018 på: https://da.hotels.com/hotel-rewards-pillar/hotelscomrewards.html?intlid=HOME+%3A%3A+header_main_section

Hotels.com (2018F). Hotels.coms vilkår og betingelser. *Hotels.com.* Fundet 19. april 2018 på: https://da.hotels.com/customer_care/terms_conditions.html

Hotels.com (2018G). Kundeservice. *Hotels.com*. Fundet 19. april 2018 på: https://service.hotels.com/da-dk/

Hotels.com (2018H). Hotels.com Reviews. *Trustpilot.* Fundet 19. april 2018 på: https://www.trustpilot.com/review/www.hotels.com

Hsu, C-K. (2017). Selling products by selling brand purpose. *Journal of Brand Strategy, Vol. 5*(4), 373-394.

Ispas, A. G. (2016) How Booking.com UX made me feel. *Prototypr.* Fundet d. 10. april 2018 på: https://blog.prototypr.io/how-booking-com-ux-made-me-feel-2b4c0d76852f

Jensen, A. K. B.; Moltrup-Nielsen, J. & Nielsen, P. B. (2016). DST Analyse: Hvornår er små virksomheder små? *Danmarks Statistik.* Fundet d. 26. april, 2018 på: https://www.dst.dk/Site/Dst/Udgivelser/nyt/GetAnalyse.aspx?cid=27867

Jensen, E. E. Ø. (2016). Iværksættere vil gøre velgørenhed til god forretning. *Berlingske Business, Vækst.* Fundet d. 10. april, 2018 på: https://www.business.dk/vaekst/ivaerksaettere-vil-goere-velgoerenhed-til-god-forretning

Jet, J. (2017). A Review of Booking.com. *Forbes.* Fundet d. 11 april på: https://www.forbes.com/sites/johnnyjet/2017/11/15/a-review-of-booking-com/#451ccf7eb150

Johnson, R. B & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed Methods Research: A research paradigm whose time has come. *Educational Researcher, Vol 33*(7). 14-26.

Joppe, M. (2000). The Research Process.

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing, Vol 57*(Januar). 1-22.

Keller, K. L (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications, Vol 15*(2-3). 139-155.

Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review*. (Oktober). 69-80.

Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2015). Blue Ocean Strategy - How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. *Boston, Massachusetts; Harvard Business Review Press*

Klein, R. (2015). Millennials And The New Push For Purpose In B2B Branding. *Brand Quarterly* (Maj). Fundet d. 28. marts, 2018 på: http://www.brandquarterly.com/millennials-new-push-purpose-b2b-branding

Kolster, T. (2013). A transparent market means rethinking the ways brands advertise. *The Guardian, Sustainable Business Blog, 4. december, 2013.* Fundet d. 28. februar, 2018 på: https://www.theguardian.com/sustainable-business/blog/transparent-market-rethinking-brands-advertise

Kolster, T. (2016). Bold do-good marketers wanted. Reward: questionable. *The Drum, Opinion.* Fundet d. 1. maj, 2018 på: http://www.thedrum.com/opinion/2016/08/30/bold-do-good-marketers-wanted-reward-questionable

Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., Hansen, T. (2012). Marketing Management (2. udgave). *Essex: Pearson Education Limited.*

Kotler, P. & Pfoertsch, W. (2006). B2B Brand Management. *Berlin: Springer.*

Kramer, M. (2017). Brand purpose: The navigational code for growth. *Journal of Brand Strategy, Vol. 6*(1), 46-54.

Kristensen, M. (2017). Disse to vil lave milliarder på at give folk god samvittighed. *Finans.dk, Erhverv.* Fundet 6. februar, 2018 på: https://finans.dk/live/erhverv/ECE9270530/disse-to-vil-lave-milliarder-paa-at-give-folk-god-samvittighed/

Kvale, S. (2007). Doing Interviews. *London: SAGE Publications*

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). Interview - Det kvalitative forskningsinterview som håndværk. (3. udgave, 1. oplag) *København: Hans Reitzels Forlag.*

Lieberman, M. B. & Montgomery, D. B. (1988). First-Mover Advantage. *Stanford, California: Stanford University.*

Malaval, P. (2001). Strategy and Management of Industrial Brands: Business to Business Products and Services. *New York: Springer Science+Business Media.*

MarketLine (2016). Travel and tourism in Europe. *London: MarketLine Industry Profile, oktober, 2016.*

Mishra, S. K. (2013). Ethical, Legal and Social Responsibility in Tourism Business. *CLEAR International Journal Of Research In Commerce & Management*, *4*(7), 16-19.

Mourkogiannis, N. (2006). Purpose: The starting point of great companies. *New York, Palgrave Macmillan.*

Nasdaq (2018). EXPE Company Financials. Fundet d. 11 april 2018 på: https://www.nasdaq.com/symbol/expe/financials?query=income-statement

Neergaard, H. (2007). Udvælgelse af cases i kvalitative undersøgelser. (2. udgave) *Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.*

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. *Hoboken: John Wiley & Sons.*

Partan, A. (2017). Goodwings: Sustainable travel that's truly good. *The Yume Edit, YumeCPH.com,* 4. november 2017. Fundet d. 20. marts 2018 på: http://www.yumecph.com/2017/11/04/goodwings-sustainable-travel/

Piaster Revisorerne (2017). Annual report 2016/17, Goodwings Aps. Fundet 30. april 2018 på: https://regnskaber.cvrapi.dk/94763073/ZG9rdW1lbnRsYWdlcjovL-zAzL2Y1LzhhLzA2L2MwL2IxYmMtNGM1Yy04OTc5LWFkOTE4NmRkMjgxNw.pdf

Porter, M. E. (1998). Competitive Strategy - Creating and sustaining superior performance. *New York: The Free Press.*

Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review.* 25-40. Fundet d. 11. april 2018 på: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32580687/HBR_on_Strategy.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1523466172&Signature=6bSFBV1jjB2ZfMFN8YOcNs9z5EU%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DHBR_on_Strategy.pdf#page=25

Reiman, J. & Reiman, J. (2012). The Story of Purpose: The Path to Creating a Brighter Brand, a Greater Company, and a Lasting Legacy. *John Wiley & Sons, Incorporated.*

Rivard, J. (2017). The Importance of B2B Storytelling. *Marketing Insider Group. 25. september 2017.* Fundet 5. april 2018 på: https://marketinginsidergroup.com/content-marketing/importance-b2b-storytelling/

Robinson, P. J.; Faris, C. W. & Wind, Y. (1967). Industrial Buying and Creative Marketing. *Allyn and Bacon.*

Saunders, M.N.K.; Lewis, P. & Thornhill, A. (2015). Research Methods for Business Students. *Edinburgh: Pearson Education Limited.*

Schein, E. H. (2004). Organizational culture and leadership. *San Francisco: John Wiley & Sons, The Jossey-Bass Business and Management Series, 3. udgave.*

Sepstrup, P. & Fruensgaard, P. (2013). Tilrettelæggelse af information, Kommunikations- og kampagneplanlægning. (4. udgave, 3. oplag) *København: Hans Reitzels Forlag.*

Sinek, S. (2009). Start with why: How great leaders inspire everyone to take action. *New York: Portfolio / Penguin.*

Singh, S. K. (2018). Smart Hotel Revenue Managers Track Competition Prices Using an Advanced Rate Shopping Tool. *Ezine Articles, Business, Sales Management. 8. januar, 2018.* Fundet d. 27. marts, 2018 på: http://ezinearticles.com/?Smart-Hotel-Revenue-Managers-Track-Competition-Prices-Using-an-Advanced-Rate-Shopping-Tool&id=9861997

Smedegaard, F. (2011). Intern storytelling - et potent ledelsesredskab. I M. W. Lundholt, *Fortælling i virksomhedens tjeneste - Corporate Storytelling som kommunikationsredskab* (s. 29-44). *Forlaget Medusa.*

Smith, E. B. (1994). Chester Barnard's concept of responsibility. *International Journal of Public Administration, 17*(6), s. 1157-1174

SMV Portalen (2018). Definition af SMV - Hvem er de små og mellemstore virksomheder? Fundet 24. april 2018 på: http://www.smvportalen.dk/Om-smvportalen/definition-af-smv

Sonnenschein, H. (1968). The Dual of Duopoly Is Complementary Monopoly: or, Two of Cournot's Theories Are One. *Journal of Political Economy, Vol 76*(2). 316-318.

Spence, R., & Rushing, H. (2009). It's Not what You Sell, It's what You Stand for: Why Every Extraordinary Business is Driven by Purpose. *New York: Portfolio / Penguin.*

Statista (2015). Global business travel industry - Statistics and facts. *Statista, Travel, Tourism & Hospitality, Business Travel.* Fundet d. 27. marts på: https://www.statista.com/topics/2439/global-business-travel-industry/

Stengel, J. (2011). Grow: How ideals power growth and profit at the world's greatest companies. *New York: Crown Business.*

Thomas, R. J. (2012). Business-to-business market segmentation. I G. L. Lilien, & R. Grewal, Handbook of Business-Business Marketing (s. 182-207). *Cheltenham: Edward Elgar Publishing*.

Trustpilot (2018A). Expedia Reviews. *Trustpilot.* Fundet d. 11. april, 2018 på: https://www.trustpilot.com/review/www.expedia.com

Trustpilot (2018B). Hotels.com Reviews. *Trustpilot.* Fundet d. 11. april, 2018 på: https://www.trustpilot.com/review/www.hotels.com

Trustpilot (2018C). Booking.com Reviews. *Trustpilot.* Fundet d. 11. april, 2018 på: https://www.trustpilot.com/review/www.booking.com

UNDP, Globale Gymnasier & Mellemfolkeligt Samvirke (2018). FN's verdensmål for bæredygtig udvikling: Verdensmålene. Fundet d. 10. april, 2018 på https://www.verdensmaalene.dk/fakta/verdensmaalene

van den Heuvel, A. (2014). Bookdifferent. Fundet d. 17. april, 2018 på: http://www.arnoudvandenheuvel.nl/bookdifferent

West, C. (2017). Do you possess the hallmarks of a purpose-driven brand? *Market leader, 36-38*

Wind, Y. P. (1978). The Boundaries of Buying Decision Centers. *Journal of Purchasing and Materials Management, Vol. 14*(2). 23-29.

Wind, Y. P. & Thomas, R. J. (1980). Conceptual and Methodological Issues in Organisational Buying Behaviour. *European Journal of Marketing, Vol. 14*(5/6). 239-263.

Yin, R. (2009). Case study research: Design and methods. (4. udgave). *Los Angeles: Sage Publications.*

BILAG

BILAGSSAMLING TIL KANDIDATAFHANDLING

COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL

CAND. MERC.(KOM.) 2018

AFLEVERINGSDATO: 15. MAJ 2018

VEJLEDER: MARKELA DEDOPOULOS

AF JULIE BOISEN SCHMIDT, 63573 & STINE FRANKER HOLM, 61455

BILAG

BILAG 1 – INTERVIEW MED CHRISTIAN MØLLER-HOLST FRA GOODWINGS

INTERVIEW RESUMÉ

Christian Møller-Holst er CEO og grundlægger af Goodwings, hvor han både har ansvaret strategiudarbejdelse og eksekvering, da de ikke er større end de er og har brug for alle hænder. Han ejer ca. 18% af virksomheden mens 80% er ejet af 20 forskellige investorer. Ideen til Goodwings opstod ud fra et ønske om at skabe en virksomhed der kan gøre en forskel, og de så en mulighed for at skabe et samarbejde med NGO'er som de så som en potentiel salgskanal, som andre ikke havde set før. Desværre føler Christian ikke at samarbejdet fungerer som han ønsker, da de danske NGO'er ikke rigtig er kommet i gang, men de ser dog et stort potentiale hos udenlandske NGO'er. Deres første udfordring var at ramme deres primære målgruppe som de dengang så som privatforbrugerne. Alle de snakkede med syntes det lød rigtig spændende, men da det desværre er for svært at ændre folks adfærd, er deres fokus nu flyttet hen til virksomhederne. I det hele taget ser Christian ikke en industri der i særlig høj grad identificere alt det negative de gør, og derudover ser han heller ikke den store vision i ledelsen for at ændre rejseindustrien til en bæredygtig industri. Deres primære målgruppe er nu virksomheder, da 95% af deres kunder er erhverv. Deres segmentation af kunder lyder på mellemstore virksomheder, mellem 50-500 ansatte. Visse brancher er oplagt for dem, såsom fashion, consulting og sustainable solutions, men de går ikke specifikt efter en slags kunder. De går dog generelt efter brancher der tænker globalt og som er bæredygtige i deres tankegang. Goodwings går efter den type kunder der ikke har en bestemt leverandøraftale men som bare booker hvor det lige er nemt. Dermed er det oftest de små og mellemstore virksomheder, da store virksomheder som Novo eller Carlsberg gerne har en specifik leverandøraftale eller har brug for løsninger, der er mere avancerede end det Goodwings kan tilbyde (fly og hotel og bil mm.).

STRATEGI FOR NYE KUNDER

Strategien for at anskaffe nye kunder, er at arbejde igennem NGO'erne primært med en customatic acquisition strategi, hvor de træner NGO'erne til at anskaffe virksomhederne og støtte dem igennem Goodwings. Igennem en partnerskabsaftale skal NGO'erne anskaffe virksomheder til Goodwings ved at bruge de sociale medier, hvor de sociale medier blot er et brandingværktøj og ikke et værktøj til at skaffe kunder. Det skal foregå mere direkte hvor NGO'erne ringer til potentielle virksomheder. Goodwings har derefter trænet NGO'erne i at finde de oplagte nye potentielle kunder med en god succesrate samt forberedt dem på den første kontakt til nye potentielle kunder. Da deres forretningsmodel går meget ud på den impact man kan skabe, og at de er klar over at de ikke løser rejsebranchens problemer, så da de blot går efter den største impact, ser de ingen større grund til at udelukke nogle virksomheder. De vil dog ikke udelukke, at nogle kunder vil blive afvist på baggrund af deres forretning, og lade Goodwings moralske kompas styre deres beslutninger, men det vil blive baseret på den enkelte situation. De ønsker ikke at segmentere kunder på baggrund af deres bæredygtige profil, da de mener at Goodwings er en god platform til at starte en virksomheds CSR arbejde, og de vil derfor ikke frarøve dem den mulighed. De mener, at de er fede for virksomheder der ikke er helt begyndt på CSR endnu, fordi de er et værktøj til nemt og billigt at komme igang. De har dog nemmere ved at engagere de virksomheder som i forvejen arbejder med bæredygtighed.

STRATEGIEN FOR ANSKAFFELSE AF NGO'ER

Strategien for anskaffelse af NGO'er er at Goodwings har identificeret 1500 NGO'er baseret på en lang række kriterier, såsom troværdighed, hvilke verdensmål de støtter med deres arbejde, geografi osv. Derefter tager de fat i ca. 100 NGO'er ad gangen, hvor de har en ca. 70% response rate, hvorefter Christian, CEO, kontakter de virksomheder og introducerer Goodwings og deres koncept nærmere.

STRATEGIEN FOR EKSPANSION OG VÆKST

Strategien for ekspansion og vækst går igennem deres distributionsnetværk, som består af NGO'erne, og ved at vække deres distributionsnetværk kan de på den måde blive ekspanderet globalt til nye markeder. 2018 handler om at gøre produktet bedre, gå fra 13 til 150-200 NGO'er, få trænet NGO'erne og sat dem i gang i deres lokalområder. På sigt ønsker Goodwings' kun at vække gennem NGO'erne, dvs. NGO'erne og ikke Goodwings skal tiltrække virksomhederne, som de højere grad gør i øjeblikket.

GOODWINGS' PURPOSE

De lader deres moralske kompas styre beslutninger, men når det kommer til nye eller nuværende erhvervskunder, der enten står for ting, de er imod eller kommer ud for en krise hvor der sættes spørgsmålstegn ved deres integritet og "godhed", så vil det komme meget an på situationen hvorvidt de vil stoppe samarbejdet med den pågældende virksomhed.

De har purpose med igennem alle beslutningerne, hvor det giver mening. De er en purpose forretning, ikke en NGO, så nogle gange tager de forretningsbeslutninger, hvor purpose ikke er en del af det (skal den her være gul eller skal vi gå til højre eller venstre?). Nogle gange lader de purpose trumfe forretningsbeslutningerne - selvom de måske kunne have opnået bedre forretningsresultater ved at gøre det andet (Skal de fremhæve bæredygtige hoteller eller designhoteller - her trumfer purpose og bæredygtighed).

Goodwings' purpose: "Ved at introducere denne forretningsmodel, at være med til at løse en lang række samfundsmæssige udfordringer og støtte op om indfrielsen af FN's verdensmål for bæredygtig udvikling. Soul purpose er at være en væsentlig bidragsyder til at nå FN's 2030 agenda".

SAMARBEJDET MED NGO'ERNE

Samarbejdet med NGO'erne lever endnu ikke op til deres forventninger. Fremover vil de danske NGO'er ikke være repræsentative, fordi de internationale NGO'er er langt mere sultne og motiverede for at samarbejde. De danske NGO'er har dog været prøveklude, så de er nok en smule trætte af at hjælpe.

GOODWINGS' KONKURRENTER

Han mener ikke de rigtigt har nogen konkurrenter med det koncept, de kommer med. De skaber et blue ocean med den form for differentiering de kommer med, men han er sikker på at de snart begynder at få flere konkurrenter på samme område. Der er f.eks. en ny hollandsk portal, BookDifferent, der har lidt samme koncept, hvor du kan donere til velgørenhed, og hvor de fremhæver bæredygtige hoteller og hotellernes klimaaftryk, men hvor de ikke bruger NGO'erne som samarbejdspartnere men blot som nogen du kan donere lidt til når du booker.

POSITIONERING

Han mener, Goodwings ligger i et Airbnb/design stil segment, og at deres klare purpose fungerer som stærk differentiator.

UDFORDRINGER

Største udfordring er at få kunderne i gang - det er let at få CEO'en til at sige at det lyder fedt, men det er svært at engagere medarbejderne. De ruller et reward program ud nu her til en gruppe af kunderne for at teste. Her vil de belønne kunderne når de altid booker gennem Goodwings, så får medarbejderne også en rabatkode til når de booker privat.

De fokuserer meget på hvordan de kan styrke forretningsmodellen, og han mener at NGO samarbejderne og impact communication er vejen frem. Det er deres unikhed, og de skal fastholde meget stærke relationer med NGO'erne, og udvikle deres måde at kommunikere impact på samt engagere medarbejdere.

VISION

Visionen er at de i 2018 skal tage hul på den globale ekspansion og knækker koden ifht. at engagere kundernes medarbejdere til at huske at booke gennem Goodwings. Og dermed få et godt udgangspunkt for 2019 og 2020.

INTERVIEWGUIDE

Dette interview undersøger hvordan man ifølge Goodwings etablerer og administrerer en purpose drevet virksomhed, samt information om Goodwings udfordringer og den første tid.

FORTROLIGHED

Interviewet vil ikke blive behandlet fortroligt, idet informantens fulde navn, stilling og virksomhed vil fremgå.

LYDOPTAGELSE

Interviewet er optaget med lyd og senere transskriberet. Transskriptionen kan deles med informanten hvis ønsket.

INTERVIEW VARIGHED

Omkring 60 min.

Forskningsemner	Interviewspørgsmål
Briefing	*Interviewet vil undersøge Goodwings' brug af brand purpose.* *Formålet med interviewet er at indsamle empiri til brug i vores speciale fra en ekspertkilde, der til daglig arbejder med vores casevirksomhed.* Har du nogen spørgsmål til os før, vi går i gang?
DEL 1 Introduktion	Først og fremmest, kan du kort beskrive din rolle hos Goodwings som CEO og grundlægger? Hvor ligger dit ansvar og hvad arbejder du oftest med til daglig?
Goodwings' begyndelse	Hvordan opstod ideen til Goodwings? Hvad var jeres motivation? Fandt I inspiration til ideen fra andre steder i verden? Havde I nogle bestemte bekymringer inden I startede virksomheden? Hvis ja, hvilke? Hvordan var de første reaktioner blandt forbrugere og interessenter da de hørte om jeres nye koncept? I har udtalt at jeres mål med Goodwings er at transformere rejsebranchen og gøre den til en drivkraft for bæredygtighed. Kan du uddybe det? Hvad mener du, der skal til hvis rejsebranchen for alvor skal transformeres? Hvordan har Goodwings' første tid været? Hvordan er konceptet blevet taget imod?

	Hvad har været jeres største udfordringer i opstartsperioden? Hvad har været de største succeser, I har oplevet? Hvor lang tid gik der ca. fra I lancerede Goodwings, til I fik jeres første bookinger? Hvor svært var det at få jeres første kunder? Hvor mange bookinger har I ca. pr. måned/uge/dag som det ser ud nu? Hvordan er bookingerne ca. fordelt mellem privatpersoner og virksomhedskunder? Hvad har jeres mål for den første tid været, og mener du at Goodwings har nået disse mål? Hvad mener du, kan gøre Goodwings til en succes? Hvad skal der til? Set i bakspejlet, er der så noget, I gerne vil have gjort anderledes?
DEL 2 Kunder, strategi og samarbejde med NGO'er	Hvordan er virksomheden ejet? Hvor meget omsætter I ca. for i dag? Kan du evt. sende os nogle tal på det? Hvem er jeres målgruppe? Har I lavet segmentering på erhvervskunderne? Hvad er jeres strategi? Strategi for anskaffelse af nye kunder? Strategi for opbygning af NGO samarbejder? Strategi for vækst og ekspansion? Har i en udvælgelsesproces til jeres kunder? Eller er alle virksomheder velkomne? Hvis en virksomhed, der grundlæggende gik imod alt hvad I står for (Tobaksvirksomhed/Våbenproducent) kontaktede jer og gerne ville anvende jeres service som erhvervskunde, ville I så sige nej til dem? Og hvis I fandt ud af at en af jeres erhvervskunder blev taget i at operere på en måde der gik direkte imod alt hvad I står for og tror på, ville I så stoppe jeres samarbejde med dem? Har i overvejet kun at målrette jer virksomheder med en mere bæredygtig profil? Er der nogen retningslinjer for hvordan NGO'erne skal markedsføre Goodwings? Er der specifikt fokus på erhvervskunder her? Er der en plan for hvordan kontakten til kunderne skal gribes an? Hvordan fungerer samarbejdet med NGO'erne? Lever det op til jeres forventninger? Udover samarbejdet med NGO'erne og brugen af jeres egne mediekanaler, gør I så andet for at tiltrække erhvervskunder?
Purpose	Kan du kort beskrive Goodwings' purpose? Påvirker det jeres beslutningstagning, at I er en purpose drevet virksomhed? Har I purpose tanken med hver gang der tages beslutninger?

Rejseindustrien - konkurrence	Hvem er jeres største konkurrenter i rejseindustrien? Når man ser på erhvervssegmentet. Er rejseindustrien, en svær industri at konkurrere med purpose og CSR initiativer i? Hvordan vil du positionere Goodwings i forhold til konkurrenter som Expedia+ Business, Hotels.com Business, Booking.com Business og Egencia Business Travel? (Værdimæssigt/Kvalitetsmæssigt)
Fremtiden	Hvad er Goodwings' største udfordringer i dag og for fremtiden, som det ser ud nu? Har I tænkt over hvordan I kan styrke jeres forretningsmodel og dens konkurrencedygtighed, hvordan I kan sørge for at den forbliver unik, så den ikke er i fare for at blive kopieret i morgen hvis den viser sig at være rigtigt succesfuld? Nu hvor I jo har et produkt der er baseret så meget på Expedia's portefølje. Når I nu køber jer ind i Expedia's portefølje, vil I så stadig kunne udvikle produktet, så I på sigt ville kunne rangere hotellerne efter bæredygtighedskriterier eller på anden vis fremhæve mere bæredygtige hoteller frem for andre? Hvad er din vision for Goodwings' fremtid? Hvor ser du at virksomheden er på vej hen? (Nærmeste fremtid/mere langsigtet)
Afslutning	Tror du det vil være muligt for os at komme i kontakt med en af jeres nuværende kunder og evt. en NGO i samarbejder med? Kan du måske sætte os i kontakt med én eller give os nogle navne/e-mailadresser på nogen vi kan kontakte? Så har vi ikke flere spørgsmål til dig i denne omgang. Er der noget du har lyst til at tilføje, eller har du nogen spørgsmål til os? Hvis der nu skulle opstå yderligere spørgsmål om emnet senere i processen, ville det så være okay med dig, hvis vi kontakter dig igen?

TRANSSKRIPTION

Varighed (Del 1): 0:35:28

Varighed (Del 2): 0:20:16

Interviewer: Stine Franker Holm

Observatør: Julie Boisen Schmidt

DEL 1

Stine: Hvad er din rolle hos Goodwings som CEO og grundlægger? Hvor sådan dit ansvar ligger og hvad du arbejder oftest, hvad du oftest arbejder med til daglig?

Christian: Ja, det kan du tro. Det har jo ændret sig rigtig meget gennem de to et halvt år vi har været i gang, så hvis man skal tage det korte historiske oprids, så har det jo været fundraising. Vi har rejst næsten 20 millioner kroner, som jeg har stået rigtig meget i spidsen for at rejse. Så det har været ud og præsentere Goodwings som en god forretnings idé overfor eventuelle investorer og udarbejde projektmateriale og afholde tusindvis af møder. Så har det været at sætte holdet, rigtig meget møder med potentielle og nuværende medarbejder. Og det har været produktudvikling, altså hvad skal vi gøre, fordi der er jo hele tiden valg, til og fravalg og prioriteringer, altså skal vi have fly på eller skal vi hellere bruge penge på at gøre hotel delen god, og så videre og så videre og så videre. Så det er jo meget den basale del og så der hvor vi er nu, bruger jeg rigtig meget tid på vores globale ekspansion og lave strategien for den, hvordan skalerer man op, altså hvad betyder det at komme op og ud at partnere op med NGO'er i Sydafrika, Malaysia, Californien, Canada, Oslo, altså, så det er sådan du ved, wow, hvordan gør vi det. Så strategiudarbejdelse og så rigtig meget eksekvering, fordi der er, vi er jo ikke en større bolsjefabrik end at, jeg er jo ind over og er hands on på sindsygt mange ting, så det er der rigtig meget af også. Den der praktiske udførelse, så det er noget med at kunne vekselvirke mellem at have det strategiske overblik og udsyn og tænke hele tiden, være 6-12 måneder fremme og så lige nu sørger for at denne måned slutter godt og dem jeg lige talte med i morges og i eftermiddags også fik en god oplevelse og hvordan bærer vi det videre.

Stine: Så der er run på?

Christian: Det er der!

Stine: Hvordan opstod ideen til Goodwings? Hvad var jeres motivation og?

Christian: Ideen, grundlæggende så er det jo vores ønske at skabe en virksomhed der kan gøre en forskel og hvor forskellen er skalerbar. Jeg havde tidligere haft en virksomhed inden for health care industrien, hvor jeg havde læger og sygeplejersker ansat og sendte dem ud på arbejdspladser og lavede forebyggende sundhedstjek og forebyggelse af livsstilssygdomme, og det var rigtig godt. Alt det gode vi kunne gøre var bare begrænset i noget antal medarbejder og antal kilometer kørt, og det var sådan meget unscalable, så hvis vi skulle gøre, så hvis vi skulle lave en model der virkelig kunne flytte noget, så skulle det være en digitaliseret forretningsmodel kan man sige. Og så skulle det være med et koncept som er universelt, så det var sådan det ene. Det var sådan det der, som hvad kan man sige purpose drevet iværksætter, det var sådan det der tændte Christian og mig, og så kom vi tilfældigvis, som det mange gange er til at kigge lidt på rejsebranchen, og øjnede så denne her mulighed for at introducere en forretningsmodel hvor vi giver rigtig mange penge tilbage til samfundet, men det kan du jo ikke gøre medmindre du kan komme ud til forbrugerne på andre måder. Den model, kan man jo sige, er i høj grad født ud af en erfaring med NGO'erne, fordi det er de færreste mennesker tror jeg, der kigger på NGO'erne og tænker hov, det er da en god salgskanal. Så det er i høj grad fordi vi kendte NGO'erne og vi havde set hvordan Kræftens Bekæmpelse jo er blevet en enorm kommerciel drevet maskine og det er ikke ment negativt, men de har bare brug for rigtig mange penge til at funde alt det gode arbejde de gør og det samme har Folkekirkens Nødhjælp og Plastic Change osv. Så lige pludselig så krystalliserede der en idé. Man kan ikke rigtig sige hvornår, men vi begyndte at kigge på en rejsebranche og tænkte, hov, her er der en mulighed for at gøre noget, og så begyndte vi at forfine det og så lavede vi jo en forretningsplan som jo så holdt lige akkurat 5 min. Sådan er det jo med forretningsplaner, de holder til første møde med fjenden og så er det ellers bare med at rette ind og prøve at teste og eksperimentere derfra.

Stine: Fandt i sådan, vil du sige i fandt inspiration til ideen andre steder i verden eller? Altså udover at kigge på rejsebranchen.

Christian: Altså, jeg vil sige, inden for rejsebranchen fandt vi ikke inspiration. Vi har nok fundet, altså på et mere, sådan megatrend niveau, har vi jo selvfølgelig fundet inspiration i den, i den transition NGO'erne generelt har taget de sidste ti år, de har begyndt at partnere op med erhvervslivet og laver alle mulige samarbejder. Men det der med at bruge dem så aktivt, som distributionskanal, det havde vi ikke set før. Jeg går jo ind nu, når jeg sidder med de, nu havde jeg lige et Skype kald, her fra 9-10, med to fra Norge, udviklingsfonden og så en fyr der hedder Kjør for Livet, Kør for livet, tidligere rallykører, som nu har 20 klubber, hvor han og hans medarbejder kører rally med unge der er på kanten af samfundet. Super fed NGO ikke? Jeg slutter jo sådan et kald af med at sige til ham eller til dem, at jeg håber de syntes det var spændende at høre om Goodwings, og jeg kan mærke jeres interesse, men nu vil jeg gerne give jer en uges betænkningstid. Fordi nu skal i gå hjem og overveje om I vil det her. Fordi jeg kommer ikke med penge til jer, så I skal ikke gå ind i noget, hvor at, jamen, det lugter lidt af, det lyder sjovt og sexet og så videre, I skal gøre det fordi I kan se at det her er en forretningsmodel I vil arbejde med. Det der med at stille krav, det er de sku ikke vant til. Jeg kan se det på de danske NGO'er de er jo, de er jo heller ikke kommet rigtig i gang, desværre. Fordi de er kommet ind på nogle lidt forkerte præmisser. De er kommet ind dengang vi havde brug for at have dem, i vores materiale og jeg kunne sige, vi har partnet op med dem, men de har svært ved at omstille sig, nu hvor jeg begynder at stille nogle flere krav. Hvor mod alle de udenlandske NGO'er de kommer ind med det samme og ved at de skal levere og de skal hive 10 kunder ind om året f.eks. Og hvis ikke, så ryger de ud, fordi som jeg siger til dem, basis for samarbejdet er jo at vi begge to leverer, og hvis ikke i leverer så er det jo, så vil jeg hellere arbejde med nogle andre der gør et lige så godt arbejde, det er ikke fordi jeg ikke tror i gør et godt arbejde, men så passer i bare ikke ind i vores økosystem. Sådan, åh okay, hmm, hvad fanden er det for noget? Så det er sikkert også med til at støde nogle fra os. Men det vil jeg hellere gøre i denne initial fase og så ende ud med nogle røvseje, altså nu havde jeg et Skypekald forleden med en fyr der hedder Danny Ride, fra Nordcalifornien som har lavet noget der hedder Gravity Water, hvor han bruger tyngdekraften til at pumpe vand ud i fjerne dele af verden for 7$ der kan han lave en permanent water source. Det er jo ret vigtigt hvis du bor i områder i Nepal hvor dine børn bruger meget af tiden i løbet af dagen på at samle vand, og så kan han, for 7$, prøv at overvej det ikke, det er en kop kaffe på studiet, eller to kopper kaffe. Der kan han skabe en permanent water source i en landsby f.eks. Det er jo super fedt. Og han var bare sådan en go-getter han har jo allerede nu skrevet partnerskabsaftalen under og har allerede de første virksomheder på vej ind.

Stine: Havde I så nogle sådan bestemte bekymringer inden I startede virksomheden?

Christian: Jeg vil sige, at heldigvis havde vi få, fordi ellers så var vi nok ikke startet. Der er kommet mange bekymringer siden, rigtig mange bekymringer, og problemer og uforudsete konflikter og alle muligt ting som der nu sker. Jeg tror det vigtigste er at man har en grund idé, og så er det bare om at gøre det. Du ender alligevel ud med at 10% af den oprindelige ide er det der ender med at komme i produktet, altså, vi troede jo at vi skulle ud og ramme et privatmarkedet, og så var virksomhederne bare noget vi startede op på, men vi kan se at virksomhederne er helt klart det interessante markedet for os, og det betyder også at min co-founder ikke er med i Goodwings i dag, men laver noget helt andet. Fordi hans interesse lå i privatmarkedet og jeg var meget mere på corporate, hvilket bestyrelsen og medarbejderne i øvrigt også mente, så vi var nødt til at splitte op. Så på den måde var der ikke nogle bekymringer fra start, faktisk ikke, vi var sku meget naive og tænkte, det gør vi bare. Vi troede også vi kunne komme helt i mål med 4 millioner ikke?

Stine: 20 millioner senere…

Christian: Så lagde vi lige 16 millioner oveni. Fordi det er så usandsynligt dyrt, at starte sådan en motor op, og det går, alting går jo langsommere, sådan er det i alle start-ups. Problemet er bare at vi er nødt til at være 14 mand eller kvinder. Vi kan ikke, du kan ikke starte sådan en model, og så være et lille team på 3. Du er nødt til at være en udviklingsafdeling, en ledelse, nogle der kan marketing, kommunikation, nogle der kan tale med NGO'er, nogle der kan tænke strategisk, og så lige pludselig er du jo bare en helt stab ikke?

Stine: Da jeres nye koncept ligesom kom ud, hvad var de første reaktioner i blandt forbrugerne og interessenterne, da de hørte om det?

Christian: Ja, hvad kan man sige, hvis vi kigger på det, så i 2015, der stiftede vi selskabet i August, vi startede først rigtig med at arbejde med det i November, for vi skulle lige ud og af vores tidligere jobs. I 2016 brugte vi meget tid på at rette forretningsplanen ind, sætte holdet og rejse lidt flere penge og få styr på design og sådan nogle ting, og så skulle vi have de første NGO'er om bord, og i 2017 lancerede vi jo for alvor et produkt. Det var først i sommeren 17 at du kunne booke fra en mobiltelefon, og at du kunne vælge, jeg vil gerne have børn med osv. Det vil sige inden da havde vi jo ikke et reelt produkt, det gik vi jo ud og sagde at vi havde. Men altså, det var jo bare hvis der var en kvinde der skulle bo på et værelse og var ligeglad om der var pool og bar og du ved. Så vi havde et halvfærdigt produkt. Vi testede Goodwings på, gennem NGO'erne testede vi Goodwings i det første halvår 17, og man kan sige, vi testede jo på et ufærdigt produkt, men jeg tror egentlig at testen var valid nok, for det testen skulle vise var om NGO'erne kunne genere trafik. Og selvom Kræftens Bekæmpelse sendte et nyhedsbrev ud, hvor vi havde en fin annonce i, og ramte 400.000 danskere, så røg der jo kun 20 danskere over på vores site. Det betyder jo egentlig bare, at lige meget hvor godt sitet var, så, den initielle trafik skabelse, det er jo det der er første hurdel. Den blev ikke skabt. Så for at svare på spørgsmålet, så reagerede markedet, markedet reagerede på en sådan måde at privatforbrugerne syntes at det lød skide spændende når vi snakkede med dem, men vi.. hov, der fik jeg lige besøg, se, det er dem jeg taler med. De interviewer mig. Der er lige en på 4 år der syntes det hele er lidt spændende.

Stine: Jamen, det er det da også. Når far arbejder hjemmefra.

Christian: Ja, hvad fanden sker der, hvad laver han "far arbejder". Nej, men, man kan sige, vi har jo ikke haft en til en kontakt med privat forbrugeren, selvfølgelig har vi mødt en masse mennesker der har repræsenteret privatforbrugere, ligesom at, i repræsenterer jo også privatforbrugerne, når jeg har talt med Thomas så repræsenterer han jo også en potentiel privatforbruger. Men kan sige, alle syntes jo det lød skide godt, men det er usandsynligt svært at ændre folks adfærd. Folk har en perception eller misperception, af hvad, af priser og tilbud i det her markedet, fordi vi er vant til, vi køber jo aldrig et hotel til fuld pris, det vil altid være vant til at finde noget hvor der er skåret ihvertfald 30% af prisen, og hvorfor ikke 90% ikke. Så det der med, at vi går ud som de gode drenge i klassen og siger prøv at hør, vi sælger bare, når du går ind og søger hos os, så viser vi bare prisen, vi skriver ikke en eller anden fake før pris, men det gør konkurrenterne, så det vil sige, selv, lige meget hvor meget vi gør, så, vi trænger ikke igennem. Så jeg tror simpelthen, jeg tror kun vi kan trænge igennem på det her område ved at der er nogle der etablere den trust hos os, og det kunne for eksempel være ved at en eller anden kendis på et eller andet tidspunkt om nogle år når vi forhåbentlig er blevet et globalt brand tweeter et eller andet, Bono eller en eller anden, som er sådan toneangivende inden for det her space. Hvis sådan en person pludselig går ud og siger, hey, det er sku da super cool, så tror jeg det kan have sådan en lemming effekt. Men jeg må bare sige, at jeg er blevet noget mere kynisk i forhold til altså folk de, ja, det har været meget svært, det har været meget, meget svært, at få privat forbrugerne til at ændre adfærd, fordi de har appen på deres telefon til Hotels, og jo, hvor meget kan jeg donere og er det oven i prisen? De gider ikke engang sætte sig ind i det, for de har skide travlt og skal til at lave mad og sådan noget. Corporate det er jo sådan mere, det kommer jo med en strategisk dimension til virksomheder, vi viser dem, i kan få sådan en impact report ud af det, og så har du taletiden i måske en halv til en hel time hvor du kan forklare og formidle og du kan bearbejde deres indvendinger. Hvis de siger ja, så ruller vi det så ud i virksomheden, så det er sådan en, det har vist sig noget lettere og det er på ingen måde let, men det har vist sig noget lettere.

Stine: I har udtalt at jeres mål sådan med Goodwings det er at transformere rejsebranchen og gøre den til en drivkraft for bæredygtighed. Kan du uddybe det? Hvad mener du at der skal til for at rejsebranchen for alvor kan transformeres?

Christian: Der er jo, der er jo den klassiske altså hvad vil du opnå og undgå? Og man kan sige hvis du kigger på hvad du vil undgå så kan bremsen jo være at identificere de stedet hvor de gør en masse skidte ting, og så

begynde at rydde op i det. Når man har fået styr på det, så kan man begynde at empire, hvad vil vi opnå? Jeg ser ikke en branche i dag, som i særlig høj grad identificere alt det negative de gør, det må jeg sige. Altså når jeg sidder og læser og ser feeds på mit Facebook på alle mulige af mine gode venner Dubai i vintermånederne, så tænker jeg gad vide hvor mange du er blevet, hvor mange der har serveret for dig som arbejder under slavelignende vilkår. Eller, altså så du ved, så jeg oplever ikke, og hvor går du hen, hvilke spillere i branchen har sådan rigtig taget livtag med det her og haft en ærlig approach til det, det ser jeg sku ikke rigtig nogle gøre. Det er bare business as usual, og helt ærlig så er bremsen jo, langt hen ad vejen, og det er meget groft karikeret, men det er jo sådan en branche hvor du ender som hoteldirektør, efter at have startet som stuepige. Så der er heller ikke, der er ikke, jeg ser ikke de der store visioner i ledelsen. Jeg ser nogle prøve med noget, og sikkert et godt hjerte, og det er sikkert også meget bedre end hvad jeg ligger i det. Jeg ser også, så prøver Scandic med noget Green key koncept, og sådan nogle ting. Problemet er bare, at der er 150 forskellige certificeringer, så hvis jeg som professionel forbruger skal finde rundt, jamen, Green Key hvor godt er det egentlig? Greenwashing eller er det reelt aiming for the stars, fordi de vil noget, er de kun miljø eller er det også arbejdstagerrettigheder og miljø, og arbejdsmiljø og anti korruption og bestikkelse, og puuuuh, altså hvad? Så på en eller anden måde er det svært at navigere i som forbruger. Så jeg oplever ikke, jeg tror den transformation af branchen skal, altså i mine øjne så bør en transformation af branchen tage udgangspunkt i at branchen for det identificeret i et lidt bredere perspektiv, det den påvirker og det den påvirkes af. Og så forsøge at lægge nogle planer for det, og det er jo på ingen måde det vi gør, og det er heller sådan det vi bryster os af at gøre, for det er alt for stort og man vil dø ti gange inden du nåede dertil. Så for os har det været meget vigtigt at sige, at vi har ikke engang grønne hoteller lige nu, fordi vi, helt ærligt så jeg, jeg ved ikke hvilke af de hoteller vi har på sitet som gør det bedre end andre. Der er sikkert nogle der gør det godt, men jeg kan ikke få det data ud af vores amerikanske leverandør fordi de har aldrig gidet sidde og sortere i det her, de fortæller mig bare, queen size bed, hvem har balkon og så videre. Så hvis vi skal berige data på den måde, som absolut er noget vi gerne vil, så skal vi så gøre det selv, og det tager tid. Men det vi kan gøre til gengæld, det er, vi kan introducere den her impact model, hvor vi gør en ret stor forskel gennem det at købe ganske almindeligt. Så det er ligesom den erkendelse vi er kommet til, det er det vi prøver at gøre godt, og blive dygtige til, det er at formidle at for en booking til 5000 kr, så kan du faktisk sende ti piger i skole i et år. Nå okay, det er alligevel noget der betyder noget ikke. Så jeg tror dit spørgsmål er, hvor skal transformationen komme, og hvad er det for en transformation der skal ske. Altså ideel set så skal, altså ideel set så er det jo en transformation som resultere i en branche som har en lang mindre negativ skadelig virkning på miljø og mennesker, og derefter måske begynde at bevæge os ind i en fremtid hvor det begynder at bidrage positiv på en lang række områder udover bare sådan en socio-økonomisk drivkraft.

Stine: Men der er ikke rigtig nogen udsigter til det, som det ser ud nu? I forhold til hvad du ser i branchen.

Christian: Eh jeres mikrofon er en lille smule lav nu. Eller os skal i bare tættere på skærmen.

Stine: Vi sætter os lige lidt tættere på. Så du ser ikke rigtig nogen sådan, overhovedet nogen udsigter til det, altså i starter i det små og forhåbentlig kommer der også flere med, men som det ser ud nu så er der ikke rigtig nogen gode udsigter til det. Til at der sådan for alvor sker noget?

Christian: Altså, nej, det ser jeg faktisk ikke, fordi, af to årsager, ser jeg det ikke. Formelt, lige nu, hvis jeg tog, for en uge siden var der en stor messe i Berlin der hedder ITB, International Tourism et eller andet, hvis jeg tog ned til det, jeg var der for et år siden, så vil jeg helt sikkert møde en branche som står og fortæller om hvorfor skal man tage til Costa Rica og hvilken booking platform der er bedst og vi, alle mulige leverandører der kan lave apps og ting og sager, men der er jo ikke nogen der sådan rigtig driver nogen radikal ny approach til det her altså. Det er meget business as usual. Det er lidt ligesom bilbranchen, indtil for 5 år siden, der var der ingen af de store spillere som gad og tale elbiler, og nu, gør alle det. BMW lancerer serier som er Blue Motion og grønne og det ene og det andet, men de har været nødt til, de har jo ventet, ventet, ventet, ventet, ventet, og nu gør Mercedes det, nu gør Audi det, så gør vi det også ikke? Plus de har sikkert skulle udvikle en

masse teknologi fordi det er meget teknologi drevet det de, det space. Det er jo ikke som sådan så teknologidrevet inden for det her, jo, flybranchen for eksempel der er det jo spørgsmål om teknologi, hvis du kan introducere nye brændstof former der ikke udleder så meget CO2, det tror jeg sådan set også der bliver forsket i, men altså, sådan noget som hotelbranchen, det er jo bare at få ryddet op, altså, det er bare at sørge for at alle dem vi har ansat de er ansat på nogle overenskomster. Vi opfylder nationale gældende arbejdsulykke lovgivning, vi accepterer ikke bestikkelse og korruption, vi skal ikke hælde spildevand ud i den lokale flod. Man kan jo gøre rigtig meget, som sikkert også bliver gjort, men det er svært at navigere i. Så jeg ser, jeg ser ikke rigtig nogen i den nuværende industri sådan rigtig introducere nogle nye tiltag, det gør jeg faktisk ikke.

Stine: Jeg var faktisk selv til World Travel Market i London, og det var jo præcis det samme man så, altså de havde nogle talks også, om sustainability og alle de her ting, men det var bare diskussioner, hvor de selv snakker om, ja, vi har alle de har problemer, og ja, vi skal gøre noget ved det. Men så skete der ikke mere. Altså det var det, hvor man bare står, sådan, det er simpelthen løgn det her, altså fordi de snakker så meget om det, men det er kun på diskussionsniveau, og der sker ikke mere.

Christian: Jeg kan slet ikke holde det ud. Jeg gider slet ikke komme til dem for jeg bliver så deprimeret.

Stine: Det kan jeg godt forstå!

Christian: Jeg var til World Trade Market, det er i efteråret ikke?

Stine: Det er i efteråret ja, i november.

Christian: Ja, jeg var der i november 16, og der var det også de samme sustainability folk fra Hilton der stod og blabrede ikke? Det er bare sådan…. Kom nu med noget, kom nu med et eller andet. En af de ting som jeg drømmer om på vores site, det er jo i stedet for at du har alle mulige sådan nogle stjerne ratings og green key koncept, så vil jeg gerne have at hotel ejeren, hotel direktøren, optager en lille video og fortæller om, hvad er det vi gør. Altså, og så måske, hvor vi arbejder med user ratings, hvor folk siger, jamen, jeg har været dernede og det virker sku faktisk meget fint. Det virker ikke som om, det virker som om de gør det oprigtigt ikke? Så man kunne godt kombinere sådan noget med en anden form for transparens med nogen gældende anerkendelses placeringer så tror jeg godt man kunne have noget der kunne give meget god mening.

Stine: Nu har du været en lille smule inden på det allerede, men i forhold til hvordan Goodwings' første tid har været og hvordan konceptet er blevet taget imod. Hvad har været jeres største udfordringer i opstartsperioden?

Christian: Penge.

Stine: Penge, ja.

Christian: Manglende know-how. Vi vidste jo intet om den her branche. Hvordan skal, hvilken leverandør skal man vælge. Hvem er den rigtige, hvem leverer den rigtige, hvad er stabile leverandører, hvem er fremtidssikrede, hvem er konstruktiv. Så, ja, know-how, dybe nok lommer, helt klart. Fordi man kan ikke, man kan ikke regne med at den forestilling du har om en eventuel markeds respons at den ender med at blive indfriet. Det er urealistisk at tro at den måde jeg tror markedet reagerer, reagerer markedet på, altså sådan er det bare aldrig. Det kunne vi nok også have sagt os selv. Derfor er du nødt til at have ret, du er nødt til ligesom at kigge ihvertfald 2 år frem og vi har hele tiden kunne kigge et halvt år frem. Det vil jeg sige jeg har hele tiden været i fundraising mode, og så okay, nu løber vi tør om et halvt år, det vil jeg sige jeg skal faktisk ud nu og hente næste penge og næste penge, for at gøre det har man skulle bruge nye succeshistorier og nye måder at dokumentere at jamen vi er på rette vej og markedet reagerer positivt og sådan. Så hvad gør man så når markedet overhovedet ikke reagerer. Jamen, så viser vi at der trods alt er et markedet, et erhvervsmarkedet der reagerer positivt og så bliver vi rigtige dygtige til det ikke. Det er hele tiden noget med at være enorm adaptiv og bare have røv meget ild i røven.

Stine: Hvad har så de største succeser været som i har oplevet her i opstartsperioden?

Christian: Jamen, succeserne har været at vi har, det har lykkedes os at sætte et skide stærkt hold. Med nogle super fede mennesker, som brænder for det vi laver. Og vi har lavet et produkt som er rigtig godt, som folk er glade for. Vi har fået, vi har lykkedes os at rejse rigtig mange penge, det vil sige vi har fået tillid fra en meget meget bred vifte af investorer som tror på projektet. Vi har sat en meget professionel bestyrelse og vi har fået rettet strategien rigtig godt ind, så vi er klar nu på hvad vi skal. Vi skal fortsætte med hotellerne, vi skal fortsætte med erhverv, vi skal gå fra 13 til 200 NGO'er i hele verden. Vi skal ud og etablere en global kundebase med ikke 280 som vi har i dag, men 3000 virksomhedsledere og virksomheder rundt i verden, som siger det her er the future way of travelling. Så skal vi sætte en rigtig masse penge til gode, fede formål, og vi skal blive sindssygt dygtige til at dokumentere den impact vi skaber sammen med kunderne og NGO'erne. Og så tror jeg når vi har det, så kan vi vokse og blive til en 50.000 eller 100.000 kunder og blive en helt anden type virksomhed end vi er i dag.

Stine: Spændende.

Christian: Det er bare det vi skal.

Stine: Ja, det er bare det i skal, det kommer til at ske. Hvor lang tid gik der sådan cirka fra i lancerede versionen af Goodwings som kunne give bookinger til i fik den første booking?

Christian: Der gik et par uger, eller en uge eller sådan noget. Vi, jeg tror bare vi kommunikerede ud at nu er vi klar til at tage imod jer. Vi havde jo allerede en masse virksomheder som havde skrevet under på at, jamen vi, altså hensigtserklæringer. Vi vil gerne benytte jer når i er klar, fordi vi syntes det er et godt koncept. Så vi havde ligesom, vi havde dem klar. Det var ja.

Stine: Så det var faktisk ikke så svært at få jeres første kunder? Fordi i allerede havde forberedt jer på det.

Christian: Ja, fordi vi havde et fokus på erhvervsmarkedet så havde vi kunderne i hus og så gjaldt det bare om at få aktiveret dem. Det har så vist sig at være en større udfordring end som så.

Stine: Hvor mange bookinger har i sådan cirka, jeg ved ikke om du kan sige per måned, eller per uge, eller per dag som det ser ud nu?

Christian: Vi har mellem 2 og 400 bookinger om måneden.

Stine: Og hvordan er de sådan cirka fordelt mellem virksomhedskunder og privatkunder? Der er vel en største del af virksomheder men, er der sådan en procent.

Christian: Jamen, det er 90%, 95% procent erhverv.

Stine: Okay, wow. Hvad har jeres først mål for jeres første tid så været, eller hvad jeres mål for den første tid været? Og mener du at i har noget dem? Altså du har allerede lidt været inde på målene med at få noget, få et koncept op der virker og alle de her ting. Men føler du at i har noget de ting i har sat jer løbene?

Christian: Altså jeg vil sige, målene ændrer sig jo, fordi strategien ændrer sig. Jeg tror, at det er rigtigt vigtigt at man ikke bare sådan holder fast, men at man ligesom erkender løbende at hov nu prøvede vi det, vi kan sku godt fornemme at det her er bare sådan aldrig flyver. Uanset hvor gode vi har været til at kommunikere så tror jeg aldrig vi vil få skabt nok trafik i forhold til at kunne have en privatkundemarkedet, eller kundekreds. Prøv lige at sig spørgsmålet igen?

Stine: Jamen altså, føler du at i har opnået de mål i ligesom har sat jer i løbet af den første tid?

Christian: Ja, så, jamen min pointe, det jeg egentlig ville sige det var at, man ændrer jo på kurs undervejs. Den overordnede retning er den samme, men man ændrer jo løbende strategien, eller dele af strategien, og dermed også målene og det synes jeg i høj grad vi er lykkedes med. Lige nu, den målsætning vi står med lige

nu, det er at der er NGO'er i hele verden som vil lege med os, og, hvis de vil det, kan vi få dem ombord? Og kan vi få dem ombord på en måde, hvor de rent faktisk leverer kunder til os. Og de kunder der kommer ind, booker de så hos os? Så det er jo en helt anden kausalitet vi skal have testet igennem.

Stine: Hvad mener du så at der skal til for at Goodwings kan blive en success? Så i kan blive så store som i gerne vil være?

Christian: Jamen, vi, der skal det til at, jeg er helt overbevist om at vi nok skal kunne, at et globalt netværk af NGO'erne gerne vil lege med os. Det syntes jeg de første par uger her, efter vi har lanceret vores global outreach kampagne viser med alt tydelighed. Vores, og jeg tror også sådan set at de kan lykkedes med at skaffe kunder fra de dele af verden de er i. Jeg tror vores helt, helt store akilleshæl det er at hvordan får vi kunderne bedre i gang. Fordi det kan godt være at direktøren siger, at jamen det vil jeg gerne, men, de glemmer det mange gange. Medarbejderne ude i virksomheden de glemmer at benytte os, fordi de har måske ikke lige fået at vide af direktøren at det er faktisk et krav at i benytter Goodwings. De tror det er et tilbud eller også så er de røv ligeglade for at sige det ligeud. Så det vi blandt andet tester det er, vi har nogle tiltag på vej, hvor vi kommer til at hjælpe direktøren med at få gennemtvunget Goodwings. Vi kommer til at lancere sådan et reward program hvor medarbejderne faktisk personligt også får noget ud af at benytte os. Så de ikke kun er med til do good, men også er med til og incentivise doing good. Det tror jeg rigtig meget på. Fordi, ikke fordi jeg tror at det er så skide nødvendigt, folk vil jo gerne gøre en forskel, men jeg tror at det er nødvendigt som et værktøj til direktøren. Fordi det er de færreste direktører der har lyst til at gå ud og blive uvenner med medarbejderne ved at sige, nu skal i bruge Goodwings! De vil meget hellere gøre det, hvis de siger nu skal jeg benytte det fordi nu gør vi noget godt for Kræftens Bekæmpelse, og i øvrigt så får i alle sammen noget ud af det. Så nu er det en del af virksomhedens rejsepolitik igen.

Stine: Når de så booker, eller virksomhederne, er det så sådan at hver virksomhed har valgt et par få sager som de fokuserer på, eller?

Christian: 1 til 1.

Stine: 1 til 1 ved hver virksomhed, okay.

Christian: Ja, fordi vi startede med at de kunne vælge flere, men det gjorde kommunikationen ret svær. Så nu vælger de en sag og så har de minimum det i et år.

Stine: Så medarbejderne de heller ikke kan sidde og, amen, jeg mener den her den skal være, så når de booker så, donere til alle mulige forskellige, så det bliver noget rod.

Christian: Ja, jeg vil bare lige sige, at jeg bliver nødt til at runde af om ikke så forfærdelig længe.

Stine: Okay, vi mangler stadigvæk en del, kan vi tage resten på et andet tidspunkt så tror du?

Christian: Hvor mange spørgsmål har i tilbage?

Stine: Vi har, en 5 stykker om forbrugere, og 5 om purpose,

Julie: Vi har en del…

Stine: 4 om rejseindustrien og 4 om fremtiden. Så der er en del tilbage.

Christian: Jeg tror ikke jeg bliver så populær hvis vi bruger en time mere nemlig, så jeg sidder lige og tænker, onsdag om en uge? D. 21?

Stine: Ja, det tror jeg godt kan lade sig gøre.

Christian: Skal vi tage kl. 10? Fortsæt der?

Stine: Det kan vi sagtens. Vi har lige et spørgsmål tilbage for lige at runde op for det vi er i gang med. Set i bakspejlet er der så noget i gerne ville have gjort anderledes i hele den her fase frem til nu?

Christian: Øh, mere markedsanalyse. Eller ikke markedsanalyse, men vi skulle have haft en produkt mand på tidligere. Som kunne hjælpe og med at begå nogle af de dumme fodfejl.

Stine: Og det har i så fået på nu her eller hvad?

Christian: Vi har fået en rigtig dygtig IT-chef på, som er dygtig til at udvikle platformen og, ja, så det har betydet meget.

Stine: Jamen, ved du hvad, det runder egentlig rimelig godt af, og så har vi lige de her ekstra spørgsmål, som vi så kan tage.

Christian: Okay, men i har lidt at arbejde videre med nu.

Stine: Det har vi ihvertfald og nogle gode betragtninger og udfordringer.

Christian: Godt. Ved du hvad, jeg sætter en tre kvarter af på tirsdag i næste uge.

Stine: Det passer perfekt.

Christian: Så tager vi det kl. 10, på d. 21.

Stine: Det er bare super.

Christian: Det er godt.

Julie og Stine: Tak skal du have.

Stine: Og nyd din familie.

Christian: Det vil jeg gøre.

Julie og Stine: Hej hej

Christian: hej.

DEL 2

Stine: Vores opgave har simpelthen, siden vi sidst snakkede med dig, ændret sig en del. Fordi vores fokus var jo før, det der med, privatkunderne, hvor at det har i ikke rigtig, i har jo 95% erhverv, så derfor har vi været nødt til at ændre i nogle af vores spørgsmål, så hvis du har kigget for meget på dem, så er de anderledes nu.

Christian: Nej, men det har jeg ikke.

Stine: Super.

Christian: Det er det ærlige svar.

Stine: Super duper. Yes, men skal vi så ikke bare begynde?

Christian: Jo, men, vi har 20 min.

Stine: 20 min kun?

Christian: Ja, jeg har simpelthen så sindssygt travlt i de her dage, jeg var lige ved at aflyse, men jeg holdt fast i det. Så ja, i skyder bare, jeg svarer.

Stine: Yes, hvordan er virksomheden ejet?

Christian: Den er ejet af mig 18%, og 80 ca. 80% mellem 20 forskellige privat investorer.

Stine: Okay. Hvor meget omsætter i ca. for i dag?

Christian: Det er konfidentielt, det fortæller vi ikke nogle.

Stine: Okay. Hvem er jeres målgruppe?

Christian: Det er, det er virksomheder hovedsageligt.

Stine: Har i lavet nogle bestemt segmentering på erhvervskunderne?

Christian: Nej, men man kan sige, vi har en naturlig udskillelse, fordi der er, de meget store virksomheder de, såsom, Novo og Carlsberg osv. de har brug for sådan nogle helt andre avancerede rejseløsninger end det vi tilbyder. Så vi er perfekte til de små og mellemstore virksomheder, så mellem 50-500 ansatte. Og så kan vi også se at visse brancher er oplagt for os, såsom consulting og fashion og sustainable development og renewable clean take, og brancher som er sådan globally thinking og tænker bæredygtighed osv. Men, når det er sagt, så har vi sådan set også kunder i alle mulige brancher.

Stine: Så det er ikke fordi i går sådan specifikt efter nogle?

Christian: Nej, altså vi, nej, altså det er sådan meget størrelsen vi kigger på, fordi størrelsen siger noget om deres adfærd.

Stine: Hvad er jeres strategi for anskaffelse af nye kunder?

Christian: Jamen, det er jo at benytte NGO'erne som den primære customer acquisition strategy. Det er jo NGO'erne der skal trænes til at få fat i virksomheder og få dem til at støtte dem via os.

Stine: Har i en bestemt udvælgelsesproces til de her kunder så? Eller er alle virksomheder velkomne?

Christian: Alle virksomheder er velkomne, men vi træner NGO'erne i at vide hvilke virksomheder der har størst succes rate, for det er meget vigtigt for os at de får nogle gode succesoplevelser, for ellers går de kolde i sådan et partnerskab her, hvis de prøver, prøver, prøver, men der er ikke nogle virksomheder der byder på vel, og dem der byder på booker ikke hos os, så de skal jo også se at der kommer penge ind til dem. Så vi træner dem i at, og vi giver dem de erfaringer vi selv har gjort, også på det danske marked.

Stine: Har i nogle bestemte retningslinjer for hvordan NGO'erne så skal få fat i de her erhvervskunder og markedsgøre Goodwings?

Christian: Mmm ja, det har vi. Vi har en partnerskabsaftale der siger noget om at de skal bruge, de sociale medier, men at de sociale medier mere er sådan et branding værktøj, og ikke rigtig kunde, eller værktøj til at erhverve kunder. Det foregår meget mere direkte ved at de ringer til en virksomhed de kender eller sender en mail til en direktør, og siger "Hey, var det ikke noget for BDO at støtte os, det kan i faktisk gøre gratis, bare ved at booke hoteller igennem Goodwings, ligesom flere hundrede andre danske virksomheder er begyndt at gøre".

Stine: Så de går specifikt ud til de her erhvervskunder som de har noget netværk med?

Christian: Ja ja.

Stine: Okay. Ehm er der en, så, og så alt den plan som er, er der en plan til hvordan kontakten til de her kunder skal gribes an? Altså igennem NGO'erne. Hvordan NGO'erne skal gribe det an…

Christian: Jamen, det, vi forklarer dem, at de skal sende den her mail. De skal ikke selv sidde og, hvad skal jeg skrive osv. Så vi kommer og siger, i skal gøre dét her. Nå okay, så gør vi det.

Stine: Mmmm, har i en strategi for opbygning af NGO samarbejderne så?

Christian: Ja, det har vi absolut også. Vi har jo identificeret 1500 NGO'er baseret på en lang række kriterier såsom troværdighed og størrelse og hvilke verdensmål de støtter med deres arbejde og geografi og alle mulige andre ting. Og så har vi taget fat i dem, og det gør vi sådan i trancer af 100, og lige nu har vi en, lige nu har vi en, ca. 70% response rate som vender tilbage til os, jamen tak for mailen Goodwings, det vil vi gerne høre

mere om. Så har jeg Skype kald 3-4 gange om ugen hvor jeg har en 5 NGO'er på hver gang hvor jeg præsenterer mig selv og virksomheden, og den fundraising muligheden som det her repræsenterer for dem.

Stine: Hvad så med vækst og ekspansion hvad er jeres strategi der?

Christian: Jamen, strategien er at vækste vores distributionsnetværk som jo er NGO'erne og få dem til at bringe os ud til markeder i alle mulige dele af verden, og det, ja, det er strategien, så i 2018 handler det om at udvikle mere, udvikle produktet, gøre produktet bedre, gå fra 13 til 150 eller 200 NGO'er. Få trænet NGO'erne, få dem i gang ude i deres lokal markeder og begynd at se at det kaster kunder af sig. Det er sådan set den primære strategi for resten af 18, så har vi et rigtig godt udgangspunkt for 2019 og 20 hvor vi ligesom har sådan et global partnernetværk og kan komme ud rundt omkring.

Stine: Hvis en virksomhed som, altså en kundevirksomhed, eller en erhvervsvirksomhed, som grundlæggende gik imod alt hvad i står for, kontaktede jer og gerne ville anvende jeres service ville i så sige nej til dem?

Christian: Det er et meget godt spørgsmål, jeg fik det faktisk forleden fra nogle der hed Cambodian Institute for Human Rights, der spurgte om der var nogle kunder vi ikke vil have. Altså vi kigger jo meget på impact, hvad er det du kan skabe, og vi er jo meget bevidste om at med den model vi har, så løser det jo ikke rejsebranchens problemer med affaldsproduktion eller forurening eller CO2 emissionen og dårlige arbejdstagerrettighed forhold, osv. Det løser vi jo ikke, bare ved at du kan donere, men vi, til gengæld prøver vi at gøre os rigtig gode til den impact vi kan skabe og formidle den på en engageret måde, og fordi vi er så fokuseret på den impact vi kan skabe, jamen, så vil det jo være sådan lidt naturstridigt for os at sige at der er nogle virksomheder der ikke er gode nok, fordi så skulle vi sådan til i virkeligheden at sætte dogmer op for hvem er så gode nok. Hvad med en virksomhed som British American Tobacco, må de støtte Kræftens Bekæmpelse igennem os? Jeg tror Kræftens Bekæmpelse vil jo bare gerne have nogle penge til at lave nogle verdensklasse forskning, så nu, vi er heldigvis ikke kommet i den situation, men jeg vil ikke udelukke at der vil være kunder som vi simpelthen ikke ønsker at have som kunder.

Stine: Okay. Og hvis i fandt ud af at en af jeres erhvervskunder som i allerede har, blev taget i at operere på en eller anden måde der gik direkte imod alt hvad i tror på, vil i så aflsutte samarbejdet med dem eller vil i fortsætte?

Christian: [Lang tænkepause] Det kommer an på den case tror jeg, altså hvis det nu var, altså nu har vi snakket meget om #metoo, og der er jo mange grader af #metoo, fra noget der er sådan lidt, ah, kan det nu kaldes en krænkelse til noget der er decideret modbydeligt og som der bare skal slås ned på. Så hvis man bare tager sådan en kampagne som eksempel, så vil jeg syntes det var meget forkert hvis vi sagde nej til det med at Volvo Danmark måtte støtte hjemløse gennem Goodwings, bare fordi en eller anden direktør blev taget i en eller anden sammenhæng, så skal jeg gå ind og vurderer om jeg syntes den sammenhæng er voldsomt, og det bliver sådan meget hurtigt noget, noget, uh ha, det stritter lidt på mig, det vil jeg helst undgå.

Stine: Men det handler meget om situationen?

Christian: Det handler, og vi er, vi er jo en purpose drevet virksomhed derfor lader vi meget ofte vores beslutninger bero på nogle moralske forhold, og derfor kan jeg sagtens, jeg kan sagtens godt forestille mig at vi nogle gange trækker en streg i sandet, vi ønsker ikke at have jer som kunde, men for eksempel, hele den storm der er nu med Facebook og datahåndtering. Der er jo nogle der syntes det er det værste i verden, at man ikke, den der krænkelse af privatlivet, mm, jeg vil være, jeg er sådan personligt lidt ligeglad med mine data, altså jeg tror det bliver delt alligevel til højre og venstre, så for mig at se, så er hele den mediestorm mod Mark Zuckerberg, jeg kan ikke helt sætte mig ind i hvor voldsomt det er, men det er der nok nogle der kan, specielt hvis du har levet i et Østeuropæisk samfund hvor du har været, for 30 år siden var det stasi, der overvågede dig og din familie og sådan noget, så det er meget vanskeligt at forestille sig, så man bliver nok nødt til at

kigge på det case by case, men jeg på ingen måde udelukke at vi lader vores moralske kompas være, vil styre vores beslutninger.

Stine: Ja. Lidt tilbage til det med hvordan i segmenterer jeres kunder. Har i overvejet kun at målrette jer virksomheder der har en bæredygtig profil?

Christian: Ja, men det er der ingen grund til, fordi vi kan se, at alle mulige andre virksomheder også gerne vil benytte os. Så man kan sige, vi er jo rigtig fed for en virksomhed som ikke rigtig er kommet i gang med CSR, bæredygtigthed, fordi nu kan du bare let og gratis engagere deres medarbejder ved at sende piger i skole for eksempel. I en del af verden hvor det ikke er en naturlov at piger uddanner sig lige så fint som drenge. Så det er, ja, vores data taler lidt den anden vej, vi har meget let ved at få de virksomheder på som i forvejen har stort fokus på CSR, men vi har egentlig også okay let med at få virksomheder på, som ser os som en CSR accelerator.

Stine: Ja. Hvordan fungerer jeres samarbejde med NGO'erne, lever det op til jeres forventninger?

Christian: Nej, det gør det ikke. Og jeg tror at når vi kommet et år længere frem, så vil vi se at de danske NGO'er på ingen måde er kompressitiver for NGO'er. Jeg kan mærke at nogle af de NGO'er jeg er ved at pejle op med ude i Californien, Canada, Argentina, Sydafrika er jo sultne på en helt, helt anden måde. Ja, altså der, ja, det er en anden taknemmelighed for at vi har taget fat i dem, og "wow, what a great opportunity" og så videre ikke. Men, men altså de danske NGO'er har også været igennem meget, de har jo været prøveklude, altså jeg har jo for helvede fået dem til at lave jeg ved ikke hvor mange åndssvage ting de sidste 2 år. Så jeg kan også godt forstå at de er sådan en lille smule metaltrætte.

Stine: Ja. Ud over det her samarbejde med NGO'erne, og brugen af jeres egne mediekanaler, gør i så andet for at tiltrække erhvervskunder?

Christian: Lige nu, har vi også ringet rigtig meget ud til virksomheder selv, fordi vi kunne ikke lade vær med at gøre det, fordi det var så oplagt. Vi kender jo en masse i det danske erhvervsliv, så det er jo nærmest bare at gribe knoglen og "amen, det lyder da fedt", men det er ikke det virksomheden skal vækste på, den skal vækste gennem NGO'erne.

Stine: Ja. Kan du kort beskrive Goodwings' purpose?

Christian: Ja, Goodwings purpose er at, ved at introducere den her forretningsmodel, er vi med til at løse en lang række samfundsmæssige udfordringer og opgaver vi ser i dag. Og støtter op om indfrielsen af FNs verdensmål. Det er simpelthen vores soul purpose, det er det at være en væsentlig bidragsyder til at vi når vores 2030 agenda.

Stine: Og påvirker det så jeres beslutningstagning at i er en purpose drevet virksomhed? Har i purpose med i tanken hver eneste gang der tages beslutninger?

Christian: Vi er jo en purpose drevet forretning og ikke en purpose drevet NGO. men det vil sige, vi tager jo hele tiden forretningsmæssige beslutninger, som der nødvendigvis ikke er behov for at tænke purpose ind i. Det kan være, skal vi være gul eller blå, eller skal vi gå til højre eller venstre. Men når der er, når der er elementer af purpose så lader vi i høj grad vores moralske kompas spille ind. Det kunne for eksempel være, og nogle gange lader vi det faktisk trumfe profit motivationen, for eksempel, hvad vil være fedest at ligge på vores site nu? En mulighed så du kunne sortere på øko hoteller eller en mulighed så du kunne sortere på designhoteller? Det sidste vil nok være mere appellerende for kunderne fordi de vil hellere have et fedt design butik hotel, men vi vil gerne drive en bæredygtig udvikling inden for rejsebranchen, derfor lægger det mere naturligt for os at lægge den mulighed ud, at nu kan du vælge hvilke hoteller der er svanemærket for eksempel. Selvom der er måske ikke er så meget forretning i det.

Stine: Er det, er det sådan inden for den nærmeste fremtid, at det kommer til at ske?

Christian: Ja, men den nærmeste fremtid er alt mellem 1 måned og 1 år.

Stine: Ja, men det er stadigvæk nært, på trods af

Christian: Ja, men det er det også, det er det også.

Stine: Hvem er jeres største konkurrenter i rejseindustrien når du ser på erhvervssegmentet?

Christian: Amen altså der er ikke rigtig nogle, med det space, med det koncept vi kommer med.

Stine: Heller ikke, altså i forhold til Expedia og alle de store, der har de jo alle sammen et business segment, hvor de går til business med nogle bestemte rewards programmer, og der er i bare anderledes kan man sige.

Christian: Ja, men ikke rigtig kan man sige. Hvis du tager, hvad hedder det, ja, undskyld jeg fik lige en mail her, hvis du Hotels og Expedia og Booking.com, så har de ikke rigtig nogle corporate løsninger. Booking.com har noget der hedder booking for business eller sådan noget. Men de virksomheder der benytter disse services de benytter dem jo typisk ikke særlig systematisk, så de har bare sådan en, bare gå på nettet og find noget der er fornuftigt politik. Det er dem, det er den type virksomhed vi har meget let ved at få, fordi de skal ikke opsige en eksisterende leverandøraftale, de skal bare begynde at bruge os. Men det er jo vores konkurrenter, for det er den adfærd, den type kunder vi går efter har i dag. Så er der nogle af vores kunder, nogle af de større kunder, som har en erhvervsrejse partner hvor at de sådan set burde opsige den aftale, men ikke går det, og så begynde de bare at bruge os på hoteller, men fortsætter med at bruge os med fly. Vi har, lige der hvor vi er lige nu, har vi ikke som sådan nogle konkurrenter. Det kommer vi 100% til at få, og der er også nogle i Holland der hedder BookDifferent, som laver lidt det samme som os, men de lader bare dig donere til en NGO. Jeg tror egentlig, eller jeg ved, at de ikke arbejder med NGO'erne som vi gør. De bruger ikke NGO'erne til at hverve kunder på samme måde som vi gør.

Stine: Okay. Så de er lidt en simplere udgave.

Christian: Ja.

Stine: Okay. Er rejseindustrien en svær industri at konkurrere med purpose og CSR i? Eller CSR initiativer.

Christian: Øhh, nej.

Stine: Nej. Hvordan vil du positionere Goodwings i forhold til konkurrenter som Expedia Business, Hotels.com Business, Booking. com Business og Egencia? Hvis du tænker værdimæssigt.

Christian: Sééé, hvad siger du?

Stine: Hvis du tænker værdimæssigt/kvalitetsmæssigt?

Christian: I kan jo selv gå ind og se deres sites, det er jo med pop up og alt muligt andet, vi ligger jo mere i sådan noget AirBNB design stil og så har vi jo purpose som jo differentierer os. Kunderne får jo en helt anden employee engagement tool og impact reporting og alt muligt andet.

Stine: Hvad er Goodwings' største udfordringer i dag og for fremtiden som det ser ud lige nu?

Christian: At jeg får kunderne i gang, fordi kunderne, vi får, vi har rigtig let ved at få CEO'en til at sige åh, det lyder fedt, det vil vi gerne, men nu skal vi have medarbejderne til også at ændre adfærd. Det er vanskeligere end vi havde forventet. Så der har vi nogle forskellige værktøjer, vi har sådan et reward program som vi ruller ud lige nu i en lille gruppe af vores kunder for at teste, som i basalt set belønner de medarbejder som gør os til en fast rejsebutik, og gør det klart for alle medarbejderne at nu skal de booke alle hoteller på Goodwings. Så kan de medarbejdere få lov til at få en rabatkode, som giver dem nogle rabatter når du rejser privat.

Stine: Har i tænkt over hvordan i kan styrke jeres forretningsmodel og dens konkurrencedygtighed, altså hvordan i kan sørge for at den forbliver unik, så den ikke har, evt. kan blive kopieret imorgen?

Christian: Det kan vi i høj grad, det er noget af det jeg fokuserer og tænker meget over. Det er jo NGO partnerskaberne og hele impact communication, det er jo det der er vores unikness og det er det, vi skal fastholde nogle meget stærke relationer til de her NGO'er og vi skal videreudvikle på vores måde at kommunikere impact og engagere medarbejdere og det, det er det der kan blive en konkurrence barrierer. Sidste spørgsmål, jeg har nogle der står her og…

Stine: Vi har kun et spørgsmål tilbage. Hvad er din vision for Goodwings' fremtid?

Christian: Visionen er at 2018 skal blive det år vi tager hul på vores globale ekspansion. Vi forbereder det ved at etablere et hav af NGO partnerskaber, vi begynder også at få nogle af NGO partnerskaberne frem, og vi knækker koden i forhold til at få kundernes medarbejder til at huske at bruge, og booke os. Og så har vi sådan set hele, alle tandhjulene på plads. Hvis vi kan det, så har vi et SINDSYGT godt udgangspunkt for 2019 og 20.

Stine: Ja, så har vi faktisk bare lige som afslutning. Tror du det vil være muligt for os at komme i kontakt med en af jeres nuværende kunder og evt. også en NGO som i samarbejder med? Om du kunne sende os i kontakt eller give og nogle navne eller e-mailadresser eller et eller andet?

Christian: Send mig lige en mail, hvor du beskriver det der, så sender jeg den videre til en i teamet.

Stine: Skide godt.

Julie og Stine: Tusind tak.

Christian: Selv tak.

Stine: Hurtigt og effektivt

Christian: Jeg håber, at i kunne bruge det.

Stine: Ja, men jeg tror vi kom rimelig godt igennem det hele på en god og effektiv måde.

Christian: Det er godt. Jeg hopper tilbage til det.

Stine: Det er bare iorden.

Christian: God fornøjelse med skriveriet.

Julie og Stine: Tak skal du have.

Stine: Og god weekend.

BILAG 2 – INTERVIEW MED VALENTINA LAZAROV FRA EXPEDIA

INTERVIEW RESUMÉ

Valentina Lazarov arbejder som Business Development Manager i Expedia. Hun mener, at Expedias succes skyldes deres størrelse og lange historie, samt at de er en af de første online booking portaler der indebærer både hotel, fly, biludlejning og andre aktiviteter. Personligt er hun meget stolt af Expedias purpose, da det er noget hun kan relatere til og føler sig opmuntret omkring. Derudover føler hun sig stolt over at arbejde for en virksomhed der passer på miljøet, jorden og mennesker, og det er noget medarbejderne har lyst til at dele med omverden. Hun har heller ikke oplevet nogle negative kommentarer omkring deres purpose branding og kampagner, men kun positive reaktioner. Hun lægger også stor vægt på at Expedia er en meget succesfuld og profitabel virksomhed, men at det ikke er der deres formål opstår. For Valentina er Expedias formål: ”*is really just to connect the world together, and to get people to travel the world and to experience different things”* og hun ser det som en afgørende faktor der er med til at gøre arbejdspladsen et bedre sted og bidrager til at holde på medarbejderne. Generelt har Expedia ikke en bæredygtig profil i deres forretningsmodel, men de gør en masse som virksomhed ud over deres forretning såsom at arbejde med FN om at opnå sustainable development goals og hver gang en medarbejder samler penge ind til et godt formål, f.eks. ved at deltage i et løb for velgørenhed, så fordobler Expedia det beløb der bliver doneret. Valentina er også af den overbevisning, at hotelindustrien er på rette vej mod en mere bæredygtig fremtid, men at der er et stort arbejde foran dem, og det nødvendige pres fra forbrugerne skal komme før industrien for alvor følger med. Selvom Expedia er en af de største spillere på markedet ser Valentina stadig en konkurrence fra mindre virksomheder, især på markeder hvor Expedia ikke er så stærke, såsom Europa og Afrika. Expedia bruger mange milliarder årligt på marketing og reklamer, og det er også det værktøj de bruger hyppigst til at få forbrugerne ind på deres hjemmeside. Derudover konkurrerer de på pris, men bruger ikke bæredygtighed som et konkurrenceparameter.

INTERVIEWGUIDE

Dette interview undersøger Expedias tilgang til purpose og forretningstilgang i rejsebranchen, og kan derved bidrage med information til Goodwings konkurrencesituation. Interviewet vil foregå på engelsk, da Valentina Lazarov arbejder i London, og ikke taler dansk.

FORTROLIGHED

Interviewet vil ikke blive behandlet fortroligt, idet informantens fulde navn, stilling og virksomhed vil fremgå.

LYDOPTAGELSE

Interviewet er optaget med lyd og senere transskriberet. Transskriptionen kan deles med informanten hvis ønsket.

INTERVIEW VARIGHED

Omkring 30 min.

Research topics	Interview questions
Briefing	*This interview will investigate the travel industry and how one of its major players deals with the modern consumers today. It will also explore the relevance and potential of brand purpose in the industry.*

	The purpose of the interview is to collect data for our thesis from an expert, who works at Expedia. Before we start, do you have any questions for us?
Introduction	First of all, can you tell us a bit about what you do at Expedia? What do you believe are the main reasons for Expedia's success?
Purpose	Why do you believe Expedia, with the Train and dream Adventures campaigns, decided to use their commercials to convey a message reaching beyond only travelling? What were the first initial reactions to Expedia's purposeful campaigns, Train and Dream Adventures? And how do you as an employee feel about these purposeful campaigns? Do you feel connected to the purpose they are trying to convey? Do you see Expedia as being a purpose driven company? If yes, would you be able to state Expedia's purpose in a few words? How does it reflect on the internal environment?
Consumer	How do you experience the modern consumer and their travel habits? *An american study from 2017 by Cone Communications found that 70 % of people believe that companies have an obligation to take actions that improve issues that may not be relevant to their everyday business. Also 87 % would purchase a product because a company advocated for an issue they cared about and 76% would refuse to purchase a company's products or services upon learning it supported an issue contrary to their beliefs.* How do the modern consumer's travel habits in your opinion correlate with the overall increasing interest for social and sustainability issues in the marketplace? Do you for instance see a greater demand for sustainable hotels or volunteer travelling? Or something completely different?
The travel industry	*The travel industry is known to be one of the least environmentally friendly industries in the world, and we are yet to see any big and impactful changes towards sustainable initiatives, in a sense it seems like the travel industry is lacking behind most other industries with CSR and social responsibility remaining on a discussion level.* Why do you think that is? Can you already feel a change in the travel industry towards more sustainable alternatives? If yes, how? Do you think it is realistic to dream of a transformed travel industry that caters for a sustainable future? Why?

Competition in the hotel industry	Being one of the major players in the market, do you then at Expedia experience a threat from small start-up's with new and innovative ideas? What are the primary competitive/marketing instruments that Expedia use? How would you describe the role of price competition in the hotel booking industry How essential is it for companies to perform best on price when it comes to attract the modern consumer?
The future	*In 2016 the Danish hotel booking platform, Goodwings, was launched with the vision to change the travel industry for the better, one hotel booking at a time. By rethinking the traditional business model, they created a company built on purpose. Instead of spending 50 % of the profits on traditional marketing and price offers, Goodwings allowed customers to donate this amount from each booking to an NGO of their own choosing, at no extra cost. This has been made possible through partnerships with NGOs, who have taken on the responsibility of marketing Goodwings to potential customers through their owned channels.* What do you think about Goodwings' approach to doing business in the industry? What do you think it would take for a company like Expedia to implement purpose at a core level? And do you have an idea about how it could be done or what it would include? What do you think the future looks like for Expedia when it comes to sustainability and/or purpose?
Ending	We do not have any further questions for you, thank you so much for your time. Do you have anything you want to add, or do you have any questions for us? If we come across further questions later on in the process, would it be okay if we contacted you again?

TRANSSKRIPTION

Varighed: 0:30:52

Interviewer: Stine Franker Holm

Observatør: Julie Boisen Schmidt

Stine: *First of all, can you tell us a bit about what you do at Expedia? And who you are of course?*

Valentina: Yeah, sure. Great, so, my name is Valentina. I'm the business development manager. I used to be for the Nordics and Benelux and Expedia Media Solutions. I moved into mostly digital … but essentially Expedia media solutions is the advertising arm of Expedia. And Expedia have over, more than 12.000 employees on a global level, and my team I think only constitutes around 300-350 out of the 12.000 employees. So, we're a small team, but we are global, and we're responsible for partnering with travel related companies to promote their brand on Expedia.

Stine: *Okay great, well what do you believe are the main reasons for Expedia's success then?*

Valentina: So, Expedia's success is given to the fact that we are one of the largest global travel companies. And we have been up and running for about, just over 20 years, and what we have really been able to do well

is really connect the travel demand to travel supply, so we are a big market place, where anyone who is interested in traveling can come and really book anything related to their trip. So we have hotel products, we have flights, so airline products, we have car rentals, activity companies. So we are a big market place, just like Amazon is for consumer goods, we are for travel, and that is really what has made Expedia so successful.

Stine: *So why do you believe, like looking at the Train and Dream Adventures campaigns that you guys have run throughout the last couple of years. Why do you believe that Expedia has decided to use their commercials to convey a message reaching beyond only traveling, instead of talking about traveling?*

Valentina: Well, I mean, that Train commercial is only about traveling, it is just also implying a few other messages that constitute, you know, what traveling is all about. So traveling is about broadening horizons, getting people to discover different cultures, to understand different types of people around the world, and that commercial was trying to portray that message. Personally I am very proud and very happy to have seen that commercial, because it is what I do stand for as well, that is what I am for, and I travel to learn about new cultures and to experience new things. And that was part of the message in that commercial.

Stine: *But also it looks a lot at minimizing the risk of war and creating peace in the world, so that puts another layer to it, which might make you guys proud as employees as well?*

Valentina: Yeah, exactly yeah, it's a lot about connecting the entire world, for there not to be any wars, for people not to be against each other but, I mean, come together in unity and in peace, so yeah, it definitely is something that makes me proud, but the, and all of that can be done through the power of traveling as well.

Stine: *Yeah, you talked a little bit about it, but do you feel connected to the purpose that they are trying to convey in these messages and all that?*

Valentina: Yeah, yeah absolutely. Absolutely.

Stine: *And, do you see, in general, do you see Expedia as being a purpose driven company? Going beyond profit and beyond goals to achieve something more for the world?*

Valentina: Yeah, I think we do, we are a purpose driven company, we do, we have done purpose in the past, and we use our strength and our global presence to jump on to causes that we feel strongly about, and as I said, always connected to traveling. But yeah, I would say, like you mentioned in your interview it wasn't only the Train campaign, but it was also the children campaign.

Stine: *Yeah, and Dream Adventures, yeah the children's, the hospital campaign.*

Julie: *What has been like the first initial reactions from the consumers to these campaigns, have they been positive or? Have you seen any reactions?*

Valentina: I think generally they have been positive, but I haven't seen any negativity out there. i'm sure there are a lot of opinions, and everyone is entitled to their own opinion, but generally, yeah, we've been quite happy with the response and with the reactions really.

Julie: *How does it reflect on the internal environment as well? How. Can you feel it helping the employees? Do they feel connected to Expedia as well by these campaigns?*

Valentina: Yeah, I think there is a common issue of things that make employees be proud to be working for Expedia. Definitely using kind of our brand to help in different causes is one of them, it makes us feel like we are, kind of, working for a company that cares about the environment, that care about, that care about the world, that care about people, and you know, we are proud to talk about it, we have shared it. I know in our, for example, social media channels we speak about it, we make things from dealing with partners and clients. Just to show to what extent Expedia has been involved in creating these campaigns. So it definitely makes us

feel that we are working for a company that makes, or that helps make the world a better place or that contributes to a certain extent. And that we are, obviously we are a very profitable and a very successful company but that's not our sole purpose as a company.

Stine: *Okay, what, could you describe the purpose just using a few words, like in your opinion, how do you see Expedia's purpose?*

Valentina: So Expedia's purpose is really just to connect the world together, and to get people to travel the world and to experience different things. It is just a matter of, kind of, getting people to experience the world and broaden their minds and their horizons, and get the experience that they wouldn't have lived if they just stayed in one place.

Stine: *Also just to clarify, how long have you worked for Expedia?*

Valentina: So, I've been at Expedia for about just under three years.

Stine: *Okay, and do you see yourself in the future, how long, like, do you see yourself working there? Like yeah? Just approximately, if you have any idea of that?*

Valentina: Yeah, no I, It's a very very good company to work for, everyone seems really happy to work here. There are of course many different factors that would make employees leave Expedia, but for now I definitely look, want to stay here and I look to work here for a longer term.

Stine: *And, do you see a tendency for people to actually work there for a longer time because they are proud of it? Or, so they only would leave because they, I don't know…*

Julie: *They didn't connect with the…*

Stine: *Yeah they wouldn't leave because they didn't connect with the purpose?*

Valentina: Yeah, yeah, no, a hundred percent. This, I mean as I said, it's not only about the purpose of Expedia as a brand is one of the things. One thing that I didn't know when I first arrived at Expedia, that I didn't necessarily feel so much in other companies, is that everyone here is really proud to work for Expedia, we have a really strong company culture, and it's a very positive and constructive environment to work in. So that's a very important thing.

Stine: *Okay, so moving on to a bit about the consumer. How do you experience the modern consumer and their travel habits?*

Valentina: Yeah, do you want to elaborate on that? I'm just reading your question.

Stine: *Yeah, like, consumers today compared to 10 years ago? Have their travel habits changed a little bit, with people are traveling more and all that? Are there any tendencies that you guys see at Expedia?*

Valentina: Yeah, so, I mean, 10 years ago consumers didn't have not even half of the information accessible, in front of them to be able to make their own travel decisions. And Expedia was one of the first companies, if not the first company, who revolutionised travel in the sense that twenty years ago, if you wanted to travel, you would go to a traditional travel agency who had a screen in front of them, and you told them; oh I want to go to the Caribbean for example as one of the destinations, and they would research on the options and they would preselect what they thought was good for you and put it in front of you. You had no control over, you know, your travel itinerary. You had some control but obviously very, quite limited. What Expedia wanted to do is that they turned around that screen and put it in front of the customer. And to help the customer to be able to research, we put all the information in front of them, Expedia became the market place in order for the customer to be able to make their own decisions. This was about 20 years ago, and in time and across the years, this has developed even more and more. Obviously there is a lot of more travel brands out there, that offer services to book your travel, there is our competitors, but there is also social media, which are really a big

point of inspiration for people who are looking to go on a holiday but don't necessarily know where they want to go. And in the same way, other sites like travel blogs, and anything travel related. So, the travel habits, I mean, we have at Expedia Media Solutions we have commission studies that understand consumers' online behaviours. And then made a study showing that consumers, or people who book on expedia are doing an average of 140 visits to travel sites around 30-40 days prior to making a booking. And before this people didn't even have access to travels and nowadays consumers are, or users, are just consuming a lot of travel content, because they have so much information in front of them, and people obviously depend on the generations, but customers want to research all the possible options to make the right decisions as to where they want to travel what choices do they get in terms of accommodation and products to book, etc. etc. It is definitely moving more and more into a bit of a forensic of research and overload of information. Us at Expedia, our stance is to be the marketplace where you can find anything that you want to book your travel and you don't necessarily have to do all the research elsewhere. But we, obviously, we don't have anything against people you know, going on social media, going on travel blogs, even going on brand.com websites, so say for example Hilton.com for them to do their research.

Stine: *Mmh. And then, yeah, you guys just make it possible for them to actually book it, easily and do it all together if that's what they want.*

Valentina: Exactly, that's one of our unique selling points, and obviously Expedia as a brand is aimed at increasing conversion and making sure that people do book on our site, and, but specifically for my field, we don't necessarily mind so much if people are booking. We're here to inspire travelers to help them find out where they want to go, if they don't necessarily know what product they want to book, and then we inspire them one way or another.

Stine: *Okay, well, an American study from 2011 showed that 70 % of people believe that companies have an obligation also to take action and improve issues that they, that may not be relevant to their everyday business, just like you guys do at Expedia. And also that 87 % would purchase a product because the company advocated for an issue that they cared about, and that 76 % would refuse to purchase a product by a company upon learning that it supported an issue contrary to their beliefs. How do you see that the modern consumer's travel habits correlate with this? Do you see any trends and tendencies in the travels that they book, og in what they search about? Is it more sustainability related or are there something in there?*

Valentina: Yeah, so, sustainability in hospitality is definitely a big thing. And I do see that more and more customers are trying to go to more sustainable friendly hotels. I don't really, and this is one of the questions that are a little bit outside of my area, because I haven't seen that many trends from my side, but I would say that in general, Expedia as a company will jump on cases where we feel really strongly about as a company, and where it is connected to travel. In the hope that that will as a result attract customers who do believe in the same cases and, you know, have the same kind of mindsets. Yeah, in general.

Stine: *Do you know if you somehow promote more sustainable hotels, compared to less sustainable hotels yet, or if that's perhaps something that could come?*

Valentina: Yeah, so, I don't think we currently promote more sustainable hotels, there are other causes or other ways that we help with sustainability, but I don't believe that promoting a specifically sustainable hotel is one of them, and I also don't have any visibility as to whether that would come.

Stine: *Okay, thank you. Okay, so, as from what our research shows us, the travel industry in general is known to be one of the least environmentally friendly industries in the world, and we are still yet to see some huge impactful changes towards sustainable initiatives, and in some sense it kind of seems like the travel industry is lacking a little bit behind other industries in the area when it comes to sustainability and social responsibility. Why do you think that is? Do you have an idea?*

Valentina: Yeah, so, if i have any opinion. I think it's, I do come from a hospitality background, I used to work for Hilton Hotels, and I do know that it is kind of large organisations that are very real estate heavy it is very hard for them to change a lot of their processes to become more environmentally friendly and sustainable. When it comes to Expedia, from what I can say now is that we do have, we are very kind of, sustainable and kind of, we have a strong stance in yeah, kind of like, sustainable tourism. But it is not so much about the tourism, it's more about what Expedia is doing as a company, so I don't know if you within your research you found about Expedia Cares? Expediacares.com is basically a website where you can see everything that Expedia do for the environment. It not necessarily being about, it's not, you know, oh, we do X amount of recycling per month, and this and that, it's about what we're doing to think communities and how we are helping them. There's a few things, I just had a look as well, haha, today but yeah, so to your questions, we work with the United Nations on the sustainable development goals on protecting the planet, providing quality education, and advance equality. So Expedia as a company is working in different ways, to help. There is for example one of the key things that Expedia is doing for employees is that whenever an employee manage to get any donations as part of any type of charity work, Expedia will match always that donation. So, if I'm for example doing a 20K run to raise money for a specific charity, I tell Expedia that I am doing this, and then they will match the amount. We also have a regular monthly or yearly day of caring where we as a company get together and help out some cause in the environment, so we would help for example to fix a kids school, or whatever cause the company decides to help. If you want to learn a little bit more about this, it is expediacares.com. And you'll find all the information there.

Stine: *Wow, that's nice, I didn't know Expedia did that. Okay, thank you. I think you answered all of this, yeah, do you think it would be realistic, looking at these big hotels and all the like, airlines and all that. Do you think it is realistic to actually dream of a transformed travel industry that caters for a sustainable future? In any way?*

Valentina: Yeah, I think obviously there would need to be a lot of change and a lot of pressure put onto the big hotel chains and the airlines for them to, I mean I know that they are already, they have sustainable programs and they are already doing it step by step, but there is certainly more that they can do. And I think as long as they get a little bit more pressure, because a lot of these programs and a lot of these things do result into quite a bit of a cost to all of the organisations, and usually the big organisations they are the ones that are more wary of the profit because of all the stakeholders and all the investors that are involved, so yeah. I think that it is something that can happen, there just needs to be a little bit more pressure put on them.

Stine: *Yeah, and looking a little bit more at the competition. Being one of the major, major players in the market, do you then at Expedia experience a threat from smaller startup companies who come in with new innovative ideas, new business models do you somehow see a threat in that or are you simply just too big?*

Valentina: No, I mean, there is obviously a threat in every market, I mean, Expedia is the biggest global travel brand with a big, big focus on the US, but there are some markets whether that is in Europe or in Africa and in Asia where Expedia is not that strong. So there is a lot of local players that are stronger than Expedia in that specific market, on the opposite side, those players are usually big in one or two countries, they are not global, so, there is always pros and cons on both. We do, we are, Expedia likes to look at ourselves as a technology company first, that specialises in travel. And because of all the data and all the resources that we have, whilst we are a big corporation that sometimes seeing that changes happen a little bit more slowly. We do have a lot of resources to innovate, to AB test and learn, and be able to move forward in the direction that we see fit, so if we see, you know, if we see that we should be developing ourselves in different areas of the industry, then we will do that. So, a few examples are for example the meetings and events program that we have rolled out a few years ago, that basically, it allows small event organisers to book their small meetings in different hotels, so we are basically facilitating that. And I know that there are a few startups out there that are doing similar

projects. Yeah, it is just a matter of us really looking into where we want to go what industry we want, or what smaller area we want to tap into, and make it happen.

Stine: *Okay so, what, in your words, what would be the primary competitive instruments that Expedia use? Is it like mostly campaigns or is it more online or?*

Valentina: So we, Expedia spends a lot of money, like most of the other big travel players out there like booking.com, the pricelinegroup, and you know Airbnb not so much, yeah we spend a lot of, billions actually a year in advertising and marketing Expedia. And this is in the form of many different ways, so we spend a lot of money in SEO advertising, we spend a lot of money in TV advertising, Google Search, so our objective really that we are in kind of, usually in advertising, but our objective with this advertising is to drive as much traffic as possible to our site, to continue to be one of the largest travel companies out there.

Julie: *Do you also compete on other stuff like price or sustainability initiatives or is it mostly just trying to get a lot of people to just look at your site?*

Valentina: We compete, obviously we want to be as competitive as we can be in the market so, the same way that booking.com will be asking for the cheaper rates for the hotels, we do as well. On a sustainability level, I don't think we compete on that front, but linking back to the Expedia Cares, we do have a program, that is very good, and prominent, and respected in the industry.

Stine: *Yeah, and then you use all that in your advertising as we saw, so somehow you actually do use it, I guess?*

Valentina: Yeah, I mean, our Expedia cares program is a little bit different you know, it is more hands on like what we do, we actually do. And our brand campaigns are more about being part of causes that we feel strongly about, and we want to get that message out.

Stine: *Okay, so, in 2016, another company that we are also looking at, is a Danish booking platform called Goodwings, which was launched with the vision to change the travel industry for the better, one hotel booking at a time. And they rethought their traditional business model by creating a business built on purpose where 50 % of the profit instead of going to marketing, then they go to NGOs that the consumers can pick out and support the ones that they care about the most. And what do you think about this approach to doing business in this industry?*

Valentina: Yeah, no, I personally think it is a great initiative, and I respect it a lot. I didn't know about this company until you mentioned it in your questions, so, I did kind of look at the website, and it looks like a legitimate travel site. And so yeah, no, I'm very pleased to see that a travel company is doing that.

Stine: *Yeah, they are actually working together with Expedia at some level, like, I think they through Expedia get the access to all the hotels, somehow like that.*

Valentina: Yeah, got it. So we work with some local, and back to your question about smaller startups, actually Expedia does provide a lot of our technology in the backend to a few of the local travel sites. So often they have their own product but sometimes we provide it for them.

Stine: *Yeah, so actually you don't only compete with people or with other players, you also work together in the industry, which is nice to see. So, what do you think it would take for a company like Expedia, as big a company like Expedia, to implement purpose in this way, somehow. So that it's built into the business model and doing things a little bit different?*

Valentina: Yeah, I, to be honest I don't a hundred percent know what it would take, but I do know that the more there is a tension on sustainability, the more Expedia will jump on that cause, because we are already doing that. And it may be that within the next year or the next few years that we create new initiatives as part of the Expedia Cares program, but I don't know if it will be outside of the Expedia cares, that we'll be, on a

sustainable level. You know, I'm not sure that there is gonna be anything, but within the Expedia cares program it might be that there are new initiatives that Expedia takes on.

Stine: *Yeah, what do you think, I know this is a really big question, but what do you think the future would look like for Expedia when it comes to sustainability and purpose? it's kind of related to the other things, but yeah, do you see anything out there that you guys could tap into or? Are you going in some specific direction that you know about?*

Julie: *Or even doing what Goodwings is doing?*

Valentina: Yeah, I don't know, but I doubt that we would be doing something like Goodwings is doing. And that's my personal opinion again, this answer is going to be purely out of my personal opinion. As I said, Expedia is constantly innovating and constantly trying to have new causes, so if we do choose to jump on any other cause, I'm sure that we will be doing so in the coming years as part of this program. But as far as I have visibility that is as far as it goes.

Stine: *Okay, yeah, well we actually don't have any more questions, we just want to thank you so much for your time. And do you have anything else that you would like to add or?*

Valentina: No, I think that was it, and I wish you the best of luck in your thesis. I had one a few years ago that I had to do as well, and so I appreciate that it's a lot of work. But the best of luck for you two and then hopefully one day you will be part of the travel industry as well.

Stine: *Yeah maybe, well, thank you so much! If we should come across any other questions in the future, is it okay that I just email you?*

Valentina: Yeah, yeah, you have my email address, so feel free to get in touch.

Stine & Julie: *Thank you so much and have a great day.*

Valentina: Your welcome, have a great afternoon.

BILAG 3 – INTERVIEW MED THOMAS KOLSTER FRA GOODVERTISING

INTERVIEW RESUMÉ

Thomas Kolster er CEO og grundlægger af Goodvertising Agency som er en konsulentvirksomhed med fokus på bæredygtighed og marketing. Derudover arbejder han for at gøre reklamebranchen og marketingindustrien mere ansvarlig og få dem til at indse, at de er en del af løsningen. Dette gør han gennem workshops og foredrag rundt omkring i verden. Tilslut laver han også andre projekter der kan være med til at bidrage til en bredere opfattelse af bæredygtighed og purpose rundt omkring i verden.

Hans interesse for purpose opstod efter han havde været i reklamebranchen siden han var 21 år gammel, og var blevet træt af den måde industrien kørte på. På grund af den store tilgængelighedsfaktor for information, mener Thomas at virksomhedernes næste skridt bliver at trække sig lidt tilbage igen, da forbrugerne i højere grad søger at selvrealiserer sig selv, og vil blot blive forvirret over alle de tilbud der kommer. Thomas mener derfor, at virksomhedernes nye rolle er at muliggøre forbrugernes egen selvudvikling og purpose.

Thomas har to definitioner for purpose, hvor han mener at den traditionelle definition af brand purpose er virksomhedens raison d'être, virksomhedens "why" og grund til at eksistere. Han mener dog, at man skal passe på med at tage purpose ud af en verdenskontekst da det kan ende med et purpose stretch hvor ens purpose ikke er forankret i noget større. Hans anden definition af purpose ligger i et empower purpose, hvor virksomhed kan være med til at muliggøre forbrugernes purpose gennem virksomhedens produkter og services. Thomas er også stærk fortaler for at purpose skal bygges på bæredygtighed, og så tror han på at det er profitabelt at være en purpose drevet virksomhed. Derudover mener han også, at det er vigtigt at ledelsen står bag ideen om at implementere et purpose samt at virksomheden er klar over at purpose skal forstås som en langsigtet løsning. Han mener ikke, at det har den store forskel i succes om virksomheden er purpose born eller om de implementerer purpose efterfølgende, den eneste forskel ligger i hvor lang tid det tager at få det ordentlig forankret i virksomheden. Han mener dog, at alle virksomheder er startet fordi de ønskede at ændre noget i samfundet, som er grobunden for purpose.

Da Thomas også har arbejdet som konsulent for Goodwings, kender han en del til deres brand og forretning, og han mener at det er et godt hul de har fundet i fundraising markedet, men igen, hver gang man booker, støtter man alligevel klimaforureningen ved at rejse. Derudover er han også bekymret for Goodwings måde at lave forretning på med purpose, i sådan et prisbevidst marked. For ham ligger Goodwings succes i deres samarbejde med NGO'erne, hvor de skal have motiveret dem til at tro på at det er den rigtige måde de gør det på. Han ser dog en stor udfordring i deres forretningsmodel, da den i princippet kan blive kopieret i morgen hvis nogle så et potentiale i det Goodwings laver. Han ser dog også et potentiale i Goodwings forretningsmodel ved at gøre det til mere end blot en charity, one-for-one model. Han ser også en fordel i deres samarbejde med NGO'erne da det bidrager til at empower forbrugerne, da forbrugerne faktisk føler at de gør en forskel ved at booke igennem Goodwings, men det er et stort stykke arbejde at gå imod den model man har brugt i så mange år der hedder markedsføring, så der ligger et stort pres på NGO'ernes skuldre for at dette skal lykkedes. Han mener dog også at Goodwings one-for-one model er gammeldags, og han ville ønske de forsøgte sig med en anden model der virkelig kan skabe kaos i industrien. For Thomas ser fremtiden for brands trist ud, da han mener at alle de små virksomheder blot bliver opkøbt af de store fisk i havet, og derved bliver de større bare større, uden at der kommer en egentlig udvikling. Han mener dog, at purpose i fremtiden vil være en integreret del af alle virksomheder ligesom KPI og mål er i dag.

INTERVIEWGUIDE

Dette interview undersøger Thomas Kolsters tilgang til purpose branding og dens relevans og betydning for brands i dag. Thomas Kolster har ageret konsulent for Goodwings gennem deres opstartsfase, og vil derfor kunne byde ind med ekstern viden om Goodwings.

FORTROLIGHED

Interviewet vil ikke blive behandlet fortroligt, idet informantens fulde navn, stilling og virksomhed vil fremgå.

LYDOPTAGELSE

Interviewet er optaget med lyd og senere transskriberet. Transskriptionen kan deles med informanten hvis ønsket.

INTERVIEW VARIGHED

Omkring 60 min.

Forsknings-emner	Interviewspørgsmål
Briefing	*Interviewet vil undersøge purpose branding og dets relevans og betydning for brands i dag.* *Formålet med interviewet er at indsamle empiri til brug i vores speciale fra en ekspertkilde, der til daglig arbejder med purpose branding, og som har stort kendskab til vores casevirksomhed.* Har du nogen spørgsmål til os før, vi går i gang?
Introduktion	Allerførst, kan du fortælle os lidt om hvad, du laver hos Goodvertising? Hvordan opstod din interesse for purpose branding, og hvorfor finder du det relevant at arbejde med dette begreb?
Purpose branding	Hvordan tænker du at branding disciplinen har ændret sig i løbet af det sidste årti? Hvordan vil du definere brand purpose og purpose branding? Hvordan arbejder du med purpose hos Goodvertising, og hvor vigtigt er purpose for de råd, du giver dine kunder? Hvilke udfordringer og muligheder oplever du i dit arbejde med purpose born og purpose drevne virksomheder? Hvorfor skal man som virksomhed benytte sig af purpose branding? Hvad kan man bruge det til?
Forbrugere og forbrugeradfærd	Hvordan mener du, at forbrugernes rolle har ændret sig igennem det sidste årti? Og hvordan påvirker dette branding disciplinen? Hvordan tiltrækker man som virksomhed bedst muligt den moderne forbruger? Hvad oplever du, der specielt er vigtigt for forbrugere i dag hvis virksomheder skal kunne tiltrække kunder og skille sig ud fra konkurrenterne? Kan du eventuelt nævne tre ting? Oplever du et større behov for bæredygtige initiativer og løsninger blandt forbrugere i dag?

	Ser du forbrugere som mere villige til at ændre deres adfærd for at kunne leve op til disse behov? Eller er der brug for at virksomheder og brands tager de første store skridt og nærmest tager valget for forbrugerne? Ser du nogle specifikke forventninger blandt interessenter til at virksomheder bør implementere purpose?
Implementering	Hvad er vigtigt for virksomheder at overveje hvis de ønsker at implementere brand purpose? Hvordan ville du rådgive dem i denne proces? Hvordan fungerer det i praksis når du skal hjælpe en virksomhed med opgaver, der omhandler purpose? Mener du, at alle virksomheder har mulighed for at kunne implementere purpose? Hvad er dine tanker om dette? Er der i dine øjne en forskel i hvor stor succes en virksomhed kan opnå ved brugen af purpose, når man kigger på allerede etablerede virksomheder, der implementerer purpose versus purpose born virksomheder, der er etableret på basis af et dybt forankret purpose?
	I vores speciale analyserer vi brugen af purpose i rejseindustrien. Vi fokuserer på Goodwings, som jo er en virksomhed, du kender rigtig godt. De næste spørgsmål vil derfor omhandle Goodwings og rejseindustrien.
Goodwings	Hvilke udfordringer og muligheder mener du, at Goodwings har stået over for i deres arbejde med at skabe en purpose drevet virksomhed i hotelbranchen? Hvilke udfordringer og muligheder vil Goodwings i dine øjne møde i fremtiden? Hvad skulle dine umiddelbare anbefalinger være til Goodwings, hvis du skulle hjælpe dem til at vækste, tiltrække de moderne forbrugere og udgøre en trussel for giganter som Expedia?
Rejseindustrien	*Rejseindustrien er kendt for at være en af de mindst miljøvenlige industrier i verden, og vi har endnu ikke set nogle store 'groundbreaking' ændringer mod en mere bæredygtig fremtid med initiativer, der virkelig gør en forskel for samfund og miljø. CSR og social ansvarlighed har hidtil haft meget lav prioritet og er blevet holdt på diskussionsniveau. På en måde virker det som om, at rejseindustrien er bagud i forhold til mange andre industrier.* Hvorfor tror du det er? Mener du, der er et potentiale for at purpose-born startup-virksomheder som Goodwings på baggrund af deres brug af purpose kan konkurrere mod store spillere som Expedia? Hvad tror du det vil tage at få store spillere såsom f.eks. Expedia eller store flyselskaber til at inkorporere purpose på samme niveau som Goodwings - så ikke blot som marketing gimmick men på et meget dybere plan?

	Tror du det er realistisk at drømme om en rejseindustri, der arbejder for en bæredygtig fremtid? Hvorfor?
Fremtiden	Hvordan mener du, fremtiden for brands ser ud? Vil den i større grad blive påvirket af purpose, eller ligger der efter din mening en helt anden tendens og lurer? *Purpose bruges ofte til at adressere miljømæssige spørgsmål, men mange har også formål der ikke har noget med CSR, miljø og bæredygtighed at gøre. (f.eks. Disney - vil gøre folk glade)* Hvad mener du om denne brug af purpose, der ikke har noget med CSR at gøre? Hvordan mener du, purpose kan have indflydelse på vores samfund? Hvor stor en forskel tror du f.eks. det ville kunne gøre i en utopisk verden hvor alle virksomheder implementerede purpose? Hvad tror du, der ville ske, hvis alle virksomheder implementerede purpose? Tror du, purpose kunne gå hen og blive lige så grundlæggende en del af virksomheder som værdier og mål er i dag?
Afslutning	Så har vi ikke flere spørgsmål til dig i denne omgang. Er der noget du har lyst til at tilføje, eller har du nogen spørgsmål til os? Hvis der nu skulle opstå yderligere spørgsmål om emnet senere i processen, ville det så være okay med dig, hvis vi kontakter dig igen?

TRANSSKRIPTION

Varighed: 1:13:59

Interviewer: Stine Franker Holm

Observatør: Julie Boisen Schmidt

Stine: *Allerførst, kan du så fortælle os lidt om hvad, du laver hos Goodvertising? Og hvem, du er?*

Thomas: Jamen 100 %, yes, jamen det er jo lige før du kender svarene selv. Hvad hedder det, men. I virkeligheden, 3 ting. Den ene ting det er, kan man sige, konsulentvirksomhed og typisk inden for bæredygtighed og marketing. Men kan også nogen gange blive meget mere sådan, nørdet, vil jeg sige. Men her på det seneste rigtig meget det her med at få alignet en bæredygtighedsplatform med sådan virksomhedens større historie. Så det er typisk de ting, i hvert fald det sidste års tid, der har været mit store fokus. Nummer 2 ting har i virkeligheden været den mission, som jeg har kæmpet for i mange år, det her med at få reklamebranchen, marketing industrien gjort mere ansvarlig, og få dem til at se, at de bliver nødt til at være en del af løsningen og en af de ting er selvfølgelig at kigge på forbrug, som er den helt store ting. Det er ret svært at snakke om de her ting hvis man ikke også kigger på en anden måde at forbruge på. Så det har ligesom været en mission gennem lang tid, og det udbreder jeg ligesom igennem workshops, talks rundt omkring i verden. Og workshopsene er oftest

også med kunder, kan man sige, og det kan være meget forskelligt, det kan faktisk også være purpose workshops. Det kan være hvordan aktiverer man purpose? Det skal jeg faktisk ned og lave med nogen, der hedder Boogaboo her i Holland på mandag. Eller det kan være sådan helt lavpraktisk; hvordan kommunikerer du bæredygtighed? Så det er sådan en, en pænt bred grænseflade. Og en tredje ting er i virkeligheden sådan lidt alle de der tosse projekter, som der altid kommer en del af. Sådan noget som CPH:Change, som du var lidt inde over også, som var et projekt omkring og få dokumentarfilmskabere og kunstnere generelt, som fortæller nogle super fede historier, men som oftest mangler funding og opmærksomhed, sat sammen med nogle af verdens største virksomheder, som jo oftest har penge, og som oftest er pisse dårlige til at fortælle bæredygtighedshistorier. Så det var sådan et ret godt mix. Men der ligger også alle mulige andre ting blandt andet konferencer. Jeg har været en del af Sustainable Brands i mange år, som er en stor global konference virksomhed, som vi kommer til at lave endnu større i Europa i år faktisk. Den flytter til Paris, så det bruger jeg en helvedes masse tid på.

Stine: *Så ikke i København i år eller hvad?*

Thomas: Nej, vi rykker den til Paris med 3000 delegates eller sådan noget. Så den vokser helt fucking sindssygt, med kæmpe advisory board, så det bliver ret sjovt. Men der ligger alle mulige ting der, inden for bæredygtighed, og sådan noget, som er sådan mere sådan en legestue, eller sådan noget. Så det er sådan de tre fokusområder, kort fortalt.

Stine: *Hvordan opstod din interesse for purpose så? Og hvorfor finder du det relevant at arbejde med?*

Thomas: Jeg tror, mit har jo bare været super naturligt, fordi det jo blev mit eget purpose på en eller anden måde kan man sige, tilbage i 2009, hvor jeg bare blev træt af måden reklamebranchen kørte på efter at have været i den siden jeg var 21. Så jeg tror bare jeg fandt lidt mit eget purpose til at starte med, og det tror jeg i virkeligheden har gjort at det faktisk er lidt lettere at italesætte og forstå den rejse, det er, fordi det også er en rejse for mig med mit personlige purpose, og det er altså også en rejse at holde sig på den fucking rejse og være tro mod den rejse, fordi det nogen gange kan være ret nemt at træde ved siden af. Og så synes jeg, det der er omkring purpose er jo i virkeligheden, altså det er jo skide svært fordi, jeg kalder det det her tohovedet purpose monster, fordi du har jo profit i den ene side og så har du det her do-good i den anden side. Det der er mega svært er jo at det er blevet sådan en metafortælling på en eller anden måde, fordi i gamle dage, før purpose, jamen der havde du jo nogen værdier, som styrede virksomheden, 3-5-10 værdier typisk, hvis folk var rigtig kreative var det måske 12. Så ville du have en mission, som jo man kan sige er sådan det short-term-guiding-principle, det var jo typisk noget, der var, oftest økonomisk fokuseret eller branche specifikt. Altså f.eks. det kan være jamen, H&M, det kan være vi vil lave democratic fashion at a low price. Fin mission, det kan man forstå, og så vil de så have en eller anden vision, hvor ser vi os selv henne på den lange bane? Hvad er det egentligt, vi kæmper for? Da purpose så lige pludselig kom frem, så tror jeg bare de fleste virksomheder ikke ligesom sådan har revurderet den struktur, og så er putter man det ligesom sådan bare ovenpå, på det som i forvejen godt kan være lidt et korthus. Og det synes jeg kan være problematisk, for purpose i virkelig skal jo give dig en grund, der måske er større end profittet, eller leger med profittet til i virkeligheden at sige, hvad er det i virkeligheden vores fucking virksomhed står op for hver morgen? Og det er der hvor jeg, det er der hvor jeg synes det er besværligt, men også der hvor jeg synes det er interessant, fordi, man kan jo sige, det rører jo ved hele brandfortællingen. Og det rører ved hele måden ens virksomhed reagerer på, og derfor så kan man sige, så er den disciplin som jeg står på mål for jo lige pludselig, eller bør jo være en ret vigtig disciplin i virksomheden, hvor at, det ikke altid er sådan, det er. Der er meget der pointerer at du ligesom dyrker det.

Stine: *Ja, hvordan tænker du, at branding disciplinen har ændret sig i løbet af det sidste årti? Du har været lidt inde på det, men?*

Thomas: Ja, jeg synes der har været nogle forskellige faktorer, jeg synes en af de mest triste udviklinger har jo basically været, at vi jo faktisk globalt set jo bare har været igennem recession, og det har gjort at branding

jo ligesom er sådan slidet lidt ned, og ligesom blevet tilsidesat for sådan, short term wins, så det her med hele tiden bare at skulle sælge nogen produkter, og det tror jeg i virkeligheden også har sådan affødet en endnu større irritation hos forbrugerne, hvor man sådan lidt tænker, what the fuck, altså sådan hvor var den større brandfortælling? Så det synes jeg faktisk har været sådan et generelt skred, der måske egentligt har gjort, at man måske lige pludselig nu føler, at der er endnu større dissonans mellem det at sælge og så det at virksomheden faktisk kæmper for noget større. Ellers så synes jeg lige for tiden, så er purpose diskussionen jo sådan bare blevet sådan en ny form for forsøg på ligesom at brande sig. Alle skal jo ligesom have det der purpose, så bliver der ansat purpose ambassadors, og ting og sager. Nu har jeg lige været til møde med Orange i Frankrig, som har ansat deres første purpose ambassador, og, så man kan sige, jeg tror der har været et skred i at man er gået fra det her meget funktionelle omkring produkt fordele til det her med at klæde brandet på med følelser, så man ligesom skulle føle brandet, og brand characters, var ligesom en stor del af det her, så man ligesom havde den her karakter, som vi har arbejdet meget med Goodwings. At du vidste, hvad det var for en person, at det var måske en modertype eller det var en jester, en joker, som var lidt mere skæg og sjov. Til idag måske at brands vil mere i vores liv, og måske, nogen ville mene for meget, og nogen ville måske mene, at det bare er en svær balance ligesom at finde, fordi, skal alle virksomheder have et purpose? Det kan man diskutere. Så jeg synes måske, det er den udvikling der et eller andet sted har været, som brand purpose på en eller anden måde var overbygningen af den udvikling der ligesom har været, og måske bare et krav generelt til at. By the end of the day, så tror jeg det er hvad vi køber. Altså at det er det, der har ændret sig. Altså det gav mening i 80'erne hvor jeg voksede op, der gav det jo mening at købe et produkt, der gav en eller anden form for produktfordel. På en eller anden måde kunne vi i hvert fald bilde os selv det ind. Så er vi måske kommet igennem en tid, hvor vi har bare haft så ekstremt meget velstand, så produkt er sådan lidt ligegyldigt. Du køber bare det næste, og det næste, og det næste. Altså lige nu kan man jo ikke engang rigtigt holde styr på, [holder sin iPhone 7 frem], jeg kan ikke engang holde styr på om det her er en 7'er eller en 8'er den her, jeg kan ikke huske det.

Stine: *Haha, det er en 7'er.*

Thomas: Ja, tak. Godt du sætter mig på plads dér. Hvad er det der [peger på Stine's telefon, der optager interviewet].

Stine: *Det er en 8'er.*

Thomas: Dammit, jeg bør jo købe 10'eren. Ej, men det ryger sådan lidt mere på bagsædet af diskussionen, og så er det måske i virkeligheden, har det været meget omkring det her, man kan sige oplevelsesøkonomi, hvor det lige pludselig handlede om at købe de her oplevelser. Og som jeg jo i høj grad stadig tror der er. Altså nogen gange i talks bruger jeg det her eksempel med, at da jeg selv var barn ønskede jeg mig en stor ghettoblaster i konfirmationsgave. Min brors ældste datter i konfirmationsgave ønskede sig at hoppe ud af en faldskærm. Så man kan sige, det er to vidt forskellige måder at anskue verden på. Og grunden til, at jeg deler det er i virkeligheden bare for at sige, at det er også kædet sammen med purpose, at vi køber noget andet. Og det jeg så sidder og arbejder med i min nye bog er i virkeligheden det at sige, jeg tror faktisk overhovedet ikke nødvendigvis, at sådan ligesom at sige, hvor fandet er det så på vej hen? Fordi by the end of the day, alle går ud og siger, sådan at vi gør alt muligt godt for dig, det jeg sådan siger, et eller andet sted, det er at måske er det fucking ikke det, der betyder noget, altså måske det ikke så meget Nike's purpose, men at det i virkeligheden er hvad Nike kan gøre for mig, hvad er mit purpose og hvordan kan de hjælpe mig med mit purpose? Min mission i livet? Fordi vi er jo bare blevet allesammen sådan nogle små kommunikationskanaler på speed allesammen, der bare skal opdatere instagram og sådan noget hele tiden, og derfor så virksomhedernes største rolle i dag, på grund af demokratisering af produkter, tror jeg i virkeligheden bliver at tage skridtet tilbage igen og blive mere ydmyge i stedet for at ligesom lade som om vi er verdensborgere, vi kan redde hele verden, som jo purpose på nogen måde til en hvis grad i hvert fald, går ud og prøver at sige. Så er jeg meget mere interesseret i de virksomheder, som ligesom kan hjælpe mig med at enable mig. Og det er en anden måde at købe igen produkter, fordi, nu er jeg sku også lidt træt af oplevelser. Så kommer der noget nyt, og jeg tror det nye, som

jo har rigtigt meget at gøre med purpose er jo i virkeligheden selvudvikling. At vi køber noget større, at vi køber de brands, som kan rykke os. Og de produkter, der kan rykke os. Og, altså et eksempel kan jo være Årstiderne, som man kan sige, der er mange måltidskasser, du kan købe. Men det man ligesom kan købe ind i det er i virkeligheden at lære noget. Altså, så jeg har lært at lave vegetarmad igennem dem, og nu er jeg faktisk lige signet op til deres morgenmadskasse. Jeg vidste ikke, man kunne lave morgenmad på den måde. Så jeg spiser alt muligt mærkeligt lort til morgenmad; chia frø med…

Stine: *Ja! Det er godt for dig!*

Thomas: Ja! Det ved jeg næsten ikke, men det bør det vel være på et tidspunkt. Så der køber man jo ind i en selvudviklingsdel, for man kan sige, det er jo ikke frugterne eller grøntsagerne, du køber. Det kan kan godt være, de er lidt bedre kvalitet, vil jeg vove at påstå, end de er hos Coop, men det er i virkelighed det, at de skubber mig ud på en rejse. Så jeg tror, det er der, hvor purpose lidt er på vej hen. Som sådan lige nu, som jeg kalder empowerbility, altså virksomhedens evne til ligesom at empower dig. Så purposet i virkeligheden mere skal være et empowered purpose. Altså noget, jeg kan blive delagtiggjort i og tage del i, som jeg synes er lidt anderledes end for eksempel en bevægelse. For en bevægelse har en leder. Her der er det ikke et spørgsmål om at brandet skal være leder. Spørgsmålet er at i virkeligheden så den bedste leder, det er jo faktisk personen der får en til at tro på sig selv og til faktisk selv aktivt at gøre noget. Det var også Obama's afskedstale, som jeg synes var så fint, det var i virkeligheden; det er ikke troen på, at han kunne være den, der skabte forandringen, men i virkeligheden at han skulle være den, der fik folk til at tro på, at de selv kunne skabe den forandring.

Stine: *Og så gik de ud og valgte Trump.*

Thomas: Ja! Så valgte de Trump… Ja. Så er vi tilbage til profit - og det er dejligt… Det er det nye, i virkeligheden bare at sælge en masse lort. Haha. Tror jeg ja.

Stine: *Haha, ja, hvordan vil du så definere brand purpose?*

Thomas: Jamen, jeg ville jo have to definitioner nu fordi jeg jo prøver at arbejde med det andet også. Altså, jeg synes jo, den traditionelle definition af brand purpose det er jo i virkeligheden bare virksomhedens raison d'être, why, hvad er det vi gør, som skal være bare større end profit i virksomheden. Så det er det der med, hvad fanden er det, man vågner op og tænker, at man går på arbejde for at gøre? I Ben & Jerry's tilfælde, der er det jo at lave 'the best possible ice cream in the nicest possible way'. Og det er jo godt, når man kan vågne op og tænke; fantastisk, det plejer at være et industri produkt, nu kan vi gøre det på en bedre måde, og vi kan gøre det ved at behandle dyr og bønder og alt muligt andet ordentligt. Så det synes jeg jo sådan, ret klassisk. Og på en eller anden måde, kan man jo sige, at mange af de virksomheder, som f.eks. Unilever, nu kan man sige nogen af deres produkter. Ben & Jerry's er også et UNilever produkt, men Lifebuoy, kan man sige, er historisk set jo i virkeligheden en mand, der har sat sig for at løse et problem og har lavet en fucking sæbe, altså. Det er jo rimelig basalt et eller andet sted, så man kan sige, det purpose skal jo bare have en større rolle i verden. Og det man så kan sige, der er lidt svært, det kan man sige, har de fleste produkter ikke på et tidspunkt i vores liv haft en større rolle? Den første støvsuger har jo været med til at gøre at man som hjemmegående mor havde mere tid til sine børn, og det kunne også være en rolle, sådan en støvsuger. Og det er det, jeg nogen gange synes, kan blive sådan lidt et purpose stretch, det er når man ender med at have et purpose som måske egentligt ikke rigtigt er forankret i noget større, måske ikke rigtigt er forankret i noget why og måske ikke er forankret i virksomheden. Og det gør det svært. Og det andet purpose jeg snakker om, empowered, sådan et empower promise, empowered purpose for mig er meget mere, i forhold til ligesom at være enabler af folks purpose. Ligesom at sige; hvor fanden er det egentlig vores kunder er henne, hvad er det vores kunder gerne vil? Hvor er de på vej hen i deres liv og hvordan er det vi kan være enablere af det? Som typisk set måske, ret tidligt har været taget af sådan nogen tech virksomheder fordi de jo i højere grad er en platform, så man kan jo sige Airbnb har jo meget nemmere ved at empower os som hosts og som folk, der rejser ud i verden og har den her; open your world mentality. Fordi de jo empower os igennem deres produkter, vi er jo produktet. Så,

og det tror jeg også er det, der gør at det traditionelle purpose bliver sat under pres, fordi man føler, at der er mange andre virksomheder, som giver os meget mere, som giver os muligheder for at gøre meget mere. Så det tror jeg sådan er mine to, ikke måske specielt velformulerede, definitioner.

Stine: *Men der er et eller andet, der er plads til… Hvordan arbejder du så med purpose hos Goodvertising, og hvor vigtigt er det for de råd, som du giver dine klienter?*

Thomas: Jeg synes faktisk mere og mere, og jeg ser jo meget på purpose som en del af et meget seriøst bæredygtighedsarbejde. Ment på den måde at alle kan jo sige, de har et purpose og vågner op om morgenen og siger; jeg vågner op og vil gøre noget for hygiejne i verden, men hvordan fanden kvantificerer du det? Hvordan sikrer du dig at folkene nede i R&D også arbejder hen imod det? Og det er derfor, jeg synes bæredygtighed er en, at det bæredygtighedsarbejde, der ligger er en god enabler for purpose. Fordi man kan sige, det gør at man committer og kvantificerer noget bag den her ret fluffy ting, der flyver et eller andet sted rundt i virksomheden. Og, så jeg kan egentlig ret godt lide at starte der, og ligesom bygge en kælder og så sige; hvad fanden er det, vi vil, og hvad er det, vi kæmper for? Og, det er der, hvor jeg tror purpose for alvor kommer til at gøre en forskel. Man kan sige Nike måske er et rigtigt godt eksempel på det med deres, den her Just Do It, som jo altid har ligget der som deres brand historie, og man kan sige, deres bæredygtighedsarbejde er jo i virkeligheden gået fra først, det her med better world, og better design, hvor det jo i høj grad går ud på at lave sustainable performance, så man kan sige, de er jo ikke røget væk fra Just Do It, men har bare sagt performance kan også være sustainable. Så Fly Net skoen er jo et pragteksempel på det, fordi den er lettere med mindre materialebrug, som giver, vil de påstå, who knows men, bedre sports performance. En lettere sko er i hvert fald opfattelsen af det. Så det er der, hvor jeg synes, at der begynder arbejdet at blive seriøst, og det er den måde jeg bedst kan lide at arbejde med det på. Derudover, så kan jeg godt lide, for tiden, at ligesom sige, klart med ny bog på vej så prøver jeg oftest at tvinge det til at, ikke være sådan en navlepillende fucking lorteøvelse, der handler om os, os, os, og 'vi er så fede' og 'jeg vågner op om morgenen og gør det her'. Men i virkeligheden siger, hvad fanden er det egentlig vores kunder vil have? Og jeg tror i virkeligheden, vi har lige arbejdet sammen med Ikea, og de er jo på lang, eller har været på en lang rejse med bæredygtighed, og en af deres ting har jo været, at de har, kva de er en nordisk virksomhed og er meget sådan ydmyge omkring det arbejde, de laver med bæredygtighed, så derfor har de jo oftest ikke nødvendigvis været så stærke til at italesætte det. Og nu ser de dem selv sådan meget mere som et activist brand, som rigtig mange snakker om activist brands i dag, og Ben & Jerry's og hvem faen der ellers er ikk? Så vil de gerne være meget mere aktivistiske på deres kunders vegne, hvor én af de ting jeg har prøvet at tvinge dem til at gøre at at sige, det er ikke jer, der skal være aktivisten, det er jeres kunder, der skal være aktivisten, og det er et andet framework fordi du bare bliver nødt til at arbejde anderledes. Altså det er jo ikke fordi nødvendigvis at virksomheden vågner op med det her burning purpose platform heller, men i virkeligheden kan man så sige; hvordan fanden kan vi så hjælpe de af vores kunder, som faktisk har noget reelt de gerne vil leve ud i deres liv, og hvordan kan vi så ligesom hjælpe dem med det? Så det er i hvert fald nogen af de måder, jeg gør det på. Og så vil jeg egentlig rigtig gerne det der korthus til livs i forhold til værdier og mission og vision, og sådan noget. Jeg synes det kan være rigtig godt, men operationelt, så er det bare pisse svært at huske. Altså, det bliver sku sådan lidt for primitivt. En af mine favorit kunstværker er faktisk en, det hedder Art history, som findes i tre versioner, men som egentlig bare har sat sig for at sige, hvordan kan jeg opsummere en kunstners livsværk med ét ord? Og det er jo i virkeligheden der, hvor jeg synes branding bliver interessant, det er hvor at du tænker på ét brand, og så får du den der fornemmelse. F.eks. sikkerhed, eller. Og det tror jeg bare ikke man skal glemme, at når man snakker om purpose, det er basically, by the end of the day så er det jo at positionere et brand oppe i hovedet på mig, så når jeg tænker på det her brand, så får jeg den her følelse. Så kan man sige, det gør at brands er levende, og det kan så godt være at nu har Nike været igennem en transformation, hvor det måske i virkeligheden handlede om attituden og den personlighed det har, og nu handler det måske mere om noget af det mere bløde Nike. Som man måske godt kunne tænker sig at lære lidt bedre at kende. Tænker jeg. Ja.

Stine: *Hvilke udfordringer og muligheder oplever du i dit arbejde med purpose born eller purpose drevne virksomheder?*

Thomas: Der er for meget lort derude. Der er ekstremt få, der lever det. Det er derfor, purpose branding, det bliver lidt behandlet som sådan en branding reklame øvelse, og når det gør det, så synes jeg det er lidt ligegyldigt. Fordi så rykker man sig ikke rigtigt. Så er det bare ren signalværdi i stedet for i virkeligheden at sige; det her det skal leves, det skal gennemsyre fucking hele virksomheden. Og det er et pisse svært arbejde at gøre, men, og så tror jeg specielt i sådan en tid, hvor alt er blevet på en eller anden måde sådan uhyggeligt politisk korrekt lige for tiden. På tværs af rigtig mange ting, hvor CEO's ryger for et godt ord, ikke bare på grund af #metoo movements men alt muligt fucking andet ikk. Og det putter jo også virksomheden under et ekstremt pres for at performe og måske i virkeligheden for at komme ud med en god historie. Og det er sku bare ikke altid godt, altså, fordi, jeg tror ikke man skal rushe purpose igennem. Det tager bare tid, og det tager også tid personligt, at finde sit eget purpose tager jo også tid, og man træder ved siden af og man gør forkerte ting, så jeg tror det største pres lige nu er i virkeligheden at der er rigtig mange derude, der prøver at italesætte alt muligt, og det gør det ret svært for hr. og fru leverpostej ligesom at se; hvem mener det her og hvem gør det rigtigt? Hvem kan jeg egentlig stole på i den her purpose snak? Og måske også i høj grad fordi at purpose er nemmere, det er jo nemmere at gå ned og købe ind i et purpose hos en eller anden lille mand nede på hjørnet, der står og laver is i hans fritid og er vildt passioneret omkring det, eller mødte du kaffe Daniel dér? Eller chokolade Daniel?

Stine: *Ja.*

Thomas: Som beslutter sig for at importere chokolade fra, og tager rundt og besøger en masse kaffefarme, fordi det er så nemt at forholde sig til. Det er skide svært at forholde sig til Nesquick kakaopulver eller for den sags skyld Ben & Jerry's i dag, fordi Ben & Jerry's også er blevet en kæmpe maskine. Så der er noget generel troværdighed i det som er på spil, og der er en risici for at man bare bliver lidt træt af det, og så vælger man bare det, der er nemt at forstå og det, der er. Så det er sku, ja det er en spændende tid for purpose.

Stine: *Hvorfor skal man så som virksomhed implementere purpose?*

Thomas: Jamen altså, det er der rigtig mange gode grunde til, altså, for det første så gør det jo ligesom at virksomheden bevæger sig i fucking én retning. Det gør at en fortælling som jo i virkeligheden inspirerer folk, altså man kan sige, der er et helt super nemt argument, der hedder; at folk også gerne vil have purpose i deres eget liv, man vil gerne udvikle sig, så du vil gerne være en virksomhed, der udvikler dig. Der er en anden del, det er at man også som forbruger oftest vælger virksomheder, der har et purpose, fordi man tænker at lige børn leger bedst, og hvis de har en holdning om x, y, z, jamen så må det sku være en spændende virksomhed, den vil jeg gerne købe ind i, eller de tør tage et standpunkt. Og det er jo i virkeligheden igen et basic branding eksempel. Altså et godt brand er måske det, der både er elsket og hadet. Og når du tager stilling til noget i det her purpose space, jamen så tager du også en holdning til noget og det er der nogen, der hader dig for og nogen, der elsker dig for, men det er jo også et stærkt brand. Så er der det med profitability, at det er økonomisk bedre for dig at være det. Og, altså der er en masse undersøgelser der prøver ligesom at claime det, og italesætte det, og det tror jeg også til dels er sandt, men igen, så kigger jeg mere tilbage til de klassiske bæredygtighedsting, og siger, at hvis man har sit eget hus i orden og man faktisk er i gang med at ændre sine produkter og sine services i en mere bæredygtig retning, så tror jeg også at investorer kigger på den virksomhed som en mere sikker investering, og deraf valuerer den højere og tænker, de har sku styr på deres shit. Mere end det andet. Men man kan jo sige brand er jo stadig så meget værd, og det er klart, der er bare nogen brand historier som virker uaktuelle i dag, synes jeg. Altså der er nogle virksomheder hvor man tænker. Altså jeg synes jo Coca Cola er en af dem, hvor jeg synes det er mærkeligt, ligesom sådan, de svæver fucking op og ned med, taste the feeling, og så vil de også noget mere, og det er bare svært at navigere i. Og det er farligt også jo. Hvor faen skal man ellers, purpose, jamen jeg synes jo det er en tilbage til de her værdier, jeg tror bare det er der samfundet er på vej hen. Altså det er det, man køber, der har ændret sig i dag. Det er ikke teknikken, det er ikke

vandet, det er dét, man vil gerne have den der ekstra lille ting. Ja hvad faen er der ellers af argumenter? Jamen en anden ting er i virkeligheden det der med at streamline det, og få virksomheden til at gå i én retning. Det er det her med at det er en, hvis det lykkedes rigtigt godt, og det kan man se på en masse cases hvor det lykkedes rigtig godt med purpose, så bliver det fucking også en måde for virksomhedens ansatte til bare at innovere og tænke anderledes og gøre noget ekstra, og det synes jeg sku er ret fedt, det der interne med mennesker, der løfter i flok og siger; det her det vil vi sku. Det tror jeg er ret vigtigt for kulturen og for sådan den lange levetid for en virksomhed.

Stine: *Hvordan mener du så at forbrugernes rolle har ændret sig gennem det seneste årti?*

Thomas: [Tager telefonen] Karina, kan jeg fange dig om 10 min et kvarter? Det perfekt. Jeg fanger dig, det var godt, hej.

Stine: *Det tager nok lidt længere end 10 min/et kvarter. Men ja, hvordan tror du, eller hvordan mener du så at forbrugernes rolle har ændret sig gennem det seneste årti? Bare lige kort.*

Thomas: Jamen jeg var jo lidt inde på det før synes jeg, i høj grad med hvad det er, man køber. Nummer to ting er måske hvordan vi generelt bare forholder os til samfundet, og jeg synes det store skred har været at man forventer meget mere af virksomheden i dag end man gjorde tidligere. Man forventer at de spiller en større rolle i ens liv. Så det er den ene bevægelse. Så er der en anden bevægelse, det som jeg synes er rigtig interessant, det er at folk begynder også at se dem selv som agents of change, så man tager selv tingene i egen hånd. Jeg synes der er rigtig mange tegn på at det bliver stærkere og stærkere. #Metoo movement synes jeg er et fantastisk eksempel på hvad det kan gøre, når det sker. Så jeg tror det er de to hovedtræk af noget, der ligesom ændrer sig i en retning rigtig hurtigt. Men som også igen har rigtigt meget at gøre med vores måde at købe ind på og vores selvforståelse. Og igen så afhænger det af hvilke dele man er i, i verden, og hvad det er for nogen udfordringer, man står overfor. Men jeg tror i hvert fald det er de to sådan store forbruger ændringer, synes jeg.

Stine: *Ja, men hvad, hvordan tiltrækker man så bedst muligt som virksomhed den moderne forbruger? Vil du sige? Altså du har snakket om at man skal empower dem, og altså, man skal ligesom gøre det muligt for dem at empower sig selv.*

Thomas: Ja, jamen altså det er jo i virkeligheden sådan, tror jeg, det lange træk der vil ske, og det er måske kun lige begyndt at ske. Hele den der empowerment del, og det er i virkeligheden at turde give noget af den kontrol fra sig, som vi jo desværre bare har været vant til at virksomheder jo ligesom styrede, a-b-c, og, altså at man ligesom følte at når man skulle ind i banken skulle man have pænt tøj på, og når man skulle ringe til et teleselskab, så føler man nærmest at man skal tale pænt til dem fordi ellers så ved man sku ikke om man får tingene igennem, eller et forsikringsselskab eller sådan noget. Med at vi kan bare meget mere i dag og vi vil meget mere i dag, og det tror jeg sku er et ret stort skred. Og, hvad var det generelle spørgsmål på den? Det var?

Stine: *Jamen hvordan man tiltrækker forbrugerne bedst muligt?*

Thomas: Så vil jeg sige, det tror jeg er rigtigt vigtigt, og det har i virkeligheden noget at gøre med at hvis man ser på hvordan vi i virkeligheden, sådan, vores adfærd reguleres, så den aller vigtigste ting det er faktisk at vi føler, vi har et say i processen. Og jeg tror vi alle sammen kender det. Der er ikke nogen der kommer over til dig og siger; du skal lave en opgave om det her, men det her med at man faktisk gør tingene for tingenes egen skyld. At man, altså der er jo ikke nogen der fortæller én at man skal sætte sig ned og spille guitar for at blive god til det eller gå op og danse, men det er jo fordi, man faktisk føler, at det er noget man gerne vil selv, og det er noget man godt vil være bedre til. Og den ånd er bare så alment menneskelig, den ligger så dybt i os. Så det at bruge det i et branding sammenhæng, og sige; den følelse at du faktisk rigtig gerne vil noget, og det at du gerne vil gøre noget er bare stor, og de virksomheder, der ligesom kan finde ud af at tappe ind i det, i den

selvudviklingsrejse, tror jeg, har bare noget meget dybere at tilbyde. Fordi, der er jo ikke nogen tvivl om at, et lille eksempel er jo bare det der Telia abonnement, hvor du selv kan vælge ting til eller fra når det passer dig og du kan melde det fra når du vil, og sådan noget, det er ikke det der med, nå men så er du bundet i tre måneder på netflix, nej du kan faktisk bare gå ind og klikke det af. Altså det er jo, for mig, der er det jo bare logisk, at det er sådan man vil have det. Så jeg tror hele den der del bliver bare vigtigere og vigtigere. For virksomhederne. Men ellers så er det jo sådan nogen som de der klassiske ting med; sørg for at være autentisk, sørg for at gøre det simpelt og emotionelt, sørg for at handle på ting, altså ikke kun italesætte det, men sikre at ord følger handling. Ja.

Stine: *Lige en hurtig en, oplever du større behov for bæredygtige initiativer og løsninger blandt forbrugere i dag eller ses det meget sådan som at, de snakker om at de gerne, det er den der burhøns agtige ting, de snakker om at de gerne vil det, men er der virkelig også så mange, der rent faktisk gør noget?*

Thomas: Ja, altså det bliver jo altid sådan lidt diskuteret, man kan sige et brand, ja, jamen i højere grad. Jeg synes der er et stort skred i forhold til hvad forbrugerne gerne vil have på tværs af rigtig mange områder. Og det har måske bare noget at gøre med at vi bliver lidt mere oplyst omkring konsekvenserne af tingene. Nu kan man se at Black Rock var ude og ligesom sige nej til, tage en stærkere holdning til klimainvesteringer, og den der gun ting der i USA, hvor man var ude og sige at det her dur ikke med det der NRA, at tage en stærkere holdning til det. Og det tror jeg ikke de gør, for deres blå øjnes skyld, det gør de fordi, de kan mærke at nu begynder det altså at betyde noget for folk. Så jeg synes der begynder at være et andet fokus, også hvis man, altså ikke fordi man skal kigge på det, men hvis man kigger på de sociale medier, hvad det er folk deler i dag, jeg synes det er nogle andre ting, det er sku ikke så materialistisk længere som det var i gamle dage. Jeg synes i virkeligheden at det handler mere om de tætte ting, altså det der med at være tættere på sig selv, det med at være tættere på produkterne, at lave sin egen mad, en bedre forbindelse med naturen, løbetur, sport. Så jeg synes i det hele taget, sådan den større fortælling, som man iscenesætter sig selv med, eller som man gør, ændrer sig. Og det synes jeg i høj grad har noget at gøre med det større bæredygtigheds narrativ. Så kan man sige, bæredygtighedsprodukter generelt, skal sagtens nok vinde indpas, jeg tror der har været noget modvilje i starten, simpelthen bare fordi de produkter ikke har været gode nok. Og det er jo klart, man giver jo ikke købe et sub-standard produkt bare fordi det er bæredygtigt. Altså du vil jo ikke have lorte æble, der smager dårligt eller et eller andet. Så det tror jeg er et problem. Så er der hele matrix delen, altså hvordan ved vi hvad der er bæredygtigt? Og det er i virkeligheden dér, hvor brands har en kæmpe rolle at spille, fordi jeg ved det ikke engang. Nu læste jeg lige idag en artikel, og jeg vidste faktisk ikke det var så slemt, men som miljøstyrelsen har været ude og lave, hvor de siger, at hvis du virkelig vil fucke miljøet op, så er det bedste du kan gøre at købe en økologisk stofpose, for du skal bruge den 7100 gange. Jeg kommer ikke til at bruge en økologisk stofpose 7100 gange, hvis den overhovedet holder så længe. Så er plasticposer meget bedre. Og så kan man sige at hvis man så som forbruger, hvad gør man så? Så bliver man forvirret. Og der er rigtig mange af de der myter, facts, som man ikke har styr på, og så bliver man nervøs, og så ved man ikke hvad man skal gøre, og så, du ved. Der hvor bæredygtighed, fordi der er jo ikke noget, der har ændret sig i forhold til hvad folk køber, pris er jo stadigvæk vigtig og kvalitet er fucking stadigvæk vigtig. Man kan sige, det er en luksus for dem, der har råd til at betale mere, men man kan sige igen, et brand er jo at købe mere, der er jo coca cola, og der er jo også brugsens cola. Altså der er jo virkelig stor forskel i prisen på de to, jeg tror den ene koster vidst 6 kroner, og den anden koster jo fucking 22 kroner, det er jo helt sindssygt. Så man må jo sige, at man er jo villig til at betale for brands, og man er også villig til at betale for noget, der er bæredygtigt. Men pris og kvalitet er stadigvæk vigtigt, så det er jo bare et spørgsmål om og gøre det til et konkurrenceparameter. Og sige at det er ikke enten eller, det er faktisk både og. Så man kan sige, jo, du kan faktisk godt købe en bedre løbesko, som faktisk koster billigere at producere, som har en bedre, mindre miljø impact, mindre social impact, og du kan have det godt med dig selv, og du kan løbe bedre. Fint.

Stine: *Hvad er vigtigt for virksomheder at overveje hvis de ønsker at implementere brand purpose? Hvis du nu skulle hjælpe dem? Bare nævn måske 3 af de vigtigste ting.*

Thomas: Altså et godt spørgsmål, det vil jeg sige, er; hvorfor vil I det? Det er sådan lidt ligesom, du ved, det er jo ikke et æble eller en pære man køber, altså, det er jo en filosofi, og en måde at styre sin virksomhed på. Og det er måske lidt mærkeligt sådan; et brand purpose tak. Det er sådan lidt svært. Fuck hvad var spørgsmålet?

Stine: *Hvad der er vigtigt for virksomheder at overveje, hvis de ønsker at implementere purpose?*

Thomas: Jeg tror det er vigtigt og være sikker på at det har backup fra ledelsen, altså at det kommer fra toppen eller i hvert fald at ledelsen ligesom er med på den her, fordi et rigtigt brand purpose skal i virkeligheden også koste lidt, for ellers er der ikke nok på spil. Det skal jo være en guiding star, det nytter ikke noget at man sætter nogen pseudo mål for sit brand purpose, det skal i virkeligheden være noget man kæmper for. Og det, på en eller anden side skal det i hvert fald guide dig i nogle valg og fravalg. Ellers så gør det ikke rigtigt noget. Så det er måske meget godt at være klar over at det ligesom er forankret i virksomheden. Nummer tre ting er nok at det er et langt træk, at det ikke bare er i morgen, man gør det. Dermed ikke sagt at man ikke godt kan, altså der er jo, synes jeg, et rigtigt fint eksempel på hvad der sker når man går ud eksternt og kommunikerer brand purpose selvom det måske ikke sådan er 100 % integreret i virksomheden. Trods alt, fordi det kan jo også, den eksterne historie feeder jo lige så meget internt og får folk til at arbejde hurtigere, men det er, det er meget hårdt arbejde. Og nummer 4 ting synes jeg er at få styr på biksen, ja altså mål og why, hvad fanden er det egentligt for et samfundsaftryk I har? Og vær fucking hudløst ærlig, også over for forbrugerne. Fordi der er så meget lort derude, man kan jo sige, Starbucks, de er et rigtig godt eksempel, de bliver set som en purpose virksomhed, men betaler ikke skat. Så kan man jo sige, jeg ville egentligt måske hellere have at I bare betaler jeres skat, altså, hvad er mest værd? Så det er sådan en ret svær, synes jeg, en ret svær balancegang. Men hvad kan man sige, er det bare en historiefortælling eller er det faktisk noget, vi lever, nogle leveregler? Så den del af det er ret vigtigt, at der ligger et godt stykke arbejde, som jeg talte om tidligere. Pisse vigtigt, så det er nok de 4-5 stykker.

Stine: *Ja, synes du der er forskel, eller er der i dine øjne forskel på hvor stor succes man som virksomhed kan opnå hvis man er purpose born, versus hvis man implementerer purpose? I det lange løb selvfølgelig.*

Thomas: Og prøv at forklare den forskel?

Stine: *Altså, hvis du er purpose born og har det med fra starten, ligesom Goodwings, eller hvis du som allerede etableret virksomhed implementerer purpose? Mener du, der er en forskel i hvor meget succes, man kan opnå? Hvis man gør det rigtigt.*

Thomas: Det er jo også sådan lidt en filosofisk diskussion ikk, fordi, jeg tror jo på at et eller andet sted er der mange grunde til at man starter en virksomhed. Ikke fordi Jesper Buchs skal være et dårligt eksempel, men måske startede han JustEat fordi han havde lyst til at tjene en masse penge og købe en fed bil. Nu kender jeg manden lidt, så det kunne jeg godt tro, at det var det, der drev ham. Og det er jo også okay. Men jeg tror, by the end of the day, så tror jeg faktisk der er rigtig mange der har startet en virksomhed fordi, de faktisk, der var noget, de var irriterede over, der var noget de hadede, der var noget de ville ændre, noget, de gerne ville bidrage med. Og på den måde tror jeg faktisk ikke det har været specielt penge drevet til at starte med. Så der er en filosofisk diskussion omkring det, og så kan man sige, når en virksomhed så bliver stor, eller founderen forsvinder eller, så sker der jo noget, og, så derfor tror jeg, når man sammenligner de to ting, så kan man sige, altså kig på Carlsberg, der er jo ikke nogen tvivl om at den brygger, han har jo virkelig haft en stærk idé om hvordan den virksomhed skulle drives og hvordan de ansatte skulle behandles og sådan noget. Så han har jo virkelig haft en idé, om det. Eller Velux med Villum, som jo fra starten af snakkede om et model company og hvordan det ligesom kunne bidrage til samfundet. Hvor produktet skulle være useful for society. Så det er jo, så kan man jo sige, det kan så blive glemt undervejs. Og den ene er en organisation med, altså purpose er jo bare mennesker, der tror på noget. Og i den ene organisation har du måske 10.000 mennesker, der skal tro på noget. I den lille virksomhed, som Goodwings, altså det er jo klart, det er noget helt andet. Da vi var ovre og lave, jeg ved ikke om du var med, da vi lavede Lauree i sin tid, som er en lille modevirksomhed, men det var,

altså de var 18 mennesker ovre i Jylland, altså, det er jo ikke skide svært. Når man kører to separate workshops med de to teams, så kunne man mærke, de var super value aligned, alle vidste ligesom hvad det var og du behøvede ikke at forklare noget. Det er lidt sværere når du går ind i en kæmpe organisation, fordi folk er forvirrede, og folk har måske også, alt efter hvor du sidder i organisationen...

Stine: *Så det er måske endda bare et spørgsmål om hvor lang tid, det tager?*

Thomas: Ja, og hvor, ja hvor lang tid det tager, men måske også i virkeligheden hvor god den virksomhed er til at italesætte det. Karismatisk leder eller hvad fanden det nu kan være. Eller ja.

Stine: *Okay, så vil vi lige gå lidt ind i Goodwings, som du jo kender ret godt.*

Thomas: Ja det må man sige.

Stine: *Hvilke udfordringer og muligheder mener du, at Goodwings har stået overfor i deres arbejde med at skabe en purpose drevet virksomhed, i hotelbranchen?*

Thomas: Ja, altså man kan jo sige at, altså historien om hvordan, de er startet måske i virkeligheden viser at to mennesker, som måske var trætte af deres 9 to 5 jobs og ville noget større end det, og ligesom tænkte på; hvordan kan vi egentlig bidrage til den her agenda, og så rejser, til at starte med, som en motor for at bidrage positivt. Så kan man sige, det er sådan en klassisk purpose historie, jeg tror, der hvor, hvis man siger; hvad fanden er den store udfordring for dem? Så er det måske i virkeligheden at sige, hvordan opfører markedet sig generelt? Hvordan er rejsemarkedet generelt? Og der er der jo bare den sandhed bag sådan nogle aggregation sites at det jo bare er pærer og æbler, og du køber lidt ind i noget pris, og du køber ind i nogen andre ting, og du køber ind i nogen bonusser og sådan noget. Og der kan det jo være svært at få sit purpose med der, i virkeligheden. Også i forhold til hvor meget af værdikæden de styrer, de styrer jo ikke hotellerne, de køber jo ind i Expedia eller et eller andet, det er jo basically bare en maskine, de køber ind i. Så kan man sige, at så fundraiser de nogle penge, så de har jo skabt en motor for noget, men den er jo også på en eller anden måde lidt udfordret. Synes jeg, i forhold til sådan den større ting, i forhold til hvad er det man egentligt vil vente, og hvordan gør man så det? Og hvordan når man i mål? Og som de også arbejder på i forhold til at sige, at om man så skal udvælge mere bæredygtige hoteller, som man kan bo på, hvad fanden er det, vi kan gøre? Men som udgangspunkt synes jeg jo, at det der har været fantastisk ved dem, det er at de har set et hul i et fundraising marked i forhold til at sige, at der er nogen non-profits, der i virkeligheden mangler penge konstant, og de har nogle kontakter med nogen virksomheder, og måske hvis de så får nogen af de virksomheder over og booker rejser, så giver det jo en god mening. Så jeg synes, de har jo et purpose, som man kan tro på og købe ind i. Man kan sige, det er lidt ligesom sådan, Toms shoes, hvor simpelt bliver det at forstå, det purpose? At én hotelovernatning skaber impact. For den skaber også negativt impact. Så jeg tror en af de barrierer de har, det er at der er lidt en dannelsesrejse for at folk kan følge med. Det er jo det samme med investeringer, der er jo en dannelsesrejse i at forstå, at en investering kommer med et, ikke bare et aktivt fravalg, men også et tilvalg af positiv impact. For du kan jo vælge at investere i 7 forskellige virksomheder, nogen der er mere bæredygtige end andre, du kan jo vælge at bo på 7 forskellige hoteller. Så jeg synes, der er noget, der, der ligesom er svært.

Stine: *Hvad tror du, de sådan, i det lange lange løb, nu vil de gerne være globale og, blive endnu større, hvilke udfordringer tror du det giver dem for fremtiden?*

Thomas: Ligesom alle mulige, det er jo traffic, det er vækst, og en, jeg ser det måske mere som et sjovt socialt eksperiment, hvis jeg skal være lidt grov, men det er jo i virkeligheden et eksperiment mellem nogle ekstremt store spillere på et marked, og et område hvor folk er relativt prisbevidste, og det kan være svært at operere med en purpose model på et ekstremt prisbevidst marked. Fordi, hvad vælger man hvis du kan se et hotelværelse på hotels.com, der er billigere? Så skal man være ret idealistisk for at gøre det. Eller at man ikke rigtigt føler at det går til dig. Og det er ikke nødvendigvis fordi alle har det sådan, men, så der er noget skalering i forhold til at du er oppe mod nogen kæmpe kæmpe spillere som har domineret det marked længe. Man kan

sige, det kan måske også være en fordel, fordi man bliver, de der taktikker, de andre kører er man jo også super træt af, og få 'spar 50 % mailen' og så gælder den ét hotel, der er totalt runned down i en eller anden by som ingen booker. Og 20 stjerner og alt muligt, og hvis du bruger det her tilbud så gælder der alt muligt. Det er vi jo pisse trætte af, det er den gamle model, men jeg tror deres succes handler om at få motiveret deres partnere, de her nonprofits til ligesom at tro på at det her det kan være en måde at gøre det på, altså tro på at de faktisk kan få penge og fundraise penge på den måde, og man kan sige, der er på den ene side, de har jo ikke noget at tabe for de skal jo fundraise, nummer to ting er at de jo også altid er sådan lidt understaffed på en eller anden mærkelig måde. Så det er da spændende, man kan samtidig sige at den største trussel for dem er jo i virkeligheden nok bare at forretningsmodellen kan jo kopieres i morgen hvis den er succesfuld. Hvis hotels.com lavede én hvor de sagde at, giv til charity, så ville de jo gøre det imorgen. Det er jo.

Stine: *Hvad skulle dine anbefalinger så være til Goodwings hvis du skulle hjælpe dem til at vækste og tiltrække den moderne forbruger? Altså, som du ser det nu?*

Thomas: Jamen altså, jeg tror jo alt sådan noget her i høj grad handler om at være i et beta mindset og gå der hvor tingene går. Altså der er jo ikke tvivl om at folks rejsevaner har ændret sig ekstremt meget, og som jeg snakker om at, by the end of the day, hvad folk køber, det er jo noget oplevelser og noget selvudvikling og så videre, så jeg synes, der er noget potentiale i at gøre den platform meget mere end en one for one model, en charity model, på en eller anden måde. Det er jo altid det der med at sige at sømand bliv ved det, eller skomager bliv ved det næst… Men på en eller anden måde kan man jo sige, at det marked, er jo bare så fucking interessant. Synes jeg, altså, hvordan rejser man, du ved, så der ligger en masse der, jeg synes der er et super spændende potentiale. Man kan sige, nu er det måske farligt for dem at slingre alt for meget i valsen på den. Ja, der er noget med de der partnere, som jeg synes er interessant. Det der med når jeg snakker om empowerment, det der med at få folk til at føle at de faktisk kan gøre en forskel. Og det er måske i virkeligheden et af de områder, de virkelig har brug for at arbejde med, det at, det er fint nok det der sådan token buying, at det er symbolsk at du ligesom gør et eller andet, men der er jo ligesom nogen der godt kunne tænke sig at føle og mærke og alt det der, og det er jo så det som kickstarter har været rigtig gode til, at man ligesom får et lille piece of the cake. At du får en lille belønning. Og det kunne også være noget man blev bedre til, ligesom at belønne folk for den effort de trods alt gør. Om det så skal være at man kan besøge det projekt man har støttet, eller at man får et lille takkebrev fra Røde Kors eller hvad fanden man gør. For lige nu får de kun en lille impact report. Så der er noget der, som er sådan rent gamification, som der skal styr på i højere grad synes jeg. Ja hvad faen ligger der ellers? Ja sådan nogen af de lidt klassiske ting, med produktet, bare at blive bedre til, konvertering og alt det lort der, fordi det er jo bare, det er jo basically deres problem at de prøver at gå imod en model som har virket i mange år som hedder markedsføring, og ligesom sige vi markedsfører ikke vores produkt andet end gennem vores partnere. Det er en ret fin empowerment model, men det kræver jo så også at partnerne virkelig løfter, fordi man har jo bare virkelig brug for at få det der navn printet ind. Så det kræver virkelig at deres partnere kan løfte det der. Synes jeg, men ja.

Stine: *Ja, også, mener du så der er en forskel, eller at der er et potentiale for at virksomheder som Goodwings kan gå op og bide de store i røven, konkurrencemæssigt?*

Thomas: Jeg synes Goodwings kan være en, som jeg sagde i starten, sådan en one for one model, altså det er en charity model, det er sådan en Toms shoe model, og jeg har jo altid synes det var lidt en, måske en lidt gammel måde at anskue verden på. Hvis jeg skal være ærlig. Og, fordi der er mange andre måder man kan gøre en impact på, synes jeg. Man kan jo bruge bæredygtighed, eller der er mange andre ting, man kan gøre. Jeg tror, på en eller anden måde, så er deres model jo ikke rigtigt desruptive, over for Hotels eller nogen af de andre, man kan sige, de køber jo ind i samme booking engine som dem. Så det er jo i virkeligheden måske sådan en klassisk, det de sælger er det samme bare med nyt tøj på. Hvis man skal være, old wine in a new bottle. Så derfor er det svært at disrupte noget som helst i forhold til de andre, som man kan sige. Deres

levedygtighed afgøres reelt set bare af deres mulighed for at komme ud til de nonprofits og få skabt et super stærkt fundament og måske nogle loyale brugere.

Stine: *Ja for de tapper jo alligevel ind i et marked som måske ikke booker hos hotels, eller?*

Thomas: Jeg tror alle booker hos Hotels.

Stine: *Ja, men som måske gerne ville have det her alternativ.*

Thomas: Ja, men det er jo det, man skal blive fortalt om det og man skal forstå det, og der er jo mange overvejelser i det kan man sige, og igen det er også derfor, der er jo også, en ting er jo den booking i det, og en anden ting er jo at det bare er et marked der er super komplekst. Der er jo hotelpræferencer, hvad er det for en hotelkæde du vil bo på? Vil du hellere bo på, når du rejser vil du så hellere støtte Guldsmeden hoteller, hvis det er dem, du vil, skal du så booke dem igennem Goodwings, eller skal du booke dem gennem hotellet direkte? Altså det er det der gør den platform interessant, og også spændende at diskutere, fordi der er jo fordele og ulemper ved den model. Ja, men det er jo skønt at man kan sige, det er jo en gratis donation, på den måde, måske. Der er jo nogen penge man betaler på den måde.

Stine: *Hvordan mener du fremtiden for brands ser ud?*

Thomas: Årh, fremtiden for brands? Altså jeg har jo lidt talt om det, jeg tror i høj grad at det bevæger sig over i den her empowerment ting, det bliver at brands bliver nødt til at tage en meget mere ydmyg rolle, en mere enabling rolle over for os forbrugere. Fordi vi bare er pisse trætte af at de ligesom skal fremstå som sådan nogen, der bare har fucking styr på alt og kan alt. Altså i virkeligheden vil vi jo bare meget hellere i højere grad tage det lidt mere i øjenhøjde og selv have større kontrol over brugeroplevelsen og over produktet. Og jeg synes jo det er en fantastisk udvikling at vi er der, hvor det ikke kun er de få, der er rige og privilegerede, som kan skabe en forandring men i virkeligheden os alle sammen. Fordi vi allesammen kan have et unikt perspektiv på måden at drive en forretning på eller måden at lave ketchup eller, what the fuck man nu er passioneret omkring, burgerbarer, prøv at se hvor mange burgerbarer der er i dag. Så det synes jeg er en virkelig god udvikling, så jeg tror den her demokratisering kommer til at være hård for brands. Det, der så kan være lidt deprimerende er også i virkeligheden at tendensen lige nu desværre bare er at alt det skønne ved den her demokratisering ligesom bliver ædt op af big money, så færre og færre virksomheder er på færre og færre folks hænder. Og så man kan sige, det er ligesom to indædt onde bevægelser der går i modsat retning. Hver gang der er en startup som begynder at få lidt succes, bliver købt af nogle andre, så den store fisk sidder stadigvæk bare og bliver federe og federe og så kan vi små fisk svømme rundt og tro at vi faktisk har styr på noget ikk. Og det synes jeg jo er en lidt uheldig udvikling, fordi at der er intet godt, der kommer ud af at for meget ligger et sted. Altså, det der sker lige nu med Facebook og Google, er jo bare et godt eksempel på at der er nogen der bare styrer et mediemarked, 100 fucking procent. Og i Danmark forsvinder alle vores medie penge i virkeligheden ud, så der er ikke noget til at finansiere Politiken eller Berlingske eller faktisk de ting, som jo er en del af en demokratisk institution. Så jeg synes der er rigtig mange ting ved det, som er lidt ærgerlige. Så der er det svært at vide hvor brandingmæssigt det spil kan spille, altså kommer der ligesom sådan en, kan en empowerment movement få fat nok til at virksomheder måske får noget, altså jeg har jo ikke noget imod at virksomheder bliver store, men hvor store skal de være? Så det er lidt svært at sige, men jeg tror klart at det er det, der begynder at betyde noget, det der med at hjælpe folk med deres selvudvikling og det med at tage folks eget purpose mere seriøst og se det som hvordan man ligesom kan lykkedes med det. Hvilket jo absolut ikke er nemt, for man kan jo se hvor mange der har prøvet at spille ind i sådan en #metoo movement ting lige for tiden, hvor man bare tænker; what the fuck altså! McDonalds der vendte deres M rundt til et W, hvor jeg tænker; stod det for mand før? Og nu står det for woman? Du ved. Altså. Og føler jeg mig empowered af det? Altså den er fandme svær. Så jeg tror helt klart det er den vej tingene kører, sådan i det større perspektiv, så er det svært at vide om, at det er jo ikke brandet som sådan, men bare hvilket virksomheds narrativ du sådan

vælger. Som jo igen er en større ting, laver vi et systemskifte hvor det ikke bare handler om at vi skal skabe kapital men hvor vi også skal skabe værdi på andre parametre. Ja.

Stine: *Nu snakker du lidt om at miljømæssige spørgsmål og CSR og alt det der, bæredygtighed, gerne skulle drive purpose. Hvad synes du så om de virksomheder som bruger purpose til at adressere noget andet, som f.eks. Disney, som gerne vil gøre folk glade, altså sådan så det ikke er grundet i noget sustainability?*

Thomas: Nej, det er jo en af de diskussioner der ligesom er på hvordan, du vil skære purpose. Og det er jo bare en filosofi, altså jeg skærer jo purpose anderledes vil jeg sige. Vi havde en diskussion da vi dømte WARC awards, der er sådan en branche ting, der var netop det at hvad er egentligt brand purpose og hvor meget af det skal være sådan en society benefit? Altså hvis man, et eller andet sted, Jim Stengels bog den handler jo heller ikke nødvendigvis kun om en societal benefit, nødvendigvis, så kan man sige det måske er min måde at skærpe den på. Og ja, så det er jo bare sådan jeg ser på det, og det er ikke fordi at det skal være, det er ikke fordi jeg ikke vil gå ud og sige det til en virksomhed, men det er bare ikke det jeg selv tror på. Så, og i forhold til de ting vi snakker om, så synes jeg også bare at, der er jo absolut ikke noget galt i at skabe glæde som virksomhed, det er da fantastisk, men det kan i virkeligheden hvis det lige er Disney, over bygges op omkring en meget større societal benefit om at skabe glæde, for der er ved gud også mangel på glade mennesker i verden. Så den kan måske godt bestå sådan en test, men der er andre virksomheder hvor jeg der skal mere til for at få det til at passe med mine kriterier for purpose.

Stine: *Ja, så lige for at tage et sidste spørgsmål…*

Thomas: Våbenindustrien kan jo have et purpose om at slå folk ihjel bedst, så det er jo et brændende purpose, det kan måske være den, der laver det våben som slår folk hurtigst ihjel. Eller splinten gør flest ukampdygtige.

Stine: *Eller hjælper folk til at forsvare dem selv, ved at slå andre ihjel.*

Thomas: Ja, så det kan jo godt være et brand purpose, bare ikke i min bog. Så, ja.

Stine: *Tror du at purpose kunne gå hen og blive lige så grundlæggende en del af virksomheder som f.eks. KPI'er og mål og sådan nogen ting?*

Thomas: Altså jeg vil sige, dem, der arbejder med det struktureret har jo oftest faktisk en form for en purpose KPI, eller et sustainability KPI. Så ja, på en eller anden måde bør det jo måles og vejes. Og det tror jeg man har været vant til, også med værdier og sådan noget, at man ligesom måler på hvor god en del af en virksomheds historie kendetegner en virksomhed og sådan noget.

Stine: *Men altså også sådan lige så vigtigt for at alle virksomheder har de her ting, alle virksomheder har jo på en eller anden måde et KPI, nogen mål eller et eller andet, om det så er profit eller noget helt andet. Men tror du purpose kunne blive en ligeså vigtig ting for alle virksomheder, altså grundlæggende, og lige så embedded i virksomheden. Noget man skal have.*

Thomas: Ja det tror jeg, og om det nødvendigvis vil blive alle, det tror jeg bestemt ikke det vil være på nogen måde, men det vil i hvert fald være når man kigger på sådan noget, Fortune 500, eller større virksomheder, så vil det helt klart være et krav, der vil være der. Også hvis man kan sige bare sådan regulativer og ting og sager, så strammer man ligesom op omkring alle de her bæredygtighedstematikker, og så kan man sige, der er nogen virksomheder som måler på purpose, og så er der måske nogen virksomheder der måler på klassiske bæredygtighedsparametre og om det ene er bedre end det andet det er sku svært at sige, men helt klart, det skal jo måles og vejes. Fordi hvordan faen ved du ellers om du har succes med det? Jeg havde faktisk samtalen med Boogaboo, fordi hun siger at de har ikke nogen KPI's for bæredygtighed, men for hende så synes hun kun de lykkedes med purpose når folk selv ligesom kunne føle et purpose. Og det kan man jo ikke være uenig i, men hvornår ved man så det? Altså.

Stine: *Er det så forbrugerne eller er det?*

Thomas: Internt, hvor jeg tænker sådan lidt, jamen det er da fint at alle skal kunne føle det, men hvis du ikke måler det, så er det lidt svært synes jeg.

Stine: *Er der et eller andet, du har lyst til at tilføje eller?*

Thomas: Hvad er hovedfokusset med opgaven?

Stine: *Det er purpose.*

Thomas: Det er purpose ja, men ikke kun med Goodwings men mere generelt eller hvad?

Stine: *Vi bruger Goodwings som casestudie, så det er egentlig vores case, og så kigger vi på purpose igennem det og hvordan de bedst muligt kan bruge purpose. Og så vores problemformulering siger; hvordan de kan bruge purpose, eller ved hjælp af purpose kan tiltrække den moderne forbruger og, ja.*

Thomas: Okay, ser I så på, eller det gør i vel, ser på andre i branchen?

Stine: *Vi kigger på, vi sætter den lidt op imod Expedia faktisk, vi har snakket med Expedia igår og har den ind over ja. Så det er hotelbranchen vi kigger på, vi kigger ikke på hotellerne eller flybranchen, vi kigger på dem, som er lidt tæt på.*

Thomas: Nej det er klart, ja. Årh hvad kunne I kigge på som er spændende? Ja for det er sådan en lille organisation, så det er svært lige med dem og, du ved. Har i snakket med nogen af deres partnere?

Stine: *Nej, det har vi faktisk ikke.*

Julie: *Altså NGO'erne mener du?*

Thomas: Ja, for det er jo også meget sjovt og høre, bare lige for at få det der outside-in perspektiv. Hvis I virkelig bare vil lave sådan mere, for ligesom at høre hvad er det der, ja. For ligesom så har I sådan lidt perspektiverne.

Stine: *Ja det var måske en god idé.*

Thomas: For der er jo ikke nogen tvivl om at jeg tror at, kva bare det, de laver, så kigger man jo automatisk på dem som bæredygtige. Der er ingen tvivl om at hvis de eksisterede i lang nok tid til at få en kendskabsgrad, der er høj, så vil man jo vægte dem på en purpose del, rent fordi, hvad forstår folk ved purpose? Du kan også altid gå ind og spørge om det her er en virksomhed der i højere grad bidrager til samfundet, og så pege på dem frem for hotels, så der er der da en fordel. Det er der da.

Stine: *Man kan jo så sige, Expedia har jo så lavet nogle kampagner som, Train, som er meget purpose agtige, og de har nogen, de har lavet noget på nogen børne hospitaler og sådan nogen ting, så de har nogen ting inde over, men altså, det er stadigvæk penge eller priskonkurrence, og det er stadigvæk masser, masser af markedsføringskroner.*

Thomas: Men det er jo det, der er det groteske, man finder jo ikke nogen i rejsebranchen som ikke har et eller anden form for program. Så er man virkelig en røv. Altså de fleste har jo et eller andet, hvad hedder det, The Travel Corporation som jeg arbejder med, har The ThreadRight Foundation, som arbejder på tværs. Nu snakkede jeg med Momondo her den anden dag, deres globale digital, marketingchef, som jo også sad og talte om en milliard programmer, så alt er jo, så det er jo bare hvor god man sådan er til at fortælle den historie og hvor meget tror man på Expedias historie. Expedia var jo også på SuperBowl sidste år, var de ikke det?

Stine: *Jo, det var Train.*

Thomas: Ja, hvor jeg faktisk tror at jeg skrev, i år, nu ved jeg ikke om jeg hev dem frem, men jeg hev i hvert fald nogen af de andre frem, det var bare igen lidt mærkeligt at man var ude og italesætte noget, og så året efter er stille. Nu reklamerede de ikke i det hele taget, så man kan sige; okay, fair game, så er du bare trukket dig?

Også pisse ærgerligt, men der var jo nogen, der reklamerede året før hvor de kom ud med purpose, og så året efter med produkt ikke? Altså, hvad hedder det.

Stine: *Så det var bare en short term marketing gimmick?*

Thomas: Ja, hvad er det nu de hedder fra, dem der har Dirt is good. Hvad fuck hedder de? Anyways, men det sjove af det hele er at de er super kendte for deres purpose og er egentligt vægtet rigtigt højt som et purposefuldt brand, så til SuperBowl kører de bare, altså den mest fucking cheesy reklame med et eller andet der er spildt ned af en trøje og så kommer den ud og så er den ekstra hvis ikke? Og så tænker man… Og så tror jeg os forbrugere, så bliver man forvirret. Men altså det er en god en og undersøge, purpose, synes jeg.

Julie: *Ja, især fordi, med Expedia, de har måske lidt mere, altså de har selvfølgelig også lidt i organisationen, men det er mere marketings eller kampagne baseret. Hvor Goodwings det er lidt mere, du ved, det er deres forretningsmodel der bygger på et eller andet purposeorienteret.*

Thomas: Ja, jo men det er jo ikke fordi man ikke kan have et purpose som Expedia, som måske kan være at rejse, altså mit footprint er jo absolut på rejse delen. Og by the end of the day bliver man nødt til at argumentere at rejser det er godt, fordi det er med til at skabe kulturel forståelse, det er med til at skubbe til nogen globaliseringsagendaer og så videre og så videre. Det er med til at skabe et økonomisk fundament i nogen af de lande, man er i. Og det kan jo sagtens være en ting, man aktivt vælger som Expedia for eksempel, og skabe, bidrage positivt. Nu snakkede jeg lige med nogen som også har en ekstremt interessant tilgang, som er en fransk kæde af sådan nogen totalt, resorts. Altså, de bygger bare kæmpe resorts, og så fuck det at de får lavet sin resort, typisk som, de findes også i Danmark egentligt, men det har de lavet i mange år, men hvad skal deres claim to fame bæredygtigheds purpose være, som de sidder og arbejder på nu, så det er en spændende udfordring. Men ja, spændende, spændende, spændende.

Stine: *Ja, så nu håber vi at få noget godt ud af det.*

Thomas: Jamen det gør I da. Det gør I da, det gør I da. Prøv lige og hør her, altså, det er i hvert fald meget relevant lige nu.

Stine: *Ja, og der tegner sig nogen ting her og der, altså nu har vi været ude og snakke med rigtig mange i sidste uge og i den her uge. Og det er sådan, vi kan allerede nu se nogen ting, som vi skal måske. Ændre lidt i den tilgang vi ellers havde tænkt. Så ja.*

Thomas: Altså det er jo også tit, folk har jo helt forskelligt fucking holdninger til det også.

Stine: *Ja meget. Jeg tror indtil videre er du den eneste, der har haft den der, sådan, at det skal være sustainability, der skal drive det.*

Thomas: Ja, 100 %. Det ved jeg også godt jeg har. Og jeg tror heller ikke der er nogen der kører empowerment, forhåbentligt.

Stine: *Nej, det har vi ikke hørt endnu i hvert fald.*

Thomas: Så, jeg tror, ja, men jeg tror også det er det, der gør at reklamebranchen bare… Fordi det bliver ikke, det bliver bare marketing, og når det bliver marketing, så kommer jeg ikke til at kunne føle det. Fordi det bliver ikke levet i virksomheden, og så. Vi havde Danish Digital Awards dømte jeg lige her for nyligt, desværre kunne jeg ikke være med til selve voteringen, hvilket var vildt irriterende, så jeg kunne bare sidde og se casene og så smide mine stemmer, og jeg tror ud af 42 cases var der 4 jeg gav 6 på en 10-skala. Så det fortæller hvor skidt det stod til. Men altså, og det var jo nogen af, alle mulige marketingdirektører og branchefolk i Danmark, de har jo bare ikke vidst hvad det var, de har kaldt den purpose & impact, og så sådan, pupose AND impact, det er jo sådan to forskellige ting at dømme. For det første og dømme hvordan definerer vi purpose, hvordan definerer vi impact? Det var der ikke nogen der havde taget stilling til.

Stine: *Og der var sikkert ingen tal på hvor meget impact det her.*

Thomas: Nej og der var ikke nogen der fucking overhovedet, egentlig vidste specielt meget om det. Så det var faktisk en vildt, jeg havde elsket at være jury der bare for at være irriterende. Men, faktisk endte det med at Co. Årh det må jeg jo faktisk ikke sige må jeg det? Ej jeg må faktisk ikke sige vinderen, men vinderen var jo Coops', den her nye kemi-lovgivningsting, som faktisk var ret fin. Hvor de går ud og advokerer for, vi bliver jo fyldt med alt muligt skidt og lort, som det faktisk er endt med at blive et nyt regulativ, som måske var noget af det eneste der kunne siges at leve op til purpose. Coop er trods alt gået fra FDB til at prøve at være en mere purposefuld virksomhed til så faktisk og lykkedes med noget impact og faktisk skabe en forandring med noget lovgivning. Så på den måde så synes jeg egentlig, at det var måske den eneste der burde kunne vinde. Ud af en masse lort.

Stine: *Ej men det var da meget godt så. Haha.*

Thomas: Ja. Let the good guys win ikke også? Så, cool.

BILAG 4 – INTERVIEW MED MAIKEN PIIL FRA CONNECT TO PURPOSE

INTERVIEW RESUMÉ

Maiken er grundlægger og direktør i sit eget firma Connect to Purpose, hvor hun arbejder med purpose på et ledelsesniveau. Hun mener, at det er vigtigt en virksomhed er bevidst i alt det den gør, og for at purpose kan gennemsyre en virksomhed bliver det nødt til at komme fra ledelsen, hvilket er grunden til at hun ser ledelsen som den vigtigste komponent i arbejdet med purpose. Hendes definition af purpose er delt op i tre trin. Første trin, er hvor en virksomhed blot ser purpose som en brandidentitet, hvor det derfor ikke er særlig forankret i virksomheden. Fokuset er derfor stadigvæk på bundlinjen, som ikke er i overensstemmelse med den bevidste tankegang som driver purpose. Andet trin, er defineret ved at virksomheden gerne vil gøre en forskel i verden udover blot at tjene penge. Dette trin er meget baseret på filantropiske og CSR baserede tankegange, hvor man støtter et projekt eller formål der gør en positiv forskel. Tredje trin, er de virksomheder hvis højere formål ligger udover at tjene penge. Hvor deres purpose er dybt forankret i deres strategi og beslutningsprocesser, at virksomheden er klar på at stoppe aktiviteter og sige nej til muligheder, hvis de ikke stemmer overens med deres purpose. Derudover lægger hun stor vægt på at det kræver en modig leder at gå imod den traditionelle business tankegang og implementere purpose, da der foreligger et stort implementeringsarbejde med beslutninger og investeringer der ikke ser hensigtsmæssige ud. Det er derfor vigtigt med en leder der tror på fordelene ved purpose for at det kan lykkedes. Maiken mener også, at alle virksomheder kan implementere purpose, også de virksomheder der opererer under tvivlsomme industrier, såsom, tobak, våben og olie, da purpose kan være med til at ændre nogle beslutninger og tankegange hvorved man kan minimere skaderne. Hun mener derfor heller ikke, der er den store forskel på om du har implementeret purpose fra starten eller om det kommer senere i forløbet. Den eneste forskel ligger i om du vil kunne skabe en forskel tidligere i forløbet end ellers, da det derved vil være så dybt forankret i virksomheden, at alle medarbejder fra start opererer ud fra purpose begrebet. Hendes håb for fremtiden er derfor, at alle virksomheder vil implementere purpose dybere og mere forankret, og at forbrugerne støtter op om dette for et større incitament for virksomhederne.

INTERVIEWGUIDE

Dette interview undersøger Maiken Piils tilgang til purpose branding og dens relevans og betydning for brands i dag. Da Maiken til daglig arbejder med implementation og ledelse bag purpose, vil hun kunne bidrage med yderligere information omkring dette.

FORTROLIGHED

Interviewet vil ikke blive behandlet fortroligt, idet informantens fulde navn, stilling og virksomhed vil fremgå.

LYDOPTAGELSE

Interviewet er optaget med lyd og senere transskriberet. Transskriptionen kan deles med informanten hvis ønsket.

INTERVIEW VARIGHED

Omkring 60 min.

Forsknings-emner	Interviewspørgsmål
Briefing	*Interviewet vil undersøge brand purpose og dets relevans og betydning for brands i dag.*

	Formålet med interviewet er at indsamle empiri til brug i vores speciale fra en ekspertkilde, der til daglig arbejder med brand purpose og implementering af brand purpose. Har du nogen spørgsmål til os før, vi går i gang?
Introduk-tion	Allerførst, kan du fortælle os lidt om hvad, du laver i din virksomhed? Hvordan opstod din interesse for brand purpose, og hvorfor finder du det relevant at arbejde med dette koncept?
Purpose branding	Hvad er din definition af brand purpose? Hvordan arbejder du med purpose i dit daglige arbejde med dine klienter? Hvilke udfordringer og muligheder ser du for purpose drevne virksomheder? Kort sagt: Hvorfor skal man som virksomhed benytte sig af brand purpose? Har det en effekt?
Forbrugere og forbru-geradfærd	Hvordan mener du, at forbrugernes rolle har ændret sig igennem det sidste årti? Hvordan tiltrækker man som virksomhed bedst muligt den moderne forbruger? Hvad oplever du, der specielt er vigtigt for forbrugere i dag hvis virksomheder skal kunne tiltrække kunder og skille sig ud fra konkurrenterne? Kan du eventuelt nævne tre ting? Oplever du et større behov for bæredygtige initiativer og løsninger blandt forbrugere i dag? Ser du forbrugere som mere villige til at ændre deres adfærd for at kunne leve op til disse behov? Eller er der brug for at virksomheder og brands tager de første store skridt og nærmest tager valget for forbrugerne? Ser du nogle specifikke forventninger blandt interessenter til at virksomheder bør imple-mentere brand purpose?
Implemen-tering	Hvad er vigtigt for virksomheder at overveje hvis de ønsker at implementere brand pur-pose? Hvordan ville du rådgive dem i denne proces? Hvordan fungerer det i praksis når du skal hjælpe en virksomhed med at implementere pur-pose? Har du evt. nogle retningslinjer for hvordan dette skal gøres? Mener du, at alle virksomheder har mulighed for at kunne implementere purpose? Hvad er dine tanker om dette?

	Er der i dine øjne en forskel i hvor stor succes en virksomhed kan opnå ved brugen af purpose, når man kigger på allerede etablerede virksomheder, der implementerer purpose versus purpose born virksomheder, der er etableret på basis af et dybt forankret purpose?
Meta	*Vores speciale handler som sagt om brand purpose i rejseindustrien. De næste spørgsmål vil derfor omhandle brugen af CSR i rejseindustrien og potentialet for brand purpose.*
Rejseindustrien	*Rejseindustrien er kendt for at være en af de mindst miljøvenlige industrier i verden, og vi har endnu ikke set nogle store 'groundbreaking' ændringer mod en mere bæredygtig fremtid med initiativer, der virkelig gør en forskel for samfund og miljø. CSR og social ansvarlighed har hidtil haft meget lav prioritet og er blevet holdt på diskussionsniveau. På en måde virker det som om, at rejseindustrien er bagud i forhold til mange andre industrier.* Hvorfor tror du det er? Mener du, der er potentiale for at nystartede purpose born virksomheder på baggrund af deres brug af purpose kan konkurrere med store spillere som Expedia? Hvad tror du, at det vil tage at få store spillere såsom f.eks. Expedia eller store flyselskaber til at inkorporere purpose? Tror du, at det er realistisk at drømme om en rejseindustri, der arbejder for en bæredygtig fremtid? Hvorfor?
Fremtiden	Hvordan mener du, fremtiden for brands ser ud? Vil den i større grad blive påvirket af purpose, eller ligger der efter din mening en helt anden tendens og lurer? Tror du, purpose kunne gå hen og blive lige så grundlæggende en del af virksomheder som værdier og mål?
Afslutning	Så har vi ikke flere spørgsmål til dig i denne omgang. Er der noget du har lyst til at tilføje, eller har du nogen spørgsmål til os? Hvis der nu skulle opstå yderligere spørgsmål om emnet senere i processen, ville det så være okay med dig, hvis vi kontakter dig igen?

TRANSSKRIPTION

Varighed: 1:15.15

Interviewer: Stine Franker Holm

Observatør: Julie Boisen Schmidt

Stine: *Allerførst, kan du så fortælle os en lille smule om hvad du laver i din virksomhed og til daglig?*

Maiken: Ja, og jeg vil lige, jeg vil faktisk tage lidt præsentation med, bare lige for at vise jer lidt om, for det er lidt nemmere når man ser det på, sådan grafisk. Det jeg sådan bredt arbejder med, det er det der hedder bevist, bevidste virksomheder. Hvordan man bliver en bevidst virksomhed, og for mig, hvad en bevidst virksomhed er, og det er nemlig ret relevant når vi snakker om formål og purpose, fordi der er nogle virksomheder der har et purpose, men som ikke er særlig bevidste. Og for mig handler det meget om også at være en bevidst virksomhed, så det purpose har et dybere forankring i virksomheden. Så det er faktisk inden for de her fire pillars, som er purpose, stakeholder view og leadership og culture, som alle sammen har et bevidst element. Hvor purpose delen af den så er at du har et formål beyond profit. Så det er ikke nødvendigvis det højere end profit, det er sådan, det er, det er ikke et formål bliver ikke, profit bliver ikke prioriteret på bekostning af formål, men formål driver profit delen af det. Så det er egentlig sådan hele den her virksomheds tankegang som jeg arbejder med. Og det er så, en del af det her purpose, men det jeg så også fokuserer rigtig meget på, det er ledelse. Og det er noget der har udviklet sig igennem årene, fordi at jeg også fandt ud af, at hvis du ikke har en ledelse der er bevidst så kan du ikke eksekvere purpose ordentlig i en virksomhed. Så derfor, så mit fokus er kommet mere og mere derned af, i løbet af årene. Men det er sådan set hele den her tankegang som jeg interesserer mig for og som er det der er forudsætningen for alt hvad jeg laver, mine meninger og holdninger, og alt hvad jeg, på den måde.

Stine: *Hvordan opstod din interesse så får purpose, og hvorfor finder du det relevant at arbejde med det her?*

Maiken: Jeg tror det er dels en masse år i corporate, som hvor jeg, selv oplevede at det var meget, profitdrevet og alle beslutninger bliver taget ud fra en profit tankegang, som så gør at du går på bekostning af alle de andre ting, når vi snakker stakeholder, som er alt lige fra miljøet, til medarbejder, til suppliers, leverandører og alle andre der er i det her økosystem omkring business. Så tænker vi kun profit og derfor dræner det ressourcer for alle, både menneskelig og plantmæssigt og alt ikke. Så det er sådan vokset op i at jeg for meget tidligt havde en eller anden ubevidst reaktion imod og tænkte der måtte være en bedre måde at gøre det på. Jeg kunne ikke forstå at det ikke kunne betale sig at investere mere i mennesker. Det måtte jo kunne betale sig, for man så gav mere til virksomheden og så videre. Men det er, den traditionelle virksomheds tankegang er jo ikke sådan. Så, det var jo, jeg blev ligesom skudt ned for at være naiv eller det var sådan lidt en ung naiv tankegang når man kommer ind fra universitetet og så videre, og tænker tingene, du ved, det lå lidt i luften på nogle ting. Eller det er meget fint, ikke, god idé, men det kan vi ikke, eller et eller andet. Og så efter sådan 10 år i forskellige virksomheder så havde jeg, gået ned i egentlig selv at følt den her manglende formåls fornemmelse eller følelse, som jeg ikke dengang kunne sætte ord på hvad var, men jeg kunne bare mærke jeg var deprimeret i virkeligheden tror jeg, eller sådan udtømt for ressourcer, og ikke fordi jeg ikke var i godt job eller havde en dårlig leder, der var bare et eller andet formål der manglede når jeg kigger tilbage. Og så tog jeg orlov og så gennem den orlov kom jeg i forbindelse med hele den her conscious business tankegang, ved et tilfælde. Hvor at jeg lige pludselig opdagede at der faktisk var en helt trend omkring at der er virksomheder som faktisk klarede sig meget bedre rent økonomisk ved at følge det her, og så tænkte jeg det var jo det jeg altid har vidst. Og så sagde jeg faktisk op og så har jeg beskæftigede mig med det her lige siden. Det vil jeg gerne være med til at udbrede på en eller anden måde.

Stine: *Spændende. Hvad er så din definition af brand purpose?*

Maiken: Ja, jeg har, jeg fandt faktisk lige en artikel jeg har skrevet om tre definitioner, eller tre steps af purpose faktisk. Jeg kan faktisk lige hive den op her. Det var jeres spørgsmål her, her. Jeg skrev en for HR, Dansk HR, eller sådan noget, så, og det, så bare lige for egentlig, og jeg kan sende den til jer bagefter hvis det er?

Julie: *Ja, det må du meget gerne.*

Maiken: Første step for mange virksomheder, det er purpose som netop en brandidentitet. Så det vil sige, det er ikke særlig forankret i virksomheden, det er et eller andet purpose, som er født ud af måske en brand process du har lavet med en konsulent firma eller et eller andet, hvad er det vi står for, og hvad vi gør minik og som

har brugt i meget markedsføring sammenhænge for at skabe en brandidentitet ikke? Men fokus er stadig på bundlinjen og KPI'er og alle de her ting, som ikke er i overensstemmelse med den bevidste tankegang, hvor at purpose driver hele det her. Så det er, nogle af de kendetegn som jeg har skrevet på her ikke? Hvor arbejder man så med purpose herfra? Så det kan i få artiklen på.

Stine: *Gerne.*

Maiken: Det næste skridt som jeg vil kalde det, det er virksomheder der gerne vil gøre en forskel i verden, og det er der hvor man er kommet hen til en eller anden fornemmelse af at vi vil gerne være noget mere end bare at tjene penge, og de begynder at få nogle fornemmelser af det, og så har man måske purpose som man siger, nå gør vi et eller andet godt for verden, og det er måske ben som man har på virksomheden i, jamen, så har man nogle projekter, eller man giver penge til noget, eller man støtter et eller andet, eller sådan ikke, men det er sådan vi vil gerne gøre en positiv forskel sådan lidt mere idealistisk. Men igen, også, det er stadigvæk noget hvor at, altså fokus bliver mere meningsfuldt igennem virksomheden, men det er stadig sådan lidt CSR ligger sådan her i en afdeling, for sig selv. Det er noget, vi er stadig sådan lidt på to ben måske på en eller anden måde. Og så de virksomheder som er virkelig, har et højere formål ud over at tjene penge. Og det er dem som jeg vil sige, at de lever ligesom op til hele det her, hvor at, hvor at purpose bliver forankret i strategien. Strategien bliver simpelthen, eller purpose bliver en del af virksomhedens strategi helt ned i. Og jeg vil faktisk sige at mange af de virksomheder som jeg ved, som jeg kender, som er bevidste, de har ikke som sådan en CSR afdeling eller noget, fordi det er en tankegang der er inkorporeret i hele den måde man driver sin virksomhed på og hele vejen rundt. Og så får purpose, mange formål, eller hvad man nu skal sige ikke. Både som en strategi, men også som virkelig bliver stærkt, sådan at man igennem hele virksomheden er en måde man tager beslutninger på og tænker på. Og det vil sige, at der hvor jeg kan se at min virksomhed har et stærkt purpose, det er at der nogle ting de ikke, er der nogle ting de siger nej til, fordi at selvom det måske koster dem, fordi de gerne vil leve deres purpose så stærkt ikke?

Stine: *Vil du sige, at de virksomheder som, altså de sidstnævnte virksomheder her, som har purpose helt forankret, er der, kan det godt være virksomheder som i forvejen var etableret som en virksomhed og så implementeret de purpose og fik det dybt forankret? Eller vil du sige, at det er mere er purpose born virksomheder som har det fra starten?*

Maiken: Det kan være begge. Altså jeg har eksempler fra virksomheder som har lavet turnaround, altså hvor de har traditionel tankegang og lige pludselig har deres CEO fået en eller anden epiphany, omkring at okay, der må være et eller andet større, og der er, jeg har nogle eksempler her, for eksempel Barry-Wehmiller, som er en Amerikansk virksomhed med en international, de har rigtig mange affiliates rundt omkring og så videre. Og de lavede turn-around fuldstændigt. Fra at være helt traditionel produktionsvirksomhed, til at være helt ekstremt purpose drevet, og det var helt ned i deres core. Og jeg har faktisk et lille klip, hvis vi har tid til det kan vi lige se det som et eksempel på, altså hvordan er det, hvad er det for nogle forandringer man laver. Det er så helt ned i sådan nogle små beslutninger, altså hvor er det, en parkeringsplads, hvem skal have den, ja, men det kan i se, og det illustrerer bare rigtig godt, mere end jeg fortæller det. Det er sådan et lille klip på 5 min eller sådan noget. Men så, nogle af de virksomheder som er her, det er nogle jeg vil kalde ret, det er forankret i deres purpose. Og det er ikke, det er ikke, Amove som er en dansk tøjvirksomhed, den er født med et purpose og vokset ud af et purpose helt fra starten af. Det gør det selvfølgelig nemmere, fordi du skal ikke bryde op med hele den der traditionelle tankegang og det ene og det andet, som jo kræver en længere, større mod, en øvelse i mod, det er det jeg vil kalde det ikke? Så der er ikke noget med at, altså i min erfaring, og det jeg har set, der er der ikke forskel på om du kan gøre det, om du kan være det, selvom det er noget du laver et turnaround på eller det er noget du er født med. Det handler mere omkring hvor konsekvent er du i din beslutningstagen.

Stine: *Så skal jeg lige se hvor vi er henne. Hvordan arbejder du så med purpose i dit daglige arbejde, med dine klienter?*

Maiken: Ja, det er så lidt forskellig, for på ledelsessiden, hvis du går ind, Shahar arbejder mere mere altså direkte med purpose only, så vidt jeg, sidst vi snakkede sammen ihvertfald. Så det er noget med at gå ind og afdække, og gå ind i og se, altså helt i DNA'et i virksomheden og hvad er det, sådan, så det kan jo være du starter med at interviewe stakeholder omkring, okay, hvordan oplever de virksomheden, du går tilbage i virksomhedens historie og kigger på, hvad er det den, altså der er altid en eller anden person, som har haft en eller anden ide eller et eller andet som er kommet ud af et eller andet. Og selvom man har set, okay, det her er en god business ide, så vil jeg stadig hævde der er altid et eller andet, som, ihvertfald i mange, mange tilfælde, har inspireret et eller andet til at, hvorfor skulle det lige være det her, eller hvad drejede der for det her, så man kan gå ind i og finde det, og så få det ud og så begynde at kigge på, jeg har, nu skal i se her, min egen, nej det har jeg ikke med her. Men altså hvor du går ind og så begynder du at definere hvor vi aligner med det her purpose og hvor gør vi ikke. Den vigtigste øvelse er at hvad er det vi skal stoppe med at gøre som ikke er i overensstemmelse med vores purpose. Og så begynder du at lege med strategien til det på den måde. Så det er jo en stor proces, men, så det er sådan for virksomhedsdelen af det. Fra mere sådan ledelsesdelen af det, så handler det jo meget med, hvad er det jeg personligt brænder for, brænder for det er sådan lidt kliche, men det er jo sådan, hvad er det jeg bliver motiveret af og engageret i, og kan ligesom, ja, føler jeg mig selv kommer til live på en eller anden måde. Så det er jo meget at arbejde med det personlige purpose. Så jeg ser egentlig ikke meget forskel, for en virksomhed er jo egentlig også en personlighed, eller et andet sted, den har jeg sin egen identitet, ligesom et mennesker har. Så det er egentlig lidt den samme proces, man, du kan lave, på en eller anden måde, og så er det bare om den laves med en virksomhed eller personligt ikke? Og i specielt, for nogle virksomheder er jo udsprunget af et, for eksempel en ejer, der har haft et personligt formål, som han så på en eller anden måde har bragt ud i virksomheden. Og så er det måske igennem årene kommet væk fra det purpose på grund af en profit tankegang eller man begyndte at, alle mulige trends der har været inden for management, og så kan man jo komme tilbage til det.

Stine: *Hvilke udfordringer og muligheder ser du så for purpose drevet virksomheder? Som det ser ud nu.*

Maiken: Altså, når man snakker purpose helt nede i det her tredje, det helt forankret, selvfølgelig, jeg synes jo, det er jo ikke en garanti for succes. Men jeg vil sige, at det er ihvertfald en garanti for ikke at have mange af de samme børnesygdomme eller hvad man skal sige, som mange virksomheder har, fordi alle tal viser de har meget større fastholdelse af medarbejder, tjener flere penge overtid, og kunder er meget mere loyale og for mange, jeg ved ikke, hvordan, hvis flere og flere kommer med om den her trend også vil gøre sig gældende, men dem der ligesom har været de primære frontrunners, de har jo ikke skulle bruge særligt mange penge på marketing og så videre, fordi brandet i sig selv har været så stærkt. Så kundeloyaliteten gør ligesom arbejdet på en eller anden måde. Så det er meget mere, så jeg syntes jo kun der er fordele ved det.

Stine: *Så du vil helt klart sige, at det har en kæmpe effekt?*

Maiken: Ja, men det viser alle, alle tal, altså man kan også, jeg tror jeg har nogle tal på den her, ja. Så du kan se her, at alle, altså alle tal viser at purpose drevet virksomheder outperformer traditionelle virksomheder med en hel stor faktor. Jeg ved ikke rigtig om der er, ja, men den her ihvertfald, og det ja, så det.

Stine: *Det ses ret tydeligt.*

Maiken: Der var en undersøgelse fra Ernst & Young tror jeg omkring at næsten, nu kan jeg ikke huske hvor mange procent det var virksomhedsledere, tror på at purpose vil gøre, altså gavne deres virksomhed, men det kun er et fåtal der virkelig formår at høste, ja, tæt på 90% af ledere, det er en Ernst & Young and Harbers Business Review, er formålet at give større medarbejdertilfredshed, men kun en tredjedel formår at høste fordelene ikke. Så der, altså alle tal viser, det er også min erfaring, altså nogle af de virksomheder som jeg har interviewet, de, folk de bliver der i årtier ofte og generationer, hvis det virkelig er stærkt forankret og, så, men altså, jeg er sådan lidt religiøs. Men det er bakket op af tallene.

Stine: *Men hvad så, nu siger du at det ser ud som om at medarbejder bliver der længere tid. Gælder det også de unge medarbejdere? Dem der kommer ud nu, dem vi kalder millennials, som har det med at skifte rigtig meget. Der ses tydeligt at de foretrækker at arbejde i de her meget purpose drevne virksomheder, men de skifter jo stadigvæk meget så?*

Maiken: Jeg tror, det er også derfor jeg tror at der er flere elementer. Hvis vi kigger for eksemplel på consciouss business tankegangen ikke. Hvor at der netop er lidt flere elementer inden i, som f.eks. ledelse og kultur. Fordi tallene viser, at, hvor meget af det det er, ja, ¾ vil hellere tage pay cut, og 54% forventer at være entreprenører selv. Jeg tror, nu er jeg ikke ekspert i millennials på den måde, det er der nogle der er meget mere, men min oplevelse er, at hvis en virksomhed forstår at udvikle dem, altså så kulturen er der også til at de kan få udvikling og blive, og ikke bare blive sat ind, og det er så din rolle. Det er fedt nok hvis der er et purpose, men det er også sådan, hvis jeg ikke bliver udviklet, og er en del af en kultur, så går du jo videre. Hvis du ser der er en virksomhed der kan tilbyde dig nogle udviklingsmuligheder. Det tror jeg ihvertfald, men det kan du jo selv fornemme bedre, for det er jo jer der er den målgruppe. Men det vil betyde meget. Men sådan en virksomhed, som NextJump, de har, det er sådan en millennials virksomhed, og de har virkelig stor fastholdelse. Det er en kultur der arbejder bevidst med udvikling, altså hvor vi virkelig bliver udviklet personligt og fagligt og alt muligt andet. Og de har fast, det er virkelig en populær virksomhed for millennials at arbejde. Sidst jeg var derovre, så var der en der var taget helt fra Kina, HongKong, fordi hun havde læst om den her virksomhed, bare for at få lov at arbejde i den. Fordi de har så stort et udviklings mindset.

Stine: *Dem skal vi lige kigge på! Hvordan mener du, at du kan se forbrugerne rolle har ændret sig igennem det seneste årti?*

Maiken: Jeg ved ikke om jeg, jeg vil sige, jo igennem et årti, jeg sad med marketing for små 10-15 år siden, og jeg sidder og tænker om jeg kan huske tilbage til dengang hvor vi sad med det. Der er helt klart, oplever jeg selv, et fokus hen imod meget mere socialt ansvarlig virksomhedsdrift. Den her præsentation samler alle jeres spørgsmål op, men her, fordi der er nogle tal der viser at, der også bakker op den der trend. For der har jo været i mange år hvor man siger okay, f.eks. det der med at handle økologisk og det er fint nok at de socialt ansvarligt, men så er de meget dyrere og så har folk alligevel valgt med pengepungen. Og det, altså det, ændrer sig jo, økologisk, og man kan se supermarkederne, man kan virkelig se at der er et fald i kød, når det kommer til sådan noget ansvarligt, nogle af de ting der har været fokus på ikke. Og så er det, der er en undersøgelse fra, der burde stå hvor den er fra, nå det kan jeg lige finde ud af hvor jeg har fået de tal fra, det burde faktisk stå her. Nå, men at det for første gang er så stort et antal, som faktisk kan flytte, altså, sådan needlemover, til at bygge et nyt markedet og influere eller impacte cultural norms, altså for hvordan man gør og forme behaviour på en meget større skala end der har været. Og det er, der er det, de her aspirationals og advocates og de her advocates, 22%, det er dem som altid har været sådan nogle hippie, forkæmper om virkelig, anti-stor-business og alle sådan nogle karakteristika. Men de her 40% aspirationals som går, er på tværs af alder og køn og alle sådan nogle ting, og det er første gang, som udgør denne her ting, de har deres karakteristika og de elsker at shoppe, men de har det her, det skal være ansvarlig consumption. Så derfor, ja, brands som er i samfundet interesse, det er det de går efter. Og det syntes jeg ihvertfald bekræfter den fornemmelse som jeg syntes der er der ude om at det er den her vej og der er flere der vil, støtter også selvom det er dyrere og så videre. Ikke fordi det behøves være dyrere, men hvis det er det, folk, eller brands som er socialt ansvarlige. Så jeg tror på det, og tallene bakker lidt op. Det er jo en debat og en filosofi omkring hvor meget det vil slå igennem, eller om det dybest set altså vil være.

Stine: *Omkring om de rent faktisk også gøre det, nu når de siger de vil det, så der er også måske et fald.*

Maiken: Ja, og jeg tror, jeg mener med den her, at der er faktisk, det viser, men jeg syntes også når man kigger på hvad der er af consumer options i dag for eksempel bare på tøj og på forbrugsting og så videre. Der er jo mange flere muligheder for ansvarlige valg, som også bliver attraktive valg, som ikke et eller andet man får sig en hamp trøje, men at man virkelig får noget smart tøj også samtidigt, så jeg synes at, alting viser, også

fordi det, du er også, en ting er interessen for det, men der er jo også nogle ting som gør vi er tvunget til på en eller anden måde at tænke anderledes rent ressourcemæssigt. Og alle de ting tror jeg meget på, de her faktor alle skubber i den samme retning.

Stine: *Hvordan tænker du at man bedst muligt som virksomhed kan tiltrække den her moderne forbruger?*

Maiken: Jamen, jeg tror på purpose delen er måden frem, simpelthen.

Stine: *Ja, kort og godt.*

Maiken: Ja, men ikke purpose uden at du har resten med. Fordi hvis det bare bliver det der brand purpose, så vil jeg sige, som er sådan en marketings ting som egentlig ikke er forankret i kulturen, så tror jeg ikke på det. Så tror jeg det bliver ligesom der i 90'erne hvor alle skulle have værdier. Så er der et vision statement og værdier og alt muligt, men hvis du går ind i en virksomhed og spørger hvad er jeres værdier, så er det meget få der kan huske dem, og selvom de virksomheder der er stærke i deres værdier, så er det jo ikke fordi de bliver brugt af en daglige beslutningstagning. Altså når man diskutere om man skal gøre den ene eller den anden. Men vi bare siger vores værdier. Det er der ikke særlig mange der gør, stadigvæk.

Stine: *Ja, det har du egentlig svaret på, det der med om du oplever et større behov for bæredygtige initiativer og løsninger?*

Maiken: Ja, helt klart.

Stine: *Ser du nogle specifikke forventninger blandt interessenter, og det kan være forbrugerne, men det kan også være andre interessenter, til at virksomheder bør implementere purpose?*

Maiken: Altså, jeg ved ikke, jeg er jo nok lidt farvet på den måde, jeg tror forbrugere sådan generelt, tror jeg ikke går og tænker på om de har de purpose eller ej. For det er meget sådan en terminologi der er sådan inden for organisationstænkning og så videre. Så selvom, så jeg tænker, hvis jeg tænker på mine forældre eller deres venner eller bare sådan på min egen sådan venner, bredt set, som ikke sådan interesserer sig for det her, så tænker jeg ikke de går og tænker bevidst, når virksomheden skal også have et formål, men jeg tror, og det kommer mere ud som sådan lidt mere en mening om, behandler virksomhederne deres medarbejder ordentligt, står de for noget, hvad for nogle valg tager de og så videre. At der, er der nogle der er mere kritiske end andre, men jeg tror, og nogle der er mere tilhængere af, at virksomheder er ansvarlige, men lige hvordan de kommer til udtryk tænker jeg der måske ikke er så mange der af de brede forbruger har et ordforråd for på den måde.

Stine: *Men hvad så i forhold til andre interessenter? Medarbejdere, er der nogle bestemte, specifikke incitamenter der gør at, eller forventninger fra deres side, suppliers, NGOer, som sådan?*

Maiken: Jeg tænker sådan som, hvis vi bare tager en gennemsnitlig medarbejder som sådan, HK medarbejder eller en fabriksmedarbejder eller kontormedarbejder eller sådan noget, jeg tænker ikke at de går og sådan tænker på, bevidst at deres virksomhed har et formål, med mindre de har et, og så er de stolte af det og så er det noget de ligesom er blevet eksponeret overfor. Men så tænker jeg at man går meget mere op i, hvordan bliver man behandlet og altså, så kan min egen erfaring med at arbejde med ledere og medarbejder sådan generelt så tænker man jo meget over, så er de meget mere nære, altså kan jeg blive udviklet, hvordan er det, og hvordan er kulturen også, er det god ledelse og så videre. Men der er jo også sådan en, det er jo en lang traditionel tankegang, som, altså den traditionelle business tankegang, så man har jo ikke en forventning om at tingene kan være anderledes. Det er jo stadig meget nyt at der er nogle virksomheder som der er virkelig gode virksomheder ikke. Og så er det sådan lidt, nå men det er stadigvæk, nå men det er de heldige, eller det er sådan de, de er specielle eller særlige, men det er jo dem, vi er jo ligesom bare i det her, på en eller anden måde, hvis det giver mening. Så man har ikke sådan en, du ved, forventning om, tror jeg på samme måde, fordi man accepterer ligesom at det er betingelserne, og sådan er det at være i en virksomhed og det er sådan det er. Så hvis man hører om nogle der har det lidt anderledes så er det fordi at så er det Google og det er lidt særligt eller et eller andet, bare lige sådan et brand. Hvor at der er mange der slet ikke ved at der faktisk eksistere

mindre virksomheder rundt omkring, som er meget purpose drevet, men som måske ikke er et stort brand eller, hvor der er en helt anden medarbejder kultur, så det er jo det, som er med i conscious capitalism, som jeg har været en del af, det har jo været for at udbrede de her historier så der er flere der kan få bevidst om at der findes faktisk nogle alternativer og der er faktisk rigtig mange virksomheder som arbejder på den anden måde. Så det er jo en del af sådan en bevidsthedsgørelse, men jeg tror ikke at sådan medarbejdere og leverandører generelt, altså der er man meget programmeret i den gamle tankegang og forventning om at sådan er det jo, overalt andet.

Stine: *Men så i takt med at flere begynder at blive educated og lærer om det her, så kan det være der kommer et push eller et pull.*

Maiken: Ja, også til at, jeg synes for eksempel at det er jo godt, at for eksempel i laver det her, det er jo det der skal ændre tingene, for det at i får den her bevidsthed om tingene. Der var ikke nogle der snakkede om de her ting da jeg gik på universitetet overhovedet, det var jo mange som der trænede sådan et, op til mange, for ikke så mange år siden, CBS tankegang er jo kommet ud med en mere traditionel business tankegang.

Stine: *Jeg vil faktisk heller ikke sige at vores studie som sådan har givet os særlig meget af det her. Jeg tror det opstod meget, vores ide opstod meget i at jeg arbejdede med Thomas Kolster, et års tid, før jeg tog ud og før jeg tog i praktik her det sidste halve år, så der fik jeg ligesom, før det anede jeg ikke særlig meget om det her, men fik jo en stor interesse inden for det ved at have arbejdet med ham i næsten et år. Hvor at, det var selvfølgelig bare det jeg skulle skrive om.*

Julie: *Altså jeg studerede meget CSR, jeg har lige haft et halvt års CSR semester nærmest, og jeg har aldrig hørt om purpose heller, og så kom jeg og snakkede med Stine, og så forklarede hun mig det, og så er jeg bare sådan, når det er jo der vi skal hen eller sådan, du ved.*

Maiken: Det er rigtig godt, jeg tror det var sidste år, jeg fik nogle fra RUC som ville også ville skrive netop om det her, som jeg også var i kontakt med, og de havde så heldigvis en professer der var sådan tunet ind på det her og så videre. Men det er faktisk også min opfattelse, jeg har nemlig prøvet sådan at finde ud af hvor langt man er fremme i på CBS omkring denne her tankegang, og så har jeg skrevet med nogle, hvad laver i inden for bevidst business og sådan noget, amen vi har masser om sustainability, og så er jeg bare sådan det er jo bare lidt noget andet, det er faktisk ikke rigtig det samme. Det er sådan en helt ny tankegang, så der er virkelig brug for nogle som jer, der laver sådan nogle ting, så jeres professorer og sådan noget, kan blive opmærksom på at der er nogle nye trend og måske det man skulle begynde at inkorporerer nogle andre ting i undervisningen.

Stine: *Men der er faktisk blevet skrevet en del specialer inden for de sidste par år, inden for purpose tankegangen, så forhåbentligt går det den rigtige vej. Jeg tror vi har haft, jeg kan sige en forelæsning, hvor der var noget inde omkring, det var nogle fra WeLovePeople der snakkede om noget solvertising. Og det var det.*

Maiken: Ja, nej, det er ikke meget.

Stine: *Så der er virkelig mangel på det kan man sige.*

Maiken: Jeg håber jo, at, altså når i, når sådan nogle som jer bliver bevidste om det og i måske snakker om nogle andre om det, og når i kommer ud på, og altså er i virksomheder at i faktisk, altså tør advokere for noget andet og ikke bare på sådan en måde som da jeg kom ud, hvor det var sådan en mavefornemmelse, men der ikke rigtig var noget håndgribeligt omkring det, og nu er der alt muligt andet, altså der er faktisk en anden måde at gøre det på, og stiller spørgsmålstegn ved det mere. Der tænker jeg, så tænker jeg at tingene forandrer sig.

Stine: *Okay, for at gå lidt videre til noget implementering. Hvad er så vigtigt for virksomheder at overveje hvis de ønsker at implementere brand purpose, eller purpose?*

Maiken: Jamen, som helt, purpose det er jo at man, jeg vil sige, jeg tror ikke der er muligt hvis man ikke har en topledelse som virkelig, og en CEO, som virkelig er modig altså fordi det kræver at du skal stå op til eller stå op for, eller hvad hedder sådan noget, stand up to, en bestyrelse og nogle shareholders som måske er meget traditionelle og sådan ligesom kan forstå, hvorfor skal vi lave de her investeringer. For det vil være en investering i starten for at vi kan, for at der kommer noget outcome longterm, og afhængigt af hvad det er for en virksomhedsstruktur, hvis det for eksempel er en partnerdrevet virksomhed, jamen, så er der nogle partnere der har en short term interest, de skal måske gå på pension, eller et eller andet, så de får måske ikke det store benefit, så der skal virkelig være sådan en idealistisk overbevisning så får sådan en type virksomhed. Hvis det er en familiedrevet virksomhed kan det ofte være meget nemmere, for eksempel, for der kan man ligesom gå ind og styre. Det kommer lidt an på hvilken virksomhedsform, hvilke udfordringer der specielt kan være. Generelt set kan man sige, det kræver en ledelse som virkelig er, en leder som er meget forankret i sig selv, faktisk, i forhold til at vide at det her er det rigtige jeg gør. Så når du kan tage nogle meget svære beslutninger som udadtil måske ikke ser helt hensigtsmæssige ud og have den balancegang rent virksomhedsmæssigt og strategisk. At der er, måske nogle man skal holde, nogle leverandører man skal holde op med at samarbejde med fordi de rent faktisk ikke lever op til de værdier og det purpose som man har. Eller man laver nogle investeringer og også skal bruge noget tid på rent faktisk også at få det forankret i kulturen og så videre. Så der ligger et implementeringsarbejde. Jeg ved ikke om det svarer på dit spørgsmål, nu glemte jeg helt hvad vi snakkede om.

Stine: *Jo, det syntes jeg det gjorde. Er der nogle specielle, er der en speciel måde du gerne vil rådgive dem i den her process, hvis vi skal til at implementere det helt fra bunden?*

Maiken: Jeg vil sige, det kommer meget an på virksomheden fordi hver virksomhed er unik, så der er ikke sådan en model, one size fits all, så det er meget om at tage hensyn til hvad er det for en virksomhed, hvad er det for en situation de står i, hvad er det for en brændende platform, så at sige de kommer fra. Er det et eller andet der bliver et initiativ af, fordi det er også nogle ting man kan se de har fået nogle dårlige reviews, eller du ved, som inspirerer dem i at gøre noget andet. Eller er det fordi det er kommet sådan mere organisk fra en leder, som virkelig har taget en egen rejse i at se okay det er den her måde jeg vil drive virksomhed på, fordi det giver mening. Så det, så ja, så det kommer lidt an på, de unikke, men generelt set så er det jo den samme proces i forhold til at blive mere klart til at definere purpose, og så finde ud af hvordan får vi alignet kulturen og hvordan får vi alignet strategien, eller ting til strategien, skabt strategien ud fra det og alignet det. Det er en svær ting med mange dilemmaer, det kræver meget ledelsesmæssigt.

Stine: *Så hvis du, du vil ikke rigtig kunne sige at der var nogle specifikke retningslinjer for hvordan man griber det her an?*

Maiken: Man kan sige en ting det er at få medarbejder, men det kan også være afhængigt af hvilken kultur man kommer ind i, men jeg syntes mange af dem der har været succesfulde de har stort medarbejderinddragelse, så det virkelig bliver forankret. Og jeg vil sige det er ikke fordi det ikke kan lade sig gøre, hvis du ikke gør det, men mange af dem har, også fordi du har et purpose og så nogle værdier til at støtte op omkring det, og det er på en eller anden måde, ja, at det er blevet forankret og blevet inddraget hele vejen nedefra og få medarbejderne ombord på det. Det er ihvertfald en måde at gøre det på og implementere det på. Og så er det mere sådan nogle rent procesmæssige ting, hvordan snakker du med stakeholder, hvordan processen, hvor lang tid tager det at komme frem til det og så videre. Så jeg ved ikke helt hvordan, men sådan en som medarbejderinddragelse ville jo være, hvordan gør man det godt. Der er, den her virksomhed som jeg har her, de lavede, jeg tror de havde 1000 medarbejder, så det er sådan en mellemstor virksomhed, her First United. De lavede simpelthen en process hvor alle medarbejderne blev hørt, og så lavede de store Excel spreadsheet med sådan værdier og sådan nogle ting. De blev egentlig ved indtil faktisk stort set alle var enige i at det er det her vi står for, det kan jeg genkende mig selv i. Så det er jo en måde at gøre det på, virkelig at få det ned. Men det kan jo være svært hvis du har en virksomhed med 20.000 medarbejdere, så kan du jo ikke gøre det på samme måde.

Så må man udvælge nogle repræsentanter, ambassadøre til at være med i, men jeg tror lige meget hvad, så er det vigtigt at få det perspektiv med så det ikke kun sker ved topledelsen.

Stine: *Mener du at alle virksomheder har mulighed for at implementere purpose?*

Maiken: Det vil jeg mene, ja.

Stine: *Også, nu snakkede vi lidt med Shahar, om at for eksempel olie, store olie virksomheder eller tobaks-virksomheder.*

Julie: *Eller våben.*
Stine: *Eller våben virksomheder som i forvejen gør noget der faktisk ikke er særlig godt for verden. Vil de stadigvæk kunne…?*

Maiken: Man kan også sige, det er hvordan, de kan jo godt have et purpose, men hvor langt ud kan du leve det, kan man sige. For du kan jo have så, man kan jo have sådan et purpose som Unleash the full potential for people, det er jo også et purpose som du kan forankret helt ned til vores leverandører, hvordan interagerer vi med vores kunder og altså for det perspektiv ikke, så på den måde kan man sige at alle har mulighed for det. Hvis man går ind i sådan mere, ser på og definere hvad er, forskellige definitioner på højere purpose og hvad skal højere purpose leve op til og så videre, at det skal være the greater good f.eks. så kan man jo godt sidde og tænke, er det virkelig det, når din industri faktisk udrydder mennesker. Der kan man nok have nogle etiske dilemmaer med sig selv. Men jeg vil sige, at man kan jo stadig implementere purpose som ihvertfald kan ændre måske på nogle business måder beslutninger, tankegange, hvor man minimerer skaderne ihvertfald.

Stine: *Ja, og måske gøre det til en god kultur at være i som medarbejder måske, hvis man har et andet fokus.*

Maiken: Så det, kan også være man ikke gør noget godt for planeten, og det kan man også diskutere om det virkelig er et egentlig højere purpose når man ikke også tilgodeser at det slår mennesker ihjel samtidig. Og så er der nogle der vil sige, okay, at våben også kan beskytte, så hvordan bruger man de våben, så det kan godt blive lidt kompliceret, som er en ideologisk diskussion omkring, så det vil sige, ja, der kan det blive ideologisk. Føler man så at det virkelig er purposedrevet? Men i princippet vil jeg sige, ja, det kan du, for man kan stadig implementere purpose som tilgodeser at det er et godt sted at være, at man behandler trods alt et eller andet form af de mennesker man rør på en gode måde.

Stine: *Er der, i dine øjne, en forskel i hvor stor en success en virksomhed kan opnå ved brug af purpose, hvis man kigger på allerede etablerede virksomheder som implementere det eller purpose born virksomheder som har det helt fra starten?*

Maiken: Nej, det tror jeg ikke, altså jeg tror det er lige, det er mere et spørgsmål om hvor hurtigt kan du gøre et impact. For hvis du starter helt fra starten, så er det jo klart, så når du at have et meget større, impact, hurtigere, og du kan vokse meget mere og du kan udforske meget mere, hvad er det, hvis du, men en virksomhed som efter 50 år eller 20 år lige pludselig siger, eller 5 år, okay, vi vil gerne være mere formålsdrevet, så kan du jo lave det turnaround så er det bare lidt mere du skal over, men hvis du ændrer kulturen og virkelig går på den vej, så kan du bare vælge at gå en ny retning, og så sige, okay, der vil være 2 til 3 år af sådan, ofte, ikke, hvor du skifter retning før det begynder at vise sig i resultater, og så er det jo jeg vil sige for alle virksomheder er det jo en konstant øvelse, det er jo ikke sådan nu er jeg her, og er formålsdrevet og så er alt perfekt, fordi det er jo et dilemma og kompleksitet og alt muligt, som kommer ind. Så det er jo altid, okay, kan vi gøre det bedre, og bedre, der er en virksomhed, det er Containerstore i USA, som er meget purpose drevet, og det kan man virkelig se, men de laver plastik, kan man sige, okay, hvis de virkelig skal leve op til deres purpose, skal de så ikke begynde at kigge på, okay, hvordan tager vi så ansvar for, at begynde at om, hvad hedder sådan noget, retænke vores plastik og vores produkter. De er meget purpose drevet, det er en meget stærk kultur, men der vil jeg også sige, det næste skridt for dem at tage ansvar for det plastik de smider ud i verden. De laver bokse til opbevaring.

Stine: *Ah, dem kender jeg godt. Ja, men så vil jeg egentlig gå lidt videre ind i rejseindustrien, som jo er kendt for at være en af de mindst miljøvenlige industrier i verden, og vi mangler stadigvæk at se nogle store groundbreaking resultater og ideer, til hvordan man kan ændre den negative impact de har, og CSR og socialt ansvarlighed har indtil videre haft meget lav kvalitet, og været rigtig meget på diskussions plan. Og på en måde virker det lidt til at de er lidt bagud i forhold til mange andre industrier som adresserer det rigtig meget. Hvorfor tror du det er?*

Maiken: Fordi vi alle sammen gerne vil flyve. Basically, og det er ligesom at vi også alle sammen gerne vil køre bil ikke. Så man kan sige, er bilindustrien bedre, også når vi snakker rejseindustrien, så er det jo en stor, er det kun flyselskaber eller er det også?

Stine: *Det er også hoteller, destinationer og alt hvad der ligesom..*

Maiken: Der er aktører inden for rejseindustrien. I kender godt Goodwings?

Stine: *Det er dem vi skriver om faktisk. Det er vores casevirksomhed.*

Maiken: Og jeg var interesseret i at høre, hvor forankret det faktisk er i deres kultur og deres businessbeslutninger? og i deres menneskesyn på at skabe kontor og ledelses og så videre. Så det vil jeg være interesseret i at læse jeres speciale, hvis jeg må det?

Stine og Julie: *Ja, selvfølgelig.*

Maiken: Fordi det ved jeg faktisk ikke hvor meget de er. Men de er der, og så Momondo, er jo også meget, kender i også til dem? Jeg har jo været inde og snakke med deres CEO, og jeg vil sige, det er ret, det er altid sådan at man ved aldrig helt om hvor forankret det er i virksomheden og så videre, så det skal man ligesom ind faktisk og mærke lidt, sådan på stemningen faktisk kan du mærke det lidt bare i virksomheden men også på den måde folk snakker om det, og nogle af de eksempler, så begynder jeg i hvert fald at kunne mærke om det bare er snak eller om det er mere. De er jo også, også hvor man tager nogle beslutninger der måske ikke er populære, og siger, jamen det gør vi og så må folk jo bare syntes hvad de vil, så de har jo taget nogle ting op omkring hele indvandrerdebat perspektivet i forhold til at have en mening om det, og det synes jeg er et tegn på meget purpose orienteret, at gøre et eller andet ihvertfald at sige, ja, så kan man sige, flyselskaberne, det er jo først når vi enten holder op, eller finder en måde at flyve på, som ikke koster så meget for miljøet. Og hoteller syntes jeg også gør mere i forhold til sådan nogle små tiltag. Som ikke, det er meget minimalt, men at genbruge dine håndklæder og ikke få skiftet sengetøj hver gang, men jeg synes, så jeg syntes der er potentiale til at gøre mere, helt klart. Men det er jo den der forbruger balance, udbud og efterspørgsel. Og jeg syntes, men jeg syntes der er nogle der prøver at gøre noget andet, og hvis de bliver succesfulde i det, så kan det jo ændre nogle ting.

Stine: *Vi snakkede også med Expedia i går faktisk, en kvinde fra Expedia, som også snakkede om det her med, jamen de er jo, det er jo en digital virksomhed, så på den måde er det jo ikke fordi de laver produkt, som har vildt meget negativ effekt på verden, men de gør det muligere, de har lidt nogle andre forudsætninger de virksomheder i rejsebranchen, hvor hotellerne og flyselskaberne jo er nogle mastodonter, som bare er svære at rykke i.*

Maiken: Man kan jo gøre, man kan jo tænke, for eksempel virksomheder som Momondo og Expedia de kan jo have en favorisere altså hoteller, de kan ranke, okay, hvis du gerne vil rejse sustainable, så er det de her hoteller de kan anbefale. De kan godt...

Stine: *Ja, det virker lidt som det næste step.*

Maiken: Ja, altså gå ind og være mere aktiv og synliggøre, hvordan kan du faktisk rejse sustainable, altså der kunne man jo godt udfordre dem på, hvad vil være det næste de kunne gøre. I stedet for bare at sige, jamen, vi, altså så kan man lægge ansvaret lidt fra sig, fordi man behøver ikke helt gå ud og gøre nogle sure eller

favorisere nogle eller et eller andet, fordi puha det kunne skabe uro på bagsmækken, så hvis man turde det, så...

Stine: *Vi snakkede faktisk med Goodwings som rigtig gerne vil det, men lige nu, er det bare ikke muligt. Fordi alt det data de får fra virksomheder som f.eks. Expedia er jo, det der med at jamen jeg vil have en queen size bed, jeg vil have en pool, jeg vil have det her. Indtil videre er der ikke det her, nu kan du rate efter sustainability, så det er noget de skal komme op med. Så forhåbentlig kommer det snart.*

Maiken: Der er jo hoteller, hvor det er en del mere af deres måde, såsom økologisk mad, men så kan man jo diskutere, så kan man komme ned i nogle meget nitty gritty diskussioner. Men f.eks. økologisk mad, eller hvad man bruger af cleaning products. Så der kan være mange små ting man faktisk godt kunne gå ind og hvor der er hoteller, små hoteller, boutique hoteller som faktisk

Stine: *er rigtig langt fremme.*

Maiken: Ja, og det vil jo være fedt hvis der var nogle af de her rigtig store spillere der kunne hjælpe med at og fremhæve det, så de kunne udfordre de store, som virkelig har noget.

Stine: *For at køre videre på den. Mener du at der er stor potentiale for at de her nystartede ideologiske virksomheder rent faktisk kan gå ind og konkurrere med de store mastodonter der sidder på markedet?*

Maiken: Det er jo en udfordring, det er jo hvor meget funding får du og hvor heldig er du til at få fat i forbrugergruppen og hvor mange, så der er sådan nogle faktorer hvor jeg tænker, jamen der er jo eksempler på at små spillere har gået ind og virkelig udfordret store spillere og forandre industrier, så hvorfor skulle de ikke kunne det? Så det er jo en kombination af held og forstand og hårdt arbejde, hvor at, jamen hvis man bliver ved og trends går i den rigtige retning, hvorfor skulle man ikke kunne gå ind og virkelig udfordre det. Der er jo ikke noget der siger man ikke kan. Jeg syntes der er mange eksempler, altså på små virksomheder der har gjort det.

Stine: *Hvad tror du der skal til for at få rykket de her store virksomheder imod noget mere purpose drevet?*

Maiken: Nogle bevidste ledere. Det er det eneste måde jeg ser, fordi du kan godt sige, blive fanget af at, nå men vi skal have noget af det der purpose fordi det godt, og det ser godt ud eller et eller andet. Men hvis du ikke som leder har et bevidst ledelses mindset, så vil jeg faktisk gå så langt at sige, at så kan du ikke gennemføre det. Så hvis der ikke er en bevidst leder og en bevidst CEO, og personligt syntes jeg at den største udfordring lige nu, det er at der sidder nogle meget traditionel tænkende som godt kan sige, jamen, det er fint at have det her, de ser bare, hvor vi andre måske ser rødt, så kigger de på det og siger, jamen en rød kat, det er en flot kat, men de ser en sort kat, jeg ved ikke om det giver mening? Så de kan godt se det er en kat, og den måske er god at have, men de ser den stadig som sort, men vi kan bare se den er rød. Jeg ved ikke om det giver mening det billede, ja, så hvis der ikke kommer nogle ledere, som kan..

Julie: *.. som kan se problemet.*

Maiken: ja, og som kan se mulighederne, og hvad det kræver og som tør at gøre det, for det kræver ret meget mod, og du skal bryde op med en traditionel business tankegang.

Stine: *Tror du det er realistisk at drømme om en transformeret rejseindustri? Som arbejder for en bæredygtig fremtid?*

Maiken: Vi kan jo altid drømme, og det er altid realistisk at drømme, og hvis vi ikke gør det, så sker der ihvertfald ikke noget. Så jeg vil sige, det der er nogle som tænker, så kan det godt være det er småt i forhold til tøjindustrien, hvis man sammenligner med dem. Der er jo flere små spillere som har haft held til at gå ind og gøre sig bemærket, så hvorfor skulle det samme ikke ske i rejseindustrien. Tøjindustrien er jo også en af de mest forurenende og mest kompliceret industrier, tænker jeg, uden at vide det, meget mere kompliceret end rejseindustrien på mange måder i hele den produktionskæde.

Stine: *De ligger i hvert fald omkring lige så store.*

Maiken: Og hvis du så tænker på alle de forskellige, altså med farvning af tøj, hvor meget det bliver fløjet rundt, der er de jo connected kan man sige, og ja, alle de elementer og hvor kompleks det, det er faktisk ret kompleks hele den tøjindustri. Så hvis der er nogle der der kan gå ind og gøre det anderledes, hvorfor skulle man så ikke kunne gøre det. Det er jo bare, hvor er de kreative kræfter.

Stine: *Hvordan mener du så at fremtiden for brands ser ud?*

Maiken: Jeg håber, at den ser sådan ud, at der kommer flere socialt ansvarlige brands, og at det bliver forankret dybere og dybere og jeg syntes at Bcorp, som er, nu læste jeg lige idag at det er inden for kosmetikbranchen, hvor der er en eller anden stor kosmetikvirksomhed i USA, som har gjort alle deres medarbejdere til aktivister og gået ud aktivt og demonstrerer imod alle de plastikting der bliver brugt i kosmetikbranchen og så videre. Det er meget aktivistisk mening, politisk, altså at gå ud som virksomhed, så jeg syntes der er eksempler på virksomheder som gør det. Så hvorfor skulle det ikke, men det handler jo meget om vi selv er, bakker op som forbruger, og de her forskellige elementer, men jeg syntes at trenden går i den rigtige retning, det er bare et spørgsmål om hvor lang tid det tager og om vi mister modet undervejs, eller ikke modet måske, men mere at vi mister vedholdenheden eller overbevisningen, at vi mister overbevisningen undervejs og siger det kan være lige meget.

Stine: *Så har vi faktisk bare et sidste spørgsmål, tror du purpose det kunne gå hen og blive lige så grundlæggende en del af virksomheder som værdier og mål og eller de her ting har været og stadig er.*

Maiken: Jeg vil sige, jeg syntes ikke, at værdier er en grundlæggende del af virksomheder, for hvis de var det, så ville vi ikke have den virksomheds, så ville vi ikke sidde og snakke om det her, for hvis virksomheden virkelig bruge deres værdier så var der mange ting der ikke skete i virksomheden. Vi kan jo se, så jeg vil sige, at værdier er ikke grounded i virksomheder endnu, så hvis vi starter med at værdier bliver grounded, så er det måske en start, KPI og resultater er meget grounded, kan purpose blive lige så grounded som KPI'er og profit på den måde? Det viser jo at der er nogle der kan, og der er nogle der gør det, og de bliver flere, så jeg tør ikke at spå om fremtiden, det er mere en fremtidsforsker der skal, men jeg vil sige at jeg håber meget at det gør, og jeg er meget positiv over den udvikling der sker, og det går fremad. Og jeg er meget, når jeg kigger på statistikker fra millennials som der gerne vil starte egen virksomhed, og de har alle sammen på en eller anden måde et ønske om at gøre det mere bevidst og formålsdrevet. Om de så har værktøjerne til at faktisk gå ud og tage de svære beslutninger når det handler om formål i forhold til profit nogle gange, hvornår er det man skal prioritere det ene og det andet, og hvor går man på kompromi, det er nogle af de svære besluninger.

Stine: *Ja, men det var faktisk egentlig det. Har du noget andet du gerne vil sige, eller skulle vi se den der video?*

Maiken: Ja, jeg tænker lige, for det giver et meget godt eksempel når vi snakker det der med at implementere purpose. Hvad er det egentlig det kræver, så det bliver mere konkret og håndfast skulle jeg til at sige.

(Maiken finder videoen frem - https://www.youtube.com/watch?time_continue=971&v=or6YoXfHWSE)

Maiken: Ja, det her er hans tre epiphanies han havde for at han ligesom sagde, nå, vil i høre dem? Hvis i har tid, syntes jeg lige vi skal høre dem, for jeg syntes bare den her forklare det så godt.

Julie & Stine: Ja.

Maiken: også omkring det der der skal til.

Video: The late 1990'th to early 2000s three different experiences began to shape my view of how we could be better stewards of peoples lives. What we call the "Why can't business be fun? movement". We completed a new acquisition, he was in a new facility, saw people in the morning, talking around coffee, talking about March Madness and then he watched them go back to their offices as it got closer to 8 o'clock and he watched

the energy and the enthusiasme drain out of their body and he just kind of asked himself. Why can't business be fun? WHy do we call it work? Why do we call it a job? Why can't it be fun? He talks about sitting in church, and the rector of his church, Ed Salmon, who he found so inspirational, he's sitting their feeling in awe of how Ed was able to touch the lives of the people in their congregation, and what he realised what, he said "wait a minute, we have a bigger congregation at Barry-Wehmiller than he does and we touch their lives not 1 hour a week, but 40 hours or more, so what if we use that time we have people in our care to help shape their life and give them a chance to be who they are intended to be". So that was really the beginning of a huge transformational learning experience for us as we started to see the true power of our leadership in business. I was sitting at a wedding, a friend of ours was walking his daughter down the aisle, he took the hand of his daughter and said her mother and I give our daughter to be wed to this young man. As a father I knew that it wasn't what that father really meant to say, what he meant to say is, look young man, her mother and I brought this precious young lady into our life we've given her everything we can possible give her, so she can be who she's intended to be and we expect for the two of you to be stewards of each other's life, so each of you can be who you are intended to be. Do you understand that young man? That moment, my mind went to our 11.000 people, and I said to myself "All 11.000 of our people are somebody's precious child, that we have the care for for 40 hours a week and if we are responsible we can have a profound impact". It changed the way I thought of everything because before that event I saw the people in our organisation as employees and functions, an accountant, a secretary, receptionist, an engineer, production team member, I didn't see them as somebody's precious child, I saw them as a function, a function for my success. And after that day I realized they weren't a function, they were somebody's precious child, just like that young lady that walked down the aisle. And our responsibility is to be a good steward of that life while they are in our care. So we had realised the power of writing down what we wanted our company to be, and vision, putting that down on paper and now we realised there would be power to writing down how we wanted it to be to work here. Management suppresses people's ability, what we need to do is allow people to rise to that and that's what our leadership does. We don't do this to improve our profitability, we don't do it to improve productivity, we do it because this is the way you are called to lead. So we really started to articulate what would it feel like to work here? What would the experience be that people had here?

Maiken: Jeg vil bare lige tage en kommentar til det her, for det her vi snakker om at det bare et er brand purpose ikke, og der er mange der gør det, fordi nu skal vi have en brand purpose, for ligesom at det øger produktiviteten og det øger arrangementet og så ligger der stadig sådan en profit tankegang nedenunder, så det var egentlig bare for at, ja, det er det han snakker om, vi gør det ikke for de her ting, det er bare for en måde at lede på.

Video: That document became to be the Guiding principle of leadership or we now call it the GPL. The GPL basically kind of...

Maiken: Det er også den måde de har gået helt, implementeret step by step, hvad er det for en proces de har været igennem for at gøre det ikke. Hvad de definerede og alle de ting.

Video: ...threw out all the rules, it is no longer strictly about profits or how well you manage people, but it's about true leadership and caring for people. The risk is, if you're going to go down this road and say we're all coming together and aspiring to act in this way, we're going to write it down on paper, this is a Genie in a bottle piece, you don't get it back in. You don't come back and say, that whole thing where we said we wanted to treat everyone with trust and respect and we believe in people? We're not doing that anymore. You can't bring it back. This is checks and balances that everyone gets to look and say something like, "hey, if we're based on trust and respect and treating people and everyone has an equal voice, why are the first 16 rows of our parking lot reserved for vice presidents who don't arrive until this time in the morning and I am on first shift at 6 a.m. and I have to walk past all those empty spots when it's snowing?" Great question. So we had written this vision of our culture, what we hoped it could be, the GPL, and we came back and shared that

excitedly with the organisation and one of the best things that happened is that we got some very challenging feedback. Someone sent me Enron's values document, so the challenges was, I went to Bob with these challenges and said...

Maiken: Ved i hvad Enron er?

Stine: Mmmm

Maiken: I kan godt huske det, okay, det er mange år siden!

Video: ... how are we going to be any different that Enron or any of those other companies with these beautiful value statement? Because of the stimulation of that challenge, otherwise we probably would have hung it up, because of the Enron environment, we said "I am going to go out, and I'm going out and speak the Guiding Principles of Leadership and ask people to react". So that's what we did. And we went out and sat down with groups of about 20 people, or so, and started to talk to them about this vision for our culture that we had written and asked them "How are we doing against that?" and boy, did we learn some things from those listening sessions. When the GPL was written, there were a lot of sceptical people that did not see that vision. A lady stood up in the back in the room and said "I don't trust you at all, lady" and I thought about that for a second and I responded to her, "You know, I don't blame you". You don't have any reason to trust me, You've been through a lot. Her company had been bought out of bankruptcy she'd seen friends come and go, so I said "We probably need to earn your trust by our actions" There is incredible power in listening as a leader, to go out and really be willing to listen to what is on people's minds and what's frustrating them, and to be willing to take action. I think that takes a level of bravery as a leader that few leaders have. A gentleman said to me, "I had the opportunity, the privilege, to represent the company to go install some machinery In Puerto Rico, I had an expense account. I handle myself professionally in front of the customer, when I came back I was walking in with one of the ladies in the accounting department. We got to a point where she turned left and went into her office and I went forward and went into the plant and everything changed, we were no longer equal. If she wanted to call home, she just picked up the phone and called home, if I wanted to call home I had to get my money to go use the pay phone because we weren't given the rights to use company phones, we had to use payphones. If she wanted to get a cup of coffee she went to get a cup of coffee, I had to wait until the bell rang for the coffee break. Why is it when I am in Puerto Rico you trust me and when I'm in the plant you don't? And I said that, that is brilliant! You couldn't have nailed it better. We're going to change that tomorrow. He wasn't complaining he was just pointing out as I'd asked him where are we not living our principals and he was brilliant in the way he expressed it. And that changed our attitude of how we are going to live these principles…

Maiken: Det her er virkelig en implementering af hvor er det de små ting vi lever op til det eller ej, og det er jo det mange ikke gør.

Video: ...dramatically, because he gave us a chance to start changing to live these principals more fully. Some of the first changes vi implemented were really basic, you think about break bells that tell people when they can get a cup of coffee, removing those from every location. When you first walked out into our assembly area, there was a caged area, and if I wanted to get safety glasses, a drill, a cap, a piece of tape, a battery for something that I needed to do my job at work, I would have to go to an attendant and actually ask them to give me that component, whatever it was. And Bob, the first thing he did when he took a tour of our shop, he says, that comes down. We're going to trust our people. We gave him all the reasons why that's not a good idea. Our cost are going to go up because people might take them. He said, "We'll deal with that, but that goes down. We're going to trust our people". We now have a cafeteria that's self-serve. So, not only do we trust people. I can walk over here and if I choose, I can steal this, there's no camera watching us, but we trust people that they're not going to do that. And so, I have to come here and scan it, now, I walk away. And I can tell you, we didn't even have a cafeteria, and now we have a self-serve cafeteria, that's totally on our honor.

Trusting people, listening to people, all of the changes being implemented were resonating, the GPL was proving to be more that just words hung on a wall. One of the biggest examples came in the form of recognising and celebrating people for living out these new values. Recognition and celebration is a very important piece of our culture, I would say it is a cornerstone of our culture. It is absolutely foundational to our organisation and one way to do that is we plan these events around the person that's actually the recipient of the award…

Maiken: Det er meget Amerikansk, det er ikke sikkert de danske virksomheder vil gøre sådan noget.

Video: … and we try to incorporate as much of their family members, close friends, sometimes we bring people from their churches, and things of that nature and make it special end meaningful to that particular individual. You can even see in peoples faces, no one is really expecting recognition. We do it in a big way. It is really an exercise that we do now because people want to know they make a difference. But even with the changes, the listening sessions and celebrations, there were still many naysayers, refusing to embrace the people centric culture. I just ignored it, people-centric was just another catchphrase, a flavour of the month kind of thing. To say that I didn't believe in it, would be an understatement. I was completely against it and was actually fighting against it...

Maiken: Det var bare når i spørg om det her med udfordring ved det, det er jo ikke sådan at alle kommer og klapper i hænderne når man laver sådan et purpose, både fordi der er, der kan være, en ny forandringsproces og så videre, og også at man måske ikke, har en, ikke er alignet mere til virksomheden eller man faktisk ikke tror, der kan være mange ting der gør folk ikke rigtig bare klapper i hænderne, og det er et meget godt eksempel på det her, syntes jeg.

Video: ...because it didn't make any sense to me. Yeah, at first it seemed like a joke, what is this? What's this stuff? We are used to coming here, working, doing our job, coming home. That's what you do. There was a lot of sceptics, but when 2008 came around, that was the big test. Let's talk about the speed with which we are watching this market deteriorate. DOW, at the same time has fallen about 18%, twenty-one percent. What's happening on Wall Street? It was challenging, I was looking at it going, uh, oh, where's this going now? Roughly March of 2009, we had about a 30 million dollar order, from one of our major customers put on hold because if the financial situation in the world, and we were all realising that we were probably in trouble. We didn't know where the bottom was, we didn't know how long it was going to last. It's heartbreaking, I mean, you know, there goes your job. You kind of figured you didn't have a job, or wondering when you were going to be laid off, it was scary. But you could see it happening all over the place. Everybody's slowing down, everything is slowing down, so. It was pretty challenging.

Maiken: Det her er et virkelig godt eksempel på når vi snakker, når vi virkelig skal have purpose forankret og det ikke bare er en, lægger i marketing eller et eller andet, at når vi så bliver udfordret finansielt, hvordan, altså så er det jo der alle bliver købt på værdier, giver køb på alle mulige, fordi så fyrer vi og du ved, tænker i hele profit tankegangen, så det her er et virkelig godt eksempel på, hvordan kan purpose faktisk inspirere dig til at tænke anderledes og til at tænke ud af boksen, eller altså, hvis du virkelig følger dit purpose. Så når du står imod den der meget purpose drevet tankegang, eller en business tankegang og de siger okay, vi bliver nødt til at tjene penge og så lader vi purpose være ved siden af fordi det er sådan en nice thing to have eller et eller andet, men hvor du, hvis du virkelig tager det ind som en forankring i, styrer det som en, altså, del af en strategi og decision making og beslutningstagning, så det er et virkelig godt eksempel, den finansielle krise af 2008.

Video: but I thing this is where leadership occurs. Even though it was razor thin. And think of our campus in Phillips, Wisconsin, huge amount of the population that they worked there. This is going to affect not just individual lives and a house here on this corner, and a house over here, this is going to affect a town. I'm shaking thinking about it, it was a really scary moment. That was the first real test of whether Barry-Wehmiller could do what it said it was going to do. What would a caring family do if one of the family members was under crisis? They would all pitch together so that everybody might take a little pain, so that nobody had to

take a lot of pain. There was a lot of our business units that were weathering the storm well and a lot of the business units that were really struggling, that literally did not have work for associates each and every day. Bob sent an email to everybody saying that we are in the midst of a crisis, orders are down, and this is what we are going to do. What if, instead of letting anybody go, we just gave everybody a month off without pay, and they could take it whenever they wanted to? So, this was really from the top down, Bob reduced his salary to his starting salary when he began his career at Arthur Andersen. People came to me and said Bob you can achieve the same goal if you just cut everybody's salary by 5% and I said "that doesn't seem fair, if we are going to ask people to compromise, we are going to give them something in return, which is quality time at a time they want to take it". Business units that were doing well, people still took a furlough, you think about how would a caring family respond? You would all sacrifice some, so that nobody would…

Maiken: Furlough er sådan et absent eller sådan en tid, ferie, orlov.

Video: … have to sacrifice a lot. And that was a huge sigh of relief for everyone. You could swap, let's say Joe didn't want to take his week of furlough, and Mike wanted it, Mike would take Joe's week and it worked good. You'd have Joe working and have Mike at home, when he could afford to be at home. It was a good programme for everybody. And it actually became a great coming together across the organisation of how we're going to get through this as a family. That's what the real question was, are we going to live to our ideals? We wanted to save our jobs, make sure we were secure, so that we could have a job to come back to. That built trust of maybe this company is really for real. Maybe they really do care about us. Unfortunately, it's unusual we see somebody running a company that interested in people, that's sad. I'm proud to be working in a place that does care about people. In going through that phase, a lot of people that were skeptical at first, now they're in. That sealed the deal. This GPL is real. It's real. Having won over many of the skeptical hearts and minds, productivity and revenue flourished, even in the midst of the recession. The people-centric culture wasn't perfect but at its core, people were getting it. Leaders were learning to listen and trust and care and even some of the hardest of hearts where changing. Yeah, it was a part of my life where I was realising that I had that in me to care for somebody. And when somebody would say, I really can't afford to take a furlough, I felt it. I felt like, I can take that for you, if you can stay here and work, I really do want you to be okay. Which was a new thing for me to worry about someone else and say I'll do it for you. I have a completely new perspective on how I view people. People are the most important thing to me, I used to push people away, now I need to surround myself with people. But also I look for the ones that were like I was, I want to have that opportunity to do for them what everyone's done for me.

Maiken: Jeg tror at nu er det bare sådan lidt mere, men det giver sådan meget, ja, essensen af hvad purpose tankegangen kommer fra, det her er jo en produktionsvirksomhed, de laver maskiner til at lave toiletpapir og alle de der ting ikke. Og deres purpose er det her "Measure success but how we touch peoples life" og det er sådan det der her, og hvad er det så du skal gøre i din kultur og dine beslutninger og den måde du har indrettet din virksomhed på.

Stine & Julie: Spændende!

Stine: Amen altså, man får jo håb for fremtiden.

Maiken: Jeg vil sige den her det er en af mine favorit historier med Barry-Wehmiller fordi det er lige, også fordi de har lavet den her video, det er meget nemt at, det kan nogle gange blive lidt vidtløftigt når man snakker med folk om hvad er det der kræver det og også at rydde ud i alle de der forskellige, altså definitioner der er omkring det, og bare være purpose orienteret, fordi NGo'er er jo også meget purpose orienteret, men de er jo ikke nødvendigvis et særlig godt sted at arbejde, overhovedet, så hvis man får ledelsesdelen med og det ikke kun er eksternt vi lever vores purpose eller også, internt, vi også samarbejder med, så begynder det lige pludselig at have en helt anden effekt, i alle de her ting vi gerne vil se. Så der er det, den er virkelig god til at vise nogle eksempler på hvad det virkelig vil sige.

Julie: Ja, men den var rigtig god.

Maiken: Vil i have den her...

Stine: Præsentationen der?

Maiken: Ja, men jeg har, den her med aspirations.

Stine: Ja, det vil faktisk være rigtig fedt.

Maiken: Mange af de spørgsmål i stiller ind til om fremtidens consumer adfærd og så videre der har jeg ihvertfald nogle tal der, man kan læne sig op af.

Stine: Det vil være rigtig fedt, ja.

Maiken: Så jeg kan sende den, og så sender jeg den artikel omkring purpose, for den giver, den samler ligesom mine pointer op i hvert fald også.

Stine: Det vil være så fint. Den kan du bare sende til mailen, og så er det fint.

Maiken: Men spændende at snakke med jer.

Julie og Stine: I lige måde!

BILAG 5 – INTERVIEW MED SHAHAR SILBERSHATZ FRA CALIBER

INTERVIEW RESUMÉ

Shahar er CEO og grundlægger af virksomheden Caliber, der er et brand og reputation konsulentvirksomhed, hvor de hjælper deres kunder med at forbedre deres omdømme og bygge stærke virksomhedsbrands. Shahar mener, at purpose er et begreb der har eksisteret længe, men blot har ændret navn i løbet af begrebets levetid, fra brand identity og DNA til essence og brand soul. Han mener, at purpose er et godt navn til begrebet, da folk kan relatere bedre til det. Dog tror han, at navnet snart vil udgå og begrebet vil opstå under et helt nyt navn. Hans definition af purpose ligger sig meget op af ordbogens forklaring om at purpose er grunden til at noget eksisterer. Hans definition af purpose er derfor: Grunden til at en virksomhed eksisterer udover det at skabe profit og alt andet der ligger bag en virksomhed. Han mener derfor heller ikke, at purpose kun stammer ud fra et CSR-perspektiv, men at purpose også kan bestå af andre formål end blot miljø- og socialansvarlige trends. I hans arbejde med deres klienter finder hans virksomhed, de huller der kan opstå i en virksomheds omdømme, og fylder disse huller med purpose relateret initiativer, og dermed sørger for at purpose bliver forankret i virksomheden. At finde det der engagerer medarbejderne og hele virksomheden til at arbejde fremad. Derudover ser han en masse muligheder og udfordringer ved at arbejde med purpose. En af udfordringer ligger internt hos medarbejderne, der ikke forstår hvorfor de skal arbejde med purpose da de stadig arbejder i den traditionelle profittankegang. Derudover ligger der en intern udfordring i det finansielle aspekt, da det aldrig er blevet bevist at purpose skaber mere succesfulde virksomheder, og det kan derfor være svært at overbevise både investorer og andre interessenter om værdien ved purpose. Derudover kan det også være en udfordring, at rent faktisk leve op til ens purpose, at få overbevist medarbejderne om værdien af purpose, ikke at tabe det momentum der er blevet opbygget i starten, og rent faktisk få det integreret og forankret i virksomhedens DNA. Alt dette er kun muligt ved at der er en ledelse der tror på det fra starten. Mulighederne ved purpose ligger også internt i virksomheden, da det kan gøre det lettere at bevare, engagere og tiltrække talenter til ens virksomhed samt få en masse loyale medarbejder der brænder for det de laver. Derudover mener Shahar, at purpose giver en virksomhed et stort potentiale for at kunne differentiere sig fra andre virksomheder, og dermed bedre tiltrække loyale interessenter, lige fra kunder, leverandører, eksperter til media, da de i højere grad gerne vil hjælpe en purpose drevet virksomhed i at advokere for dem. Ifølge Shahar, er det dog vigtigt for en virksomhed at overveje hvorfor de gerne vil implementere purpose, og at det er vigtigt at ønsket kommer fra topledelsen. Derudover er det vigtigt at finde ud af hvor langt man er villig til at gå for at få implementeret purpose og hvor langt det er muligt, da det er en langsigtet og bekostelig investering. Derudover kan der være en del faldgrupper når man skal implementere purpose. For det første, er det vigtigt at udarbejde virksomhedens purpose fra et historisk perspektiv, og ikke blot finde på noget nyt og spændende, da det er sværere at relatere til. For det andet, er det vigtigt at se virksomheden udefra og få en forståelse for hvordan andre ser virksomheden for at kunne integrere purpose på en hensigtsmæssig måde. En tredje faldgruppe er når en virksomhed anser purpose som et kampagneværktøj, som de kan sætte et budget og en tidsramme for. Den sidste faldgruppe kan opstå intern i virksomheden hvor der kan opstå opdeling, da afdelingerne ikke identificerer sig med virksomhedens purpose og blot sender purpose videre til den afdeling der ”ejer” purpose.

Shahar mener også, at alle virksomheder principielt kan implementere purpose, men at virksomheder som opererer under ”onde” industrier såsom våben eller olievirksomheder ikke burde implementere et purpose, da det bliver en lidt ligegyldig og uetisk tilgangsmåde.

Tilslut mener Shahar, at purpose born virksomheder har en fordel da de fremstår mere troværdige i deres positionering end virksomheder der implementerer det senere hen, men hvis blot virksomhederne viser, at de er troværdige kan alle virksomheder få succes med purpose.

INTERVIEWGUIDE

Dette interview undersøger Shahar Silbershatz tilgang til brand purpose og dens relevans og betydning for brands i dag. Shahar arbejder meget med purpose på et corporate level, og bidrager dermed med information om purpose på dette niveau.

FORTROLIGHED

Interviewet vil ikke blive behandlet fortroligt, idet informantens fulde navn, stilling og virksomhed vil fremgå.

LYDOPTAGELSE

Interviewet er optaget med lyd og senere transskriberet. Transskriptionen kan deles med informanten hvis ønsket.

INTERVIEW VARIGHED

Omkring 30-60 min.

Research topics	Interview questions
Briefing	*This interview will investigate purpose branding and its relevance and importance in today's society.* *The purpose of the interview is to collect data for our thesis from an expert, who works with purpose on an everyday basis.* Before we start, do you have any questions for us?
Introduction	First of all, can you tell us a bit about what you do at Caliber? How did your interest in brand purpose arise, and why do you find it relevant to work with this specific concept?
Brand purpose	Can you explain to us your definition of brand purpose? How do you work with purpose at Caliber, and how important is purpose to the advice you give your clients? Which major challenges and opportunities do you see for purpose-driven companies?
Stakeholder expectations and consumer behaviour	How do you think the role of the consumer has changed over the last decade? And how does that affect the discipline of branding? Do you experience a greater need for sustainable initiatives among consumers? Is it your understanding that consumers are willing to change behaviour in order to comply with these needs? And to what extent? How does a company attract the modern consumer? In your experience, what is important for consumers today if a company should seem attractive and stand out from the competitors?

	Do you see any major stakeholder expectations and insights as incentives for companies to implement brand purpose? (expectations/insights from customers, employees, suppliers, media, general public etc.?) Which?
Implementation	What is in your opinion important for companies to consider if they wish to implement brand purpose? What would you advise them to do? Do you believe all companies can implement purpose to their brand? Do you believe there is a difference in the potential for success that companies can achieve, when looking at purpose-born companies versus already established companies who implement purpose? Which? Does purpose have a better effect if you build your business around it from the beginning (purpose-born), or can it be just as effective if you implement it in an already well established brand?
The travel industry	The travel industry is known to be one of the least environmentally friendly industries in the world, and we are yet to see any big and impactful changes towards sustainable initiatives, in a sense it seems like the travel industry is lacking behind most other industries. Why do you think that is? Do you believe there is potential for purpose-born startup companies to compete with giant players like Expedia, based solely on their use of purpose? What do you think it would take, to get big players such as Expedia and large airlines to change their business model and incorporate purpose at the core? Do you think it is realistic to dream of a transformed travel industry that caters for a sustainable future? Why?
The future	What do you think the future looks like for brands? Is it going to be influenced by purpose or something completely different? Do you believe purpose could be as important and integrated a part of companies as values and goals in the future?
Ending	We do not have any further questions for you, thank you so much for your time. Do you have anything you want to add, or do you have any questions for us? If we stumble across further questions later on in the process, would it be okay if we contacted you again?

TRANSSKRIPTION

Varighed: 0:47:25

Interviewer: Stine Franker Holm

Observatør: Julie Boisen Schmidt

Stine: *The interview will investigate brand purpose and its relevance and importance in today's society. And first of all, could you please tell us a little bit about what you do at Caliber?*

Shahar: Yeah, that's a long answer, i'll try to make it short. But basically we're a combination of a brand reputation consultancy. So we're working with companies on helping them improve their reputation and build strong corporate brands, so we very much work on a corporate level. So we provide both insights and strategic advice around that topic, and that's a big part of my role, working on that, on that with clients, helping them build stronger businesses based on that. Another part of my role and what we do at Caliber is, that I manage the company. So I have to manage all the activities, that we do as part of that, both internally and in terms of growth and in terms of building our markets, but also, one of our products is a software product, because we provide also a dashboard, where we can quantify people's stakeholder perceptions of companies and run the metrics. So all the work around providing that, building and developing that, and providing that to customers, and working with customers on how to interpret metrics and use metrics in the way that they manage their brand. So these are the two parts of the business that I'm busy with.

Stine: *Yeah, yeah, nice. And, how did your interest in brand purpose arise? And why do you find it relevant to work with this?*

Shahar: Well, you know, brand purpose is how they call it today. It probably had five different names before it was called brand purpose. So I started working in branding about 20 years ago, and I was drawn to branding. I was working originally, I had a few incarnations, but really you can say it started with me working in management consulting, working on business strategy. And then at some point, and that was around the year 2000, I made a switch from business strategy to brand strategy. And that switch was because, I was very much attracted in those days to branding and especially corporate branding as well, which is really my field, corporate level, not so much the product level. That was a nice combination of hardcore business strategy with marketing and design. Because the visual side of how brands behave and communicate was a big part of it, and I liked that mix of the right side and the left side of the brain. Working on strategic issues, working on business issues together with the look and feel of a brand and the emotional relationships, that brands build with customers. I like that mix, and that's what attracted me to it. And also, the corporate brand is, as opposed to the product brand, its an organisational entity, so it's not just about: how do you sell more products, it's also about: how do you behave as an employer, and a corporate citizen, and there's lots of stakeholders and dimensions that you don't have in a product brand, and I like that combination. So that's how I started working with it.

We didn't call it brand purpose in those days, we called it brand identity, some people called it DNA or essence, we called it brand soul, there were a thousand different words. Now people use brand purpose. So that has evolved over the years, but that's how I started.

Stine: *Do you think the fact that it got the name brand purpose has made it more like, more to the essence of what, it really is? Because identity is kind of a broader perspective on it i guess? But, do you think it's more?*

Shahar: I think the term purpose, I think there are some reasons why it is called purpose today, but I think the term purpose is a good one. I think it is easier to understand, I think, whether people used to use identity or essence or DNA before, I think maybe purpose is easy for business people to relate to as a concept. It's also easier for the layman to relate to as a concept. Because it, it's not a jargon, it's not a professional jargon you know, it's purpose, it's why I do things, it's very easy to relate to and very easy, I think, to understand what it means. So I think it's a good term. I don't know if it will stay, I think it's becoming a fad, like all the other terms. People will probably find, try to find another term in a few years, you know, that's just the nature of

marketing and business. But I think, for now, it's a good word, and people can easily relate to it, so it's good to work with.

Stine: *Yeah, can you explain to us your definition of brand purpose?*

Shahar: I think essentially, and that's really the dictionary definition, but purpose is the reason something exists. So for me, the easiest way to define purpose, for a business or a brand is: the reason you exist. Then come all the different qualifiers: beyond making money, beyond the actual product, beyond the ambition to be the biggest and the most profitable, and bla bla bla. Beyond all that stuff - why do you exist? That's the essence of the definition of purpose to me. There's a lot of definitions out there that go into different other criteria, like what is higher purpose? And does it need to be ideological? Does it need to be inspirational? Does it need to be aspirational? Does it need to be benefit oriented? Bla bla bla. Yes, I agree with all that. But essentially: why do you exist?

Stine: *Great! And how do you work with it, with purpose at Caliber? Like, how important is it to the advice that you give your clients? And, yeah?*

Shahar: That depends. I mean sometimes we have projects that are about defining a core purpose for a company. I have to say, by the way, I'm not crazy about the word brand purpose, but that's probably because again, we tend to work on a corporate level. So we don't really work on creating purposes for brands, we create purposes for companies. And also, I think once you attach brand to it, it suddenly sounds like a discipline of marketing, like 'I'll do purpose because I can sell more products', that's not why I like working with purpose. I tend to talk about it as core purpose, and company purpose. So sometimes we have projects that are about defining a new company purpose, or maybe clarifying; what is the purpose of the company, for a company that already has something there, and then it is a specific project around that. That's, that's the most direct way, we work with purpose. Quite often we work with companies, because we work on reputation projects in general and understanding people's perceptions of companies, we find out that quite often a company has a purpose, but then we try to match reality and perceptions. So you have a certain purpose, you think you live up to that purpose, people perceive you in some ways, where are the gaps? And then we work on aligning those gaps, using the purpose always as the main aligner. So the main, access, around which you can work to align your reality with people's perceptions of you, or people's expectations of you. So, it often has a role to play, whether we work with it directly, on defining it or activating it, or if we work indirectly by trying to understand where are the issues within the way people perceive a company.

Stine: *Have you ever tried to work with a company, who had a purpose, but the purpose wasn't, like, it wasn't enough of the core or the essence, it was more about this, like, the things that it should be beyond?*

Shahar: What do you mean?

Stine: *So, for instance, it was more about goals or, so it wasn't completely to the core, it was more, for instance it was profit or goal oriented, instead of being beyond that?*

Shahar: Yeah, I mean, you know, there's a lot of terminology involved, so some companies will not have anything that they call purpose, but they have something that you think is really a purpose. Or conversely, they have a purpose that you realise is not really a purpose. Because, you know, to be, to have the biggest market share and bla bla bla. That often companies would say, this is our vision. Or, by the way, before it was called purpose, it was called vision, right? So when I started working it was always a vision, mission, values, where vision is the purpose. So some companies will come and say: well, we do have a vision, we have a very strong vision, we're going to be the most profitable retailer within the apparel business. And I would always say: well that's a very nice business ambition, but it's not a vision. Today I would say: it's a very nice business ambition, but it's not a purpose. So, you have to align a little bit with the clients around; what is a purpose, and why is something a purpose or not? What is the difference between a goal and an ambition, and a purpose. So the idea

really is, in the beginning, to align the terminology and the expectations, and to say to a company, and a lot of companies are missing an aspirational purpose, in a lot of companies you would say; well, you have a lot of great ambitions and goals and KPI's, people will not, that's not what engages people. So let's define what actually makes you tick as an organisation in a way that is relevant to the people who work here, and to the people who work with you, and let's call that a purpose. And if you don't want to use the word purpose, you don't need to call it a purpose, you can call it; the way we do things around here, or you can call it; the X way, the LEGO way, the Carlsberg way, the, whatever. That's what companies like to say often, cause sometimes when, sometimes the terminology is a barrier for companies to actually work with you on these things. So, you often have to go through some educational process with companies to align what the terminology is, what they understand as their vision or purpose, what you understand it as being, and how you define it and label it in a way that works for them. And then, if you can align on that, then you have a platform to work on. So there is a little bit of clarification and education in every purpose project. I don't know if that answers your questions?

Stine: *Yeah, it definitely does. So, which major challenges and opportunities do you see for truly, like, purpose driven companies?*

Shahar: My god, so many!

Stine: *Haha, just mention a few.*

Shahar: Well, the first, I mean, there's internal challenges. First internal challenge is; a lot of people think it's fluff, and why are we doing this? This is not about making money, we're wasting our time, right, what is the ROI of this? Often we will get this question; what's the ROI of this project of defining purpose? You know, try to explain ROI when you're talking about purpose, I mean, it's very difficult. So the big challenge is internal and political and stakeholder management related, internally in the company. To actually get acceptance for the importance of something like purpose. For the value, the financial value of purpose. That's a huge barrier internally. And that's usually the first barrier you have to encounter. And that barrier is connected to some external challenges, because nobody can actually prove, i know there's a lot of statistics out there, but nobody can actually prove that purpose driven companies are more successful. Really. Nobody really proved that. I'm sure you did your research, and you found the Stengel report, or you found the EY report and there's a linkedIn Report, there's a lot of different studies out there, that try to prove that purpose driven companies are more successful, but nobody has proven that. So there is a challenge for companies in making the business rationale, the business case for the commercial value of being purpose driven. Then there's a challenge of, okay, once you make that case, externally, internally, and the company is committed to it, how do you actually live up to your own purpose? Because that's a never ending process. It's very easy actually, to define a purpose. It's actually quite easy to define a good, strong purpose for a company. Of course it requires a few things, but it's not the, it's not a huge challenge of defining it, but it's a massive challenge living up to it over time, getting people aligned with it over time, not losing the momentum that you have in the beginning, and actually in-graining and embedding it in the DNA of your business, that, is really the long term challenge, I think, for a purpose driven company. And that needs to come from the very top, so if you don't have a CEO and a board who is brought into the purpose, then it's probably never gonna succeed. Even if it's very well defined and beautifully crafted. It's just not gonna live. So I, you know, those are probably the main challenges.

Stine: *Yeah, yeah, makes sense.*

Julie: *And what about the opportunities? Do you see any?*

Shahar: Well, I think I, there's also a lot, I do believe that there's also a lot of opportunities, I think primarily the opportunity is internally. So retaining, engaging, attracting talent. I think it's a huge opportunity when you have a strong, relevant purpose, and you live up to it, I think you will see, that you will attract more committed people, and they will probably be more engaged in their work. They will probably be more loyal as employees. So I think that's a, that's a huge advantage. I think there's a big advantage in differentiation. So I think if you

truly live up to a certain purpose, you will always have a source of differentiation in the marketplace. Instead of trying to find, you know, smart ways to differentiate yourself, you will have a natural differentiation, that you can use across audiences, across the different activities. And I think it, to a large extent, you will be able attract loyal stakeholders, whether it's customers, suppliers, regulators, opinion leaders, experts, media, whatever it is, if you show you consistently are purpose driven, people will be more loyal and more happy to advocate on your behalf. So I think you will have some goodwill among audiences that can help you over time, and help you be successful and retain success. So I think, I think, I believe all that stuff is there, do I have the numbers to prove it? I can pull out a lot of graphs, which I pull out in every presentation, but I think it's very hard to prove it, factually.

Stine: *Yeah, and then, just continuing with the stakeholders and the consumers, how do you think the role of the consumer has changed over the last decade, and how does that affect companies or branding?*

Shahar: Well, you know, branding is a field that can grow with the growth and the strength of the consumer. I mean, it started happening, you know, probably, in the 19th century, or ever since the industrial revolution, really, happened. That's when branding was born. Because suddenly the consumer has a choice, I don't just go and buy my clothes from the guy in the village who sells clothes, there's only one, and he sells clothes, and I buy clothes, right. But suddenly everybody can manufacture clothes thousands of miles away from me, and get it to me, and suddenly I have a choice, and I can choose between this manufacturer and the other manufacturer. Suddenly brand has meaning, and that started in the 1800's. And the more the power of the consumer grew, over time, because they had more choice, because they had more disposable income, because they had more information, and so on and so forth, so did the meaning of brands, and the importance of brands grew as well. So that's just the general, you know, you guys are studying these things, so you know that stuff. I think that, in the last few years, there's been a, probably an exponential growth in the power of the consumer, because there's so much more information right now, and there's so much more powerful consumers, and not just in how they consume, but in how they talk about brands. Because suddenly all the communication channels are open for them, suddenly people listen, suddenly their word gets not just to their friends and families, but to the thousands of people who might be exposed to what they say online, through social media and so on. So the power of the consumer has grown, and the knowledge of the consumer has grown because the consumer has more access to information. So that means, it's so much more important to appeal to that consumer in a way that is relevant, and in a way that is informed, in a way that is tailored to the needs and the expectations of that consumer. And the expectations of the consumers, they have grown too, together with the power of the consumer. So I think all of these things make purpose, I wouldn't say, it makes it almost a mandatory thing, but it makes it more and more relevant, because consumers have more power, they have more choice and they have more influence. And they are starting to care more and more about what a company stands for beyond the product. They didn't use to care about that before, but they do care about it, for a lot of reasons, they care about it now. So that means a purpose suddenly becomes relevant for them, so yeah, I think there is a direct link between the growth of all of these elements of the consumer, and, and, the reason companies are using purpose. Companies, you know, most companies didn't come up with purpose because they were good people who wanted to do good in the world, of course there are some, I think you call them purpose born companies. There are some companies that actually grew out of a genuine desire by a founder to do something good in the world, maybe like The Body Shop or Patagonia or Toms Shoes and all kinds of companies like that, they actually grew out of a desire to do something good. That's a tiny minority of companies. Today purpose is just a cynical marketing tactic, to get people to buy into what you do, unfortunately. But that's the way it is. So those companies are reacting to a consumer desire. The other ones reacted to a genuine passion. That's probably the difference.

Stine: *Mmhh. So that's the difference yeah. Do you experience a greater need for sustainable initiatives also, among consumers?*

Shahar: Yeah, but you know, but consumers talk a lot more about sustainability than they actually care about it. Unfortunately most of the surveys still show that sustainability is not a major purchase driver. Soif you are talking about consumption here, you're talking about B2C brands, consumption. Sustainability is still not a major driver. Correct me if you've seen something that shows the opposite, that would be interesting to hear actually, but really, most of the studies are showing that consumers talk a very good game about how much they care about the environment, but when they go to the supermarket, they tend to buy the brands, they like, or the brands, that are cheap, or the brands that look good. Now, they want to be reassured that those brands are not evil, that's it, just give me something minimal to reassure me that I'm not doing something evil. I don't need to know that they are the best people on earth, I just don't want them to be evil, and I'll buy the chocolate, that they sell me, or the shoes, that they sell me. So do consumers care about sustainability? Minimally, I would say, at this point. It is growing though.

Stine: *So you don't believe it is enough for them to change behaviour?*

Shahar: Well, if we generalise I guess there are segments in the population that do care and actively make choices based on sustainability profiles of companies and brands, so of course there is a segment that is, you can call them the early adopters of sustainability maybe, but I think generally for the population, I don't know if they actively change their consumption behaviour based on sustainability criteria. I would like to think that they increasingly do, and probably they do increasingly, but slowly, they become more and more, influenced in the consumption decisions based on sustainability criteria. But at this point, if I have to make a general statement I would say; not yet.

Stine: *So if we, if we should make like...*

Shahar: I probably sound very cynical right?

Stine: *Yeah, but it's nice, it's good. If we should do something for real about sustainability, we should have the push from the companies? So they didn't have like, too much of a choice to take the bad ones?*

Shahar: Well, you know, there's a lot of actors in this game. There's government, there's NGO's, there is advocacy groups, there is the media, you know, there's a lot of different companies and then there is consumers. I think everybody has to play a role. I see brands and companies as leaders of behavioural change in many areas, so I think they have to take a proactive role and they have to educate the consumers in many cases. Even if they think, it goes against the commercial interest. I think at the end of the day, there is a certain trend, it is a win win at the end of the day, and I think the brands have a responsibility to be more proactive on that, but I think it needs to be, also there is a role to play for governments and for intergovernmental organisations, and for NGO's. The NGO's are doing a lot, they've done tremendous work over the last 20 years, raising awareness for these things, I think they can take a lot of credit for what they've done. And there's a lot of other organisations, and in some countries like Denmark, governments do their role as well. In other countries they don't, so, I think everybody has to play a role. But definitely brands cannot, I think they cannot be kind of drawn into the game, they need to lead the game.

Stine: *Yeah. So how does a company, in your opinion, attract the modern consumer?*

Shahar: You know, there is a lot of ways to attract, there is the good old-fashioned ways of giving good products at a good price, but of course you need to do more to attract consumers today, and I think that you have to stand for something is part of that. I don't think you necessarily have to stand for something that is related to CSR and sustainability, and by the way, I think there is a lot of confusion out there, between purpose and CSR, I don't think purpose is CSR. I think CSR has its own role, in a company, I don't think purpose is that. You might speak to other people who disagree with me, who believe that purpose is taking CSR and making it a lead in your strategy and in your positioning. That's not I feel. I think Disney saying that their purpose is to make people happy is just as solid as Patagonia saying that their purpose is to, to prevent the

environmental crisis. Both of them are as valid and good as a purpose statement, one of them is directly connected to CSR, the other one is not. That's my perspective of purpose. So I do think that, standing for something, that benefits others, is important to appeal to people and to relate to people. And delivering it in a compelling, user friendly, cost effective, fun way, of course is something you need to do anyway to attract consumers. So I do, you know, I'm a proponent of standing for something as a core access around the way you can appeal to consumers today. I just don't solely think it needs to be a CSR related concept.

Stine: *Do you see any major stakeholder expectations and insights as incentives for companies to implement brand purpose, or purpose in general?*

Shahar: What are the incentives, do I see any incentives for companies to implement...?

Stine: *Yeah, like stakeholder expectations and insights as direct incentives for companies to do this? Like, is there something, that you can see in consumer or other stakeholders, like, that they're kind of pushing for companies to implement purpose?*

Shahar: Well, first of all there is, on the negative side, there's a lot of case studies out there, that should incentivise companies to be purpose driven, because you can see companies who are not purpose driven being punished for that in many cases. And that is. Punished either by the consumers or by the regulators. I mean, financial services, pharmaceutical, there's a lot of these sectors that are getting pounded by the regulators for example, because of doing things that are not ethical. Or doing things that are not right, now is that about being purpose driven or not? Not necessarily, that's again more about ethics and integrity, and governance and CSR and so on. But I think a purpose driven company has a greater chance of running its business and running its DNA of the business, in an ethical way. Because it is then embedded into the DNA of the company. So I think avoiding crises among, not only the consumers but also other audiences, like the media or the regulators or opinion leaders, is a good reason, and you can see a lot of examples of what happens when you get it wrong. Then of course, you get a lot of other evidence around, you know, the loss of trust in business in general. Consumers are losing trust in business, they are losing trust in institutions. So there's a lot of, there is enough insight out there to show, that in order to appeal to stakeholders in general, and certainly to consumers specifically, and to employees, you need to build trust, and then you need to ask: well what builds trust? One of the things that build trust is being purpose driven and standing for something, and having integrity as a business. So, we know that these are drivers of trust, we know it from our own statistical research, we know it from other companies' research, there are factual insights that point to the importance of being purpose driven to build trust, and building trust is key to over time being successful in the market with all stakeholder groups. So I think, you know, both from the positive and negative side, there is enough evidence to show that it probably pays to be purpose driven. But to say that, you know, if you become purpose driven today, you are gonna sell more products tomorrow, you know, that's what I mean, that evidence is not there. But you probably stand a better chance of avoiding crises and winning goodwill in the long term.

Stine: *Okay, so, what is in your opinion important for companies to consider if they want to implement brand purpose, or purpose, if they are not purpose born but? So what is important for them to consider?*

Shahar: Well, first of all, they need to, consider whether there is a genuine desire at the senior management level to become purpose driven. I think that if there isn't, then they should drop the whole thing. It would be a waste of money, and you will actually just increase cynicism. Trying to do something that doesn't really come from senior management, that doesn't come from a genuine commitment. I think. So the first consideration would be; what is the desire, the appetite, the passion genuinely among senior management? I think the second consideration probably is; to what extent are you willing to commit as a company to doing this? Because it's a long term effort not a short term. So do you have the money for this? Do you have the money to actually go through the exercise of defining it, internalising it, implementing it, activating it, measuring it, running it over time, that requires resources, that requires corporate resources whether it is people or money or time, do you

have the ability to commit to that? That's, I think, another consideration. That is a consideration in the decision making, do we want to go down that path? Once you go down the path there is a lot of other considerations, but those, if answered the questions correctly, I think those are some of the considerations in the beginning, and I guess yeah, really, the questions is really why do we want to do that? That is really the first question. That is the first question I ask when a company calls me up and say let's have a chat, we want to have a purpose. Can you sell me a purpose? What is a purpose, how do I get a purpose? Usually, usually, I would say why do you want a purpose? So, so really, the reason why, is very important, because if it is like, oh it's because everybody is talking about a purpose I should probably get me one, then, probably, you shouldn't, but if you say, because I feel like our company doesn't have a clear direction forward that we can align our people around and that we can engage the stakeholders around, if that is the answer, then, yeah, let's talk purpose. And every, and some companies say but maybe I don't have a purpose as a company, but I think every company has a purpose actually, every company, or certainly every big company, was founded on a certain believe. There are very few companies out there, that are purely just founded because somebody wanted to make a lot of money, and then they started up a company and became very big, usually there is some idea, I want to make something better, I want to make something easier, I want to do something that has some value, so there is usually some ideologi in the foundation of the company, and you sometimes need to go back to that legacy and try to tap into that, because it is usually in the DNA, so every company actually has a purpose whether they call it that, whether they articulate it or not.

Stine: *Whether they know it.*

Shahar: Whether they know it. It is usually there and if they actually understand that they want some big idea that drives the company and engages people then, then they are on the right path and you can help them, tap into that and find it and articulate it, and live up to it and so on.

Stine: *Great, is there, like, one big thing that they should think about, like consider when, when they are actually doing it so, in the whole process, is there something that is particularly dangerous for a company or the culture, when implementing this?*

Shahar: There is a lot of pitfalls, if that is what you mean?

Stine: *Yeah*

Shahar: You know, one pitfall is what I mentioned before that often companies confuse CSR and purpose, so it shouldn't be a CSR strategy. If all you want is a CSR strategy, then develop a CSR strategy it is much cheaper and easier, than going down the purpose route. Another pitfall is that, you, you don't tap into your legacy and your history and you're just trying to look forward and come up with something new and cool that doesn't really reflect authentically who you are as an organisation, so that is another pitfall, not wanting to look back, actually. Or not wanting to look outside the company, a lot of companies are very inward focused they don't actually ask other people how they perceive them from the outside. So if you don't do that, you run the risk of articulating something which is how you see yourself and I think even as people, if we want to understand our real identity, sometimes we need to go and ask our friends what do you think, of me? Because something it is a better way of reflecting who you are, then who you think you are. So sometimes the pitfall is not actually going outside the company. Or another pitfall is kind of thinking that this is a campaign, that is a big issue, a lot of companies that we talk to, works with these big project, we have a big budget for it, with people, we are going to run it, and then in 3 months we are going back to business as usual. That is a big pitfall, because it is not a campaign, it is not something that you do in que 1 and then you move on to que 2, it is something that if you do it, you need to have a very logic view of how you are going to continue and how you are going to make it come to live. So those are some of the pitfalls, that I think companies tend to fall into. There is also a pitfall around, purpose becomes a victim of a lot of turf wars in a company, because who owns

purpose? It is a very tricky thing and this fume is getting into the realities, the political realities of how organisations run, which you will find out about when you start working in a company, because in school it looks very nice. And I think nobody really owns purpose, I mean if you ask me the board needs to own purpose, the CEO needs to own purpose, but who pays for purpose. If there is a project to define purpose, who pays for it? It is usually marketing or comms, so does marketing own purpose? If marketing owns purpose and I sit in HR I don't care about your purpose, it is your thing, it is a marketing, don't bother me with purpose and I would say well if HR is not involved in purpose then how are people going to feel the purpose? So there is a lot of turf wars around purpose that sometimes prevent it from succeeding as an initiative.

Stine: *Great, great answer. Do you believe that all companies can implement purpose?*

Shahar: I think essentially yes, I mean of course, there are companies that are by definition evil, and we can discuss what that means, because there are some, obviously, subject to your own perspectives and things, but you know when I see an oil company or a weapons company trying to come up with a purpose, I think it is a little bit laughable and you know, fine, you also want to join this bandwagon, and you want to talk about the good things you do, and you might be selling cigarettes, but you are also saving trees, you know, I think it is the useless exercise for a company who's essential business model, is unethical, or at least in my book unethical, then don't bother. I mean, have a CSR strategy, fine, try to balance the evil stuff that you do with some good stuff, but that is not being purpose driven, because purpose needs to drive your product offering, your main value creation, if you are causing cancer, then you can't be purpose driven, you can say, my purpose is to give people the freedom of choice, okay, come on, that is not purpose that is just a nice, that is a euphemism for your marketing strategy. So i think companies who work in sectors, that are, and by the way I don't think all sectors are evil, I am just giving oil as an example, because you know, when you are an oil company, you are driving growth, you are driving economies, there is a lot of good stuff that you do, and you can say you are purpose driven, but you know when you sell weapons or when you sell cigarettes it is a harder exercise and then I would just skip it, all together.

Stine: *Where did I come to? Do you believe, again back to the purpose born versus the company that is already established and implementing purpose, do you think there is a difference in the success that these two different companies can achieve? From purpose.*

Shahar: Purpose born companies always has the advantage that they are more credible in their positioning. It is easier for them to talk about purpose and to use purpose actively, because they have more trust and credibility when they do that, and they have more proof, that they really believe in that, where other companies who adopt the purpose, might be viewed cynically as doing it for marketing purposes, but having said that I think both can have equal success from purpose, because in the end of the day if you prove by deeds that the purpose is really driving the business, whether you start it out like that or came around to it, or even adopt if for commercial reasons, it doesn't matter, if you prove by deeds that this is what driving your business, then I think you'll see success.

Stine: *As our thesis is working with the travel industry, the next few questions will just concern that. So the travel industry is known to be one of the least environmental friendly industries and we are yet to see any big impactful changes towards more sustainable initiatives, so in a sense it seem like the travel industry is a little bit behind a lot of other industries, and why do you think that is?*

Shahar: Why they are behind other industries when it comes to sustainable initiatives and purpose?

Stine: *Yeah*

Shahar: I don't know if it is because, because of the, you know negative sustainability profiles of the travel industry, because going back to oil, I mean, oil companies have been on the purpose bandwagon for years now, I mean, and you can say that they pollute more than airlines do, or the motive industry pollutes a lot, they've

been using CSR tremendously, and purpose marketing or purpose initiatives. So I don't think the reason, if you say that, I wouldn't know actually, I didn't really think, I've never worked much with the travel industry, but if you say that the travel industry is behind, which might be the case, I wouldn't correlate that, or I wouldn't attribute that, to the negative impact they have on sustainability worldwide. I would probably attribute that more to the fact that maybe the travel industry is drivin many by price or by other elements that are so strong, that maybe it hasn't yet arrived at purpose as one of the leaders that it can use. I mean, it is a competitive industry obviously, when you are talking about travel, are you talking about everything, not just airlines? But hotels?

Stine: *We are focusing on the hotel business and hotel booking platforms, but talking about the travel industry, it's like, it is everything, it is the airlines, it is the hotels, it is the destinations and all the things, booking platforms everything that relates to that.*

Shahar: If you look at Momondo, for example, they had an attempt to kind of incorporate some kind of an aspirational thinking in their campaigns, I guess they've been fairly successful in all of that.

Stine: *Expedia did that as well, but still much on a, on a campaign basis, where we haven't really seen these, we've seen some trends sustainable tourism and volunteer tours and stuff like that, but it is a niche and for the general public travelling, we just haven't really seen anything yet.*

Shahar: Yeah there's a small, I mean I remember British Airlines at the time, when I was flying British Airlines, they give you a change to offset your carbon emissions when you travel or, by giving some money to plants tree and stuff, and I think that is kind of cute. It is the old way of doing it.

Stine: *and hotels wants us to not throw all the towels on the floor.*

Shahar: Exactly. There are kind of these little things, and I think it is nice. I don't know if it, if it is because it is notoriously driven by the price sensitivity in the, hasn't really adapted, or I don't know if that is the reason, but it is a good question.

Stine: *What do you think the future looks like for brands? Is it going to be influenced by purpose or something completely different or is purpose just going to be called something else or? Do you think, do you see any trends out there, something that is coming?*

Shahar: Wow, I would be a rich guy if I did. I don't know, brands are, the whole dynamic of, brands and how we perceive brands and how we choose brands and so on, that is changing a lot. Other than the fact that everything is probably going to be branded Google, Facebook or Apple at some point, which is kind of where it is going right now, it has not a lot to do with purpose, it has more to do with the market power that these players have, so there is a lot of economic drivers and market drivers, that are changing the way brands are behaving. Brands are losing their power, it is kind of slightly, you know, we are losing the game a little bit, you know, people who rule the game are the people who are actually sitting on the digital infrastructure, that we use for everything we do in life. That is a different discussion, we can speak for an hour about that, so I am a little bit, I wouldn't say pessimistic, but I think there are some real threats for brands in general, because they're slightly losing their appeal. People used to have very intimate relationships with the brands that they love, and then suddenly all of these new players came along, and those relationships disappeared, you know, which is kind of shocking because it happens very quickly. If Apple wants to introduce Apple Pay, suddenly Visa is out the window, you know, it doesn't matter if they been there for 50 years and I've used it and used it reliably, I don't care, I would just use Apple Pay. Visa can be relegated to something in the background, and you would not hear about it, I mean, it is just an example, there are lots of examples like that, same things with banks, the same things with food, the same things with a lot of things. So I think brand has a lot of threats today, in that sense. I think purpose, if you want to bring it back to our discussion, that purpose is being, starting to being talked about too much these days, and I think people are starting to be cynical again. I mean,

it is very easy, people get cynical all the time, that is just how we are, and I think people are going to get to the point, where they are going to say, okay enough of telling me how good you are, I don't care anymore, just give me a good service or just be easy to work with, you know? Once, once you raise everything in to a level playing field, once everybody has a minimal CSR credential, so everybody is complying with certain regulations about social responsibility and environmental responsibility, that point, I don't care anymore, if you are like really, really good, just stop talking about it, and differentiate in some other way. You know, so, I think it will go back to being about differentiation, at the end of the day, it is about differentiation, and that is how people use purpose as a form of differentiation, very successfully. They can use sustainability as a form of differentiation, and they'll end up having to use something else when it becomes, high G factor(?)(42:32), it is almost a high G factor in parts of the world, which is good, the world is better for it, it is great, but that means it is not going to be the answer in ten years. Something else is going to be it.

Stine: *Yeah, I only have one more left, do you believe purpose could be as important and integrated a part of companies as values and goals in the future, so that every, like every company, would have a purpose that they work with. So it's…*

Shahar: Ahhh, you know some companies are doing away with values. I mean, values have been there for many years, and someone has decided that this is a waste of time. I think purpose is getting to a point where every company feels they need one, like what the mission, vision, values was when I got into the world of branding. I think, you would probably get to the point that everybody has a purpose, and then they'll start facing it out or calling it something else, like they did mission, vision, values. You know, the examples I sometimes uses, that when we, when I always use to talk about brand identity, brand essence and all that, we used to talk a lot about Apple's brand value, and use to talk about Apple. Everybody likes to use Apple as an example of anything, it doesn't really matter what you are talking about. But really Apple, never had anything written anywhere about, values or vision or essence or purpose or any of that. Actually it was defined for the first time by TeamCo??(45.19) 3 years ago. I mean, through the 80's and 90's and the 2000's they had nothing, but everybody talked about how great they are and the essence and the values that they have, and that is just because they lived it. That is because it was a strong founder, with a strong ideologi and he lived it and he was just in the DNA without being written anywhere, actually, if you go into the documents of Apple, from the 80's and the 90's you will find nothing about value, mission, vision, nothing about that. And that is the beauty of it, that it actually, I don't think it actually needs to be articulated, I mean today it would be easier if you articulate it, you can work with it and bla bla bla, but really I think companies can have that as part of their spirit and their character without articulating it, if it is truly there. So, you know, is it going to be on all companies, is it going to be standards? It probably will be, and then it will probably disappear and morph into something else, which is just how these things work. But to me that is not what matters, really what matters is how many companies will be driven by a certain DNA that is not about just making money, or just making good products, but beyond that, and I think more, and I hope more companies will be that, when more and more people who found companies and run companies and own companies understand the importance of if, so that is something I can hope for, I don't think it will get to a point where most companies will be like that, because that is not how the world works. Hopefully, there will be more and more.

Stine: *Great, that is all of our questions. yeah, do you have anything else you would like to add or do you have any questions or?*

Shahar: No, I mean really, unfortunately I don't know a lot about the travel industry, so I can't really help you there.

Stine: *No worries. We have some other people who knows a lot, we'll take it from them. If we should stumble across some other questions at some point, is it okay if we just contact you by email or something?*

Shahar: Sure.

BILAG 6 – FOKUSGRUPPEINTERVIEW

INTERVIEW RESUMÉ

Fokusgruppen bestod af 8 deltagere. Thomas 58 år, Ulla 56 år, Michael 55 år, Ina 35 år, Mathias 30 år, Pernille 26 år, Karen-Marie 26 år og Emma 25 år.

Den generelle holdning til køb af brands, er at hvis købet definerede ens person eller at man planlagde at man ville beholde købet længere, så var det vigtigt at det var af god kvalitet og prisen var mere underordnet, mens en lav pris var mindre vigtig når det blot var en modegenstand eller en almindelig vare man købte.

I gennemsnit rejste alle deltagerne mellem 2-4 gange om året. Når de skulle søge information om rejser foregik det meget igennem blogs, instagram, venners oplevelser, tilbud og flypriser. Hotelpriser, var ikke så vigtigt, da de alle mener, at der er så mange hoteller ledige, så det er lettere at finde et godt alternativ end flybilletter. De vil dog altid vælge den billigste pris på samme hotel.

Når de skal booke hoteller kigger de oftest på de store bookingsider såsom bookings.com osv., men de tjekker stort set altid priserne på hotellets egen hjemmeside før de endelig booker. Derudover er der stor enighed om at de stort set altid booker hoteller og fly hver for sig, undtagen Ulla og Thomas der en enkelt gang eller to havde booket en samlet pakkerejse.

Når de booker hoteller går de alle efter beliggenhed og så selvfølgelig at finde den billigste pris på det hotel de har besluttet sig for at booke. Selvom en booking side tilbyder rewards programmer eller en anden løsning vil de stadig hellere booke hotellet på en anden bookingportal hvis det er billigere.

Alle deltagere var bevidste om den miljøforurening de var med til at skabe når de rejste, men det holdte dem ikke fra at rejse. Pernille og Emma var dog villige til at kigge mere ind i det, hvor Emma havde boet i en bæredygtig bungalow på hendes sidste ferie, og Pernille havde skrevet bachelor om emnet, så hun var blevet mere bevidst om at støtte de lokale hoteller. Derimod vil Thomas være mere tilbøjelig til blot at vælge de store vestlige luksushoteller, hvis de så mere komfortable ud.

Alle deltagere var dog mere eller mindre bevidste om deres aftryk på miljøet i hverdagen, og de mente, at det var en tendens der er steget mere og mere i løbet af de seneste par år, så forbrugere generelt er blevet mere bevidste omkring det. Hos nogle af deltagerne var det dog steget fra et meget lavt punkt til nu et lidt mindre lavt punkt. De udviser dog alle forvirring om hvordan man skal håndtere det bedst, da forskellige eksperter siger forskellige ting. Derudover er de yngre deltagere også enig i, at det er blevet en del af ens image at være grøn og bæredygtig.

I forhold til hvem der har ansvaret for at skabe et mere bæredygtigt samfund, er der forskellige meninger. Thomas mener, at det ligger i udbud og efterspørgsel, at hvis forbrugerne ønsker det vil virksomhederne også vedkomme dette ønske, men han mener dog også at virksomhederne ikke kan bruge den som undskyldning hele vejen igennem. Hvor Mathias mener, at politikerne og kommunerne har et større ansvar, og han kommer med et eksempel om at København burde sætte vandhaner op overalt i byen. Emma mener, at virksomheden kan være fortaler for denne udvikling, f.eks. som Gucci der har været frontrunner, ved at stoppe produktionen af tøj med ægte pels.

Som ideer til hvordan man kan formindske miljøbelastningen foreslog Michael, at man tager på cykelferie eller booker hoteller der er grønne. Han kom med et eksempel på et hotel i Singapore der var bæredygtig hele vejen igennem. Mathias foreslår, at man kan fokusere på ens nærområde mere, så man ikke behøver rejse og flyve så langt til de forskellige destinationer. Thomas foreslår, at virksomhederne kan skrive hvor meget ens rejse belaster miljøet, men de bliver dog alle enige om, at folk nok bare vil lukke øjnene for det alligevel. Pernille foreslår, at man på en eller anden måde kan undervise lokalbefolkningen på destinationerne til hvordan de skal håndtere skrald og i det hele taget bidrage til lokalsamfundet.

Der var ingen af detaljerne der kunne finde på at droppe en rejse helt for at formindske deres forurening på miljøet. De er, som Ulla siger, for egoistiske, og de andre stemmer i, at det er svært at se konsekvenserne nu, da det kommer først om et par år. Det var kun Pernille der en enkelt gang har afbestilt et Airbnb hotel fordi hun fandt ud af hvordan det fungerede, men hun fandt blot et andet sted at bo og rejste afsted alligevel.

De fleste af deltagerne er lidt skeptiske omkring brand purpose, da de hurtigt opfatter det som en marketing gimmick. De er dog alle enige at de ønsker at arbejde for en virksomhed der har et purpose, og som Mathias nævner, så kan det også være en virksomhed der kan støtte medarbejdernes eget purpose.

Alle deltagerne er enige i, at Goodwings er en rigtig god idé, og de kan godt forestille sig at booke igennem dem, men det er kun hvis prisen er præcis den samme. Hvis differencen ligger på ca. 100 kr., ville f.eks. Emma altid booke hos den billigste. Derudover er det også vigtigt for deltagerne, at der er en vis troværdighed og kendskabsgrad hos virksomheden før de ønsker at booke igennem dem, og som Thomas siger "*Jeg syntes det er helt smart, det kan godt være det ikke er den perfekte model, men det er da det bedste vi har set so far".* Derudover er det vigtigt, at det er nemt at booke igennem Goodwings, samt at de gør deres brand mere kendt i offentligheden, så man kan huske dem når man skal booke et hotel.

Derimod virker Expedia's Train kamagne ikke på deltagerne, da de syntes den er for Hollywood-agtig og næsten kvalmende, og de syntes ikke at kampagnen har noget med Expedia at gøre. Mathias mener dog, at fordi en virksomhed har råd til at lave en så flot og gennemført reklame, viser det, at de har et godt produkt og er succesfulde, da de har råd til at producere en så umiddelbar dyr reklame.

Tilslut syntes alle deltagerne, at Goodwings hjemmeside ser dyr og enkelt ud, hvor Expedias hjemmeside mere ligner en tilbudsside.

INTERVIEWGUIDE

Dette interview vil undersøge den moderne forbrugers rejsevaner og holdninger til rejseindustrien og bæredygtighed.

FORTROLIGHED

Interviewet vil blive forhandlet fortroligt, da det kun er fornavne og alder der vil indgå i interviewet.

LYDOPTAGELSE

Interviewet er optaget med lyd og senere transskriberet. Transskriptionen kan deles med informanten hvis ønsket.

INTERVIEW VARIGHED

Dette fokusgruppeinterview vil ca. tage 1-1,5 time.

DELTAGERE

Thomas, 58 år

Ulla, 56 år

Michael, 55 år

Ina, 35 år

Mathias, 30 år

Pernille, 26 år

Karen-Marie, 26 år

Emma, 25 år

Research topics	Interview questions
Briefing	*Interviewet vil undersøge den moderne forbrugers rejsevaner, samt holdninger til brand purpose og CSR.* *Formålet med interviewet er at indsamle empiri fra moderne forbrugere til brug i vores speciale og som grundlag for en eventuel spørgeskemaundersøgelse.* Har I nogen spørgsmål til os før, vi går i gang?
Introduktion - rejsevaner/hotel booking	Hvad er vigtigt for jer i en købssituation, når I skal vælge et brand/produkt frem for et andet? Hvilke parametre overvejer i oftest? (Pris, kvalitet, design, brand eller andet?) Går I altid efter prisen, eller er der andet, der spiller ind? Hvor ofte rejser I udenlands? Hvordan bærer I jer for det meste ad når I skal booke en ferie? Hvor starter I? Starter I med at søge information om destinationer eller kigger I først på fly og hoteller? Hvor søger I information henne? Hvor booker I for det meste jeres hotel eller anden form for overnatning? Hvilken hjemmeside/booking portal anvender i? Hvorfor? Booker I fly for sig eller foretrækker I at booke hotel og fly som en pakkeløsning? Er det vigtigt for jer når I booker hotel til en rejse, at I kan få det hotel I gerne vil have så billigt som muligt? Eller er der andet, der oftest gør udslaget for på hvilket bookingsite I ender med at booke hotellet? (Point ordninger, booking hjemmesidens udseende, loyalitet til en bestemt bookingside, vil I helst booke direkte på hotellets hjemmeside, andet?)
Miljøets betydning for folks rejsevaner + purpose	Tænker I nogensinde over hvilken betydning turisme og rejser har for miljø og mennesker rundt omkring i verden? Hvor vigtigt er jeres aftryk på miljøet og verden for jer - generelt set og på hverdagsplan? Går i generelt op i miljøet? Er det noget i tænker over til daglig? Hvad er jeres tanker om virksomheders ansvar for den store miljøbelastning? Kan de holdes ansvarlige for ikke at gøre nok/lave nok bæredygtige alternativer, eller er det os som forbrugere, der skal være bedre til at vælge bæredygtigt? *SLIDE* *Som en af de helt store udledere af drivhusgasser samt skyldnere når det kommer til ødelæggelsen af lokale økosystemer, udrydning af dyre- og planteliv, skovrydning, oversvømmelser, forurening af miljø og strande mm. har rejsebranchen en utroligt stor*

	negativ indflydelse på miljøet i dag. Flytransport alene sluger hver dag omkring 5 millioner tønder olie og bidrager til 2,5 % af verdens totale udledning af drivhusgasser. Derudover er hoteller også en en af verdens helt store syndere, når det kommer til miljøbelastning. Har I nogen ideer til hvad man kunne gøre for at mindske belastningen, andet end slet ikke at rejse? Kunne I finde på at ændre noget i jeres rejseadfærd for at mindske den belastning rejser har på miljøet? Har i nogensinde droppet en rejse fordi I følte det belastede miljøet for meget? SLIDE *Mange brands og virksomheder er inden for de seneste år begyndt at gå mere alvorligt op i at ændre på deres forretningsmodeller for at kunne mindske deres belastning på miljøet og leve op til de 17 verdensmål FN har sat for bæredygtig udvikling. Et fænomen der er udsprunget af denne udvikling er bl.a. brand purpose:* SLIDE *Et brands purpose er det, der forklarer hvorfor et brand eksisterer, og bunder oftest i den indvirkning virksomheden ønsker at have på verden.* *Det er en virksomheds formål og eksistensgrundlag, det ideal, der helt grundlæggende driver virksomheden. Det rækker ud over ønsket om at opnå profit og vækst, og det indgår i selve virksomhedens essens.* *Et brand purpose skal deles af alle medlemmer i virksomhedens økosystem, og målet for brand purpose er oftest at gøre verden til et bedre sted.* *Purpose branding er virksomhedens måde at kommunikere sit brand purpose på, og omfatter ofte CSR og cause marketing initiativer.* *Brands skal derfor stå for noget der er højere end profit, og som gerne har en positiv effekt på omverdenen, der går langt udover blot profit, industriel vækst og beskæftigelse.* Hvad mener I umiddelbart om denne form for branding? Vil denne form for branding kunne få jer til at vælge en virksomhed overfor en anden? Ville I i en jobsøgende situation måske vælge en purpose drevet virksomhed frem for én, der ikke har et formål, der rækker ud over profit?
Goodwings vs. Expedia	SLIDE *Goodwings er en online rejse booking platform, der ved at ændre den traditionelle forretningsmodel, har skabt en virksomhed der er bygget op omkring purpose. I stedet for at bruge penge på traditionel markedsføring, har Goodwings valgt at lade kunderne donere 50 % af den samlede profit fra hver booking, det beløb andre virksomheder ville have brugt på markedsføring, til en NGO de selv vælger, mens prisen forbliver den samme for kunderne når man sammenligner med konkurrenter som Expedia og Hotels.com. Det er gjort muligt gennem samarbejder med NGO'er, der reklamerer for*

	Goodwings igennem deres allerede etablerede marketingkanaler, nyhedsbreve og sociale medier. Ved at spare omkostningen for marketing, som normalt ville have udgjort 50% af overskuddet, lader Goodwings altså deres kunder donere 50% af overskuddet fra hver booking til en NGO af eget valg. (Vis screenshots fra Goodwings' hjemmeside + video om Goodwings) SLIDE + vis video Tilbage til Goodwings SLIDE Man kan kalde Goodwings en purpose-drevet virksomhed. Hvad mener I om Goodwings og hele konceptet? Ville du overveje at ændre din rejseadfærd hvis du kunne gøre det ved at booke dine fremtidige hotelophold gennem en virksomhed som Goodwings? Ville det være nok for dig? Hvis du gennem virksomheder som Goodwings samtidig kunne booke mere miljøvenlige fly og hoteller, ville det så være et plus? Hvis du fandt samme hotel en lille smule billigere på en side som Hotels.com eller Expedia, ville du så kunne overveje stadig at booke gennem Goodwings, eller ville du vælge den billigere løsning? Hvis det handler om en besparelse på 50-200 kr. SLIDE *Expedia er en af de største online rejsebooking platforme. Som virksomhed er Expedia ikke umiddelbart drevet af et formål om at gøre verden til et bedre sted. Men de anvender deres kampagner og reklamer til at markedsføre deres slogan "Travel the World better", hvilket har elementer af purpose i sig, da det taler om en større sag end blot produktet. Dette kan I se i videoen her (vis video "Train").* Hvad mener I om Expedia's brug af purpose branding? Og når I sammenligner med Goodwings?
Wrap up	Tusind tak for jeres deltagelse i vores fokusgruppe interview. Vi er virkelig glade for alle jeres input og den gode diskussion vi har haft idag. Har i nogle spørgsmål eller noget andet i vil tilføje før vi afslutter? Tak for hjælpen. Tag endelig et ekstra stykke kage på vejen ud!

TRANSSKRIPTION

Varighed: 01:19:50

Interviewer: Stine Franker Holm

Observatør: Julie Boisen Schmidt

Stine: *I kan bare lige starte med at sige jeres navn og så sende den rundt.*

Ina: Ina, var det bare det?

Emma: Jeg hedder Emma, og er 25.

Pernille: Jeg hedder Pernille, og jeg er 26.

Karen-Marie: Jeg hedder Karen-Marie og jeg er 26.

Mathias: Jeg hedder Mathias, og jeg er 30.

Michael: Jeg hedder Michael og jeg er 55.

Ulla: Jeg hedder Ulla, og jeg er 56.

Thomas: Jeg hedder Thomas og jeg er 58.

Stine: *Tak skal i ha'. Så ligger jeg den lige herind. Så vil jeg faktisk bare lige starte med at spørge, hvad der er vigtigt for jer i en købssituation når i skal vælge et produkt fremfor et andet? Er der nogle parametre i oftest vejer højest, det selvfølgelig kommer meget an på hvad for et produkt det er, men hvis i nu tænker brands. Hvad er så?*

Emma: Ikke hoteller?

Stine: *Lige nu er det generelt, er der noget sådan, pris? Design? Kvalitet? Noget i sådan har tendens til og vægte højest?*

Michael: Det har ikke noget med brandet at gøre, det er destinationen.

Stine: *Ja, når det er rejser ikke?*

Michael: Ja.

Pernille: Altså sådan helt, altså overordnet set, så tror jeg det kommer meget an på, hvad det er for et køb. Hvis det er noget, jeg skal have i længere tid, som højtalere eller lyd eller sådan noget, der vil jeg altid være kvalitet, og ikke være så pris sensitiv, men hvis det er en eller anden trend inden for mode, orange flippet hat, så billigt så bedst. Så det kommer meget an på hvor længe jeg skal have købet og hvor længe jeg kan se det som nyttigt for mig.

Mathias: For mig handler det også om at, hvis det er noget som betyder noget for den person jeg gerne vil være, så er man mere tilbøjelig til at spendere nogle flere penge, men hvis man bare skal have et bord til sit kælderværelse så skal det bare, så er IKEA helt fint. Men sofabordet oppe i stuen, det må gerne vise kvalitet.

Stine: *Ja, og så lidt mere af interesse, hvor ofte rejser i nogenlunde udenlands?*

Ulla: For lidt.

Thomas: Ej, hvad er det?

Ulla: Ej, 2 gange om året?

Thomas: Ja.

Pernille: De svinger lidt, men i gennemsnit nok en 3-4-5 gange om året.

Emma: Det samme med mig også.

Karen-Marie: Jeg tænker også 4-5 gange om året, altså privat, og udover med arbejde.

Ina: Jeg gør det kun en gang om året.

Mathias: Jamen, hvis man tager sådan en tur igennem Sverige til Bornholm med, så er man jo også, ej, en 3-4 gange hvis Tyskland og Sverige er en andel af det også.

Michael: Ja, 3-5 ish.

Stine: *Ja, hvordan bærer i jer så for det meste ad når i så skal booke en ferie? Hvorhenne starter i? Starter i med at søge information om destinationer? Eller kigge på fly og hoteller eller? Hvor søger i information henne? Lidt om jeres tanker omkring det.*

Pernille: Jeg bruger ekstremt meget bloggere faktisk, de rejser tit, også for at finde informationer, men også for at undgå at gå ind i en turistfælde, har det altid været sådan, så google jeg et eller andet og så blogger til sidst og så tit kommer der nogle post op, hvor man får en lidt mere personlig rejse på mange måder. Jeg tror egentlig det er sådan, jeg har en eller anden ide om destinationen, om jeg vil til Europa eller længere væk og varigheden af det, og så er det udgangspunkt i det, hvis man finder to, så finder jeg ud af hvad jeg syntes virker mest nice af de to steder.

Stine: *Og så går du specifikt mere efterfølgende og kigger på hoteller?*

Pernille: Ja, og selvfølgelig flypriser har også noget at sige, i den

Stine: *Ikke hotelpriser, mere flypriser?*

Pernille: Jeg syntes hotelpriser, det er jo, det har bare noget at gøre hvor kritisk du er. Det kan du finde i alle, så nej, det er faktisk noget af det sidste jeg går ind og kigger på. Der har jeg valgt destination og har fundet gode flybilletter.

Thomas: Jeg syntes for vores vedkommende, i hvert fald for de længere ture, så handler det om, det er ikke sådan en ting, så går vi og snakker om hvad der kunne være sjovt at prøve sådan og sådan, og så stille og roligt så modnes tanken og så siger vi, amen, så må vi prøve at finde et eller andet og så syntes jeg også mange gange at det er flypriserne der ligesom er nummer 1, der er færre variabel inden for flypriser, hoteller kan man altid finde.

Emma: Jeg syntes det primære er destinationen. Nogle gange, er det også sådan, okay, vi skal på sommerferie, hvor skal vi så hen? Hvor andre gange er det sådan, jeg har helt vildt meget lyst til at tage til Prag, og så er det faktisk ligegyldigt hvornår det er. Så det varierer lidt i, det er sådan forskelligt i forhold til hvilken situation man står i, men igen, hotel er klart det mest underordnet, fordi det kan man altid finde, det har man altid råd til, ellers kan man måske finde noget AirBnB eller kender man nogle i den by, hvor fly det er nok det der afgør, okay er det her realistisk eller ej. At tage en weekendtur til Thailand, det er der jo ikke nogle der gør, både på grund af prisen og længden selvfølgelig også.

Mathias: Jeg tror det vigtigste for mig er hvem jeg tager afsted. Jeg planlægger ikke så tit mine rejser selv, eller jeg er med i det, men det er mere sådan, man er nogle venner eller man er partner eller man er en gruppe af folk. Det kunne være et hold af en eller anden art, der siger nu vil vi tage derhen, det er mere underordnet hvor det går hen, det er mere, at nu får vi noget sammen. Så er vi 4 gutter der tager en tur til Hamborg og ser på containere eller hvad det nu er. Så bliver det mere sådan en, amen, det er da noget vi skal gøre sammen og så ja.

Karen-Marie: Ja, jeg mistede lige tråden. Det startede egentlig med at jeg ville supplementere dig (Pernille) med at jeg bruger rigtig meget instagram faktisk, for jeg tror da jeg skulle planlægge mine lange sommerferier, det har jeg jo så ikke mere, da jeg ikke er studerende, men da jeg skulle. Så ville jeg egentlig gerne, hvad ville jeg gerne lave på sommerferien, vil jeg gerne ud at dykke, vil jeg gerne ud at klatre eller, og så søgte jeg information på den måde for at se hvor kan man gøre de ting jeg egentlig har lyst til at opleve og så bagefter, når jeg har fundet ud af hvad jeg så skal lave, så hvor kan jeg tage hen my fly og hotel og så videre.

Ulla: Jeg er nok med at høre fra andre, hvad de har. Jeg ser da også instagram, men jeg har aldrig tænkt over, det kan da godt være det er godt, men ellers er det det der med hvor andre har været henne og så tænker, ej, der vil jeg også hen.

Emma: Jeg syntes også det med hvad andre siger betyder meget mere end hvad de siger på de sociale medier, da det oftest bliver fremstillet med se den her mega fede ferie. F.eks. Julie, som jo er her i dag, jeg spurgte, hey hvordan var Bali? Fordi vi gerne vil have været til Bali og så siger hun, der var bare turister over det hele, selv de der flotte steder med natur over det hele, der er bare tykt med turister, og det ser man jo ikke med de sociale medier, så derfor vægter jeg meget højere hvad andre siger, for nu ved jeg at jeg skal sku ikke til Bali, hvor på Instagram der kunne jeg godt have lyst til at tage afsted alligevel.

Pernille: Jeg syntes også at instagram er laaaangt mere poleret end, det er derfor jeg går langt

Emma: End bloggere?

Pernille: End bloggere. Fordi bloggere er, med mindre de er betalte, men det kan du læse dig til, hvis det er sted du også, eller de blev forelsket i, og du identificere dig lidt med dem, så er jeg meget tilbøjelig til at vælge det sted, og så er det tit madbloggere for mit tilfælde, der har meget at sige.

Karen-Marie: Jeg tror også jeg går udenom de professionelle instagrammere, men hvis jeg nu finder en destination, så går jeg op og siger, okay, hvad har private folk lagt op, så kan det godt være at der er turister over det hele, okay, så gider jeg ikke det, men mere de der private billeder som måske ikke er nogle jeg kender, eller kender nogle der har været der, men så for at undersøge destinationen.

Michael: Jeg tænker bare på hvad er det jeg går efter. Det kan være venner, der kommer op med et eller andet forslag. Nu skal vi ned Pisou nede i Polen, nå ja, men så gør vi det. Så finder vi ud af hvordan vi kommer derhen, arrangerer biler, overnatninger osv. Andre gange så er det, måske finder en god flybillet, så er det afsted og så booker vi derfra.

Thomas: Det vil jeg også sige, der er også en andel af det, som simpelthen er gode gammeldags tilbud, hvis man ser et eller andet der siger 49.95 for den tur, det var da utroligt, kan det virkelig lade sig gøre, og så prøver man at undersøge lidt ud fra det, og siger det kunne da også være spændende at komme dertil og nej.

Emma: Det tror jeg aldrig jeg har gjort, gået ud fra et tilbud.

Thomas: Nej, men det er måske inspireret af, hvor man skulle hen ikke.

Emma: Ja.

Pernille: Ja, det tror jeg faktisk også kan inspirere til,

Thomas: Ja, det ser sku da meget fedt ud det der.

Pernille: Ja ja, lige præcis. Et sted man aldrig nogensinde kunne overveje at tage hen.

Michael: Og så noget der slet ikke hænger sammen i det her, der er jo også nogle gange hvor jeg tager afsted på rejser fordi, sådan arbejdsmæssigt, relateret, jeg har nogle frirejser, så vil jeg godt tage til Egypten og få noget sol.

Mathias: Den har jeg også lavet, så er man, så bliver man sendt til Kina med arbejdet, og så tager man en uge selv, fordi det passer lige og så er det naturligt når man er der.

Stine: *Har i noget bestemt sted hvor i for det meste booker jeres hoteller eller anden form for overnatning? Er det sådan hjemmesider, direkte på hotellet hjemmesider eller, hvad er sådan, er der nogle sider i mest går ind på for at booke eller?*

Michael: Jeg bruger Atlantisrejser. Fordi jeg arbejder der! Så det giver mening, lige lidt product placement. Men idag har jeg for eksempel siddet og stenet min egen rejse, undskyld, også, og der brugte jeg hotels.com. Jeg prøvede faktisk hotellerne egen hjemmeside, hvor de var udsolgt, eller de havde ikke noget ledigt i de perioder, så fandt jeg lige noget andet på sådan en hotel platform.

Emma: Jeg bruger oftest AirBnB. Jeg syntes det er lidt sjovt at komme hjem i folks lejligheder. Så har jeg så også ofte dårlige erfaringer med AirBnB hvor der bor et menneske som man ikke vidste skulle bo der, sådan nogle ubehagelige oplevelser, eller klamme køkkener eller et eller andet, og så hvis jeg skal booke hoteller, er det altid på booking.com. Men så kan jeg godt finde på at gå ind på hotellets egen hjemmeside da jeg syntes det er mere troværdigt.

Ulla: Det vil jeg også, også lige for at se om priserne er okay.

Emma: Præcis, jeg har aldrig bare booket igennem bookings.com uden lige at gå ind på hjemmesiden for lige at se, hvad er det for et sted.

Thomas: Sidste gang vi var afsted, der havde vi et rejsebureau der lavede det hele, og det plejer at være en dyr løsning, så gik jeg ind og prøvede at kigge efter om jeg kunne gøre det billigere selv end det tilbud man havde fået, og det kunne jeg ikke. Og så havde man, så samlet sin arrangør, og et andet tidspunkt hvor vi havde brug for at aflyse sådan en tur, så er det nemt at bare ringe til en. Istedet for at forsøge at få sin penge tilbage fra alle mulige steder fra.

Emma: Men har det så været, altså længere væk?

Thomas: Det var ovre i USA.

Pernille: Altså jeg bruger meget tit booking.com, også fordi når man bruger det så meget, så får jeg, tror jeg, jeg får en rabat, det gør jeg nok ikke. Men, faktisk, fordi de har en ret god aflysnings eller afbestillingspolitik, så jeg booker måske en 3-4 stykker, og så lige op til, så har jeg en alarm på min telefon, a la, den her skal afbestilles i dag hvis du vil, alt afhængigt af, så er det måske nogle bestemte datoer, hvis jeg ikke er helt sikker på hvornår jeg egentlig kommer, også for at være lidt fleksibel, også for at finde ud af hvor mange penge har jeg, hvor lækkert skal det være og sådan nogle ting. Og så AirBnB bruger jeg en gang imellem, men jeg er gået meget væk fra det. Især i de destinationer der ikke er bæredygtige, men hvor det bliver misbrugt, hvor platformen ikke tjener det den egentlig skal, deleøkonomi, men at det bare er, på Bali er der rigtig mange Australske udlejere som, udnytter det som bookings.com, men bare med utrolig lave afgifter og gebyrer, og hvor det så går sindssygt meget ud over Balineserne, og det samme med Barcelona, hvor det går ud over byen og sådan nogle ting. Så de steder går jeg udenom AirBnB, og så også nogle gange for at undgå

Emma: Sådan nogle dejlige situationer som mine.

Stine: *Booker i så for det meste fly for sig, eller foretrækker i både at kunne booke fly og hoteller sammen?*

Emma: Hver for sig

Pernille: Altid hver for sig

Karen-Marie: Ja, hver for sig.

Mathias: Ja

Ulla: Ja

Ina: Ja.

Thomas: Ja, stortset

Michael: Så kan man jo sige, men har en fordel i at booke det sammen, fordi så er man dækket af noget pakkerejselov.

Ulla: Ja, den her gang gjorde vi det jo.

Michael: Men vi laver ikke så meget, vi laver det vi laver, og så er det det. Det skal man også lige overveje, men ellers booker jeg også hver for sig.

Ulla: Det var også da vi skulle til Thailand vi gjorde det, ikke?

Mathias: Jeg kan godt lide at jeg booker flybilletten og så ved jeg at jeg skal afsted og så først senere er det lige man tænker, når ja, jeg skal også have nogle praktiske ting i orden. Så er er det først der man begynder at, så er det typisk lidt sent, men så er det der man sådan.

Stine: *Så bliver priserne også efter det, men, nu var flybilletten jo billig.*

Michael: Men det hænger jo også, det giver jo også god logik, for flybilletter er oftest billigst tidligt, og hoteller de er lige senere. Så der kan jo være en forskel og fordel i at booke fly først.

Ulla: Jeg gør det også nogle gange den modsatte vej, men det er fordi jeg arbejder et sted hvor man kan få sådan nogle lejligheder rundt i Europa, så har folk lejligheden og så skaffer jeg en flybillet bagefter ikke.

Pernille: Hvor er det i alle sammen arbejder henne?

Ulla: Vi får ikke frirejser.

Stine: *Er det vigtigt for jer når i booker hotel til en rejse, at i så kan få det hotel i gerne vil have så billigt som overhovedet muligt eller er der nogle gange noget andet der gør udslaget? Hvor meget kigger i på prisen når i skal, hvis i nu har valgt, i har fundet et hotel på hotels.com og så, det skal være det hotel, og så kigger i på andre steder, bum, bum, bum, hvor kan i få det billigst?*

Thomas: Prisen er langtfra det eneste.

Emma: Ej, langt fra.

Thomas: Det er placeringen, først og fremmest syntes jeg.

Karen-Marie: Ja.

Thomas: Og så skal det selvfølgelig være, de basale ting, jo, det behøver ikke være luksus for den sags skyld, men placeringen er det vigtigste.

Stine: *Men hvis i nu finder det samme hotel, på flere platforme?*

Thomas: Nå, men så vil det altid være prisen.

Karen-Marie: Så vil det altid være prisen ja.

Thomas: Man vil føle sig tåbelig, hvis man sidder og booker et dyrere hotel.

Emma: Men også troværdigheden på sådan en side syntes jeg. Jeg har det sådan helt, hvis der er et eller andet der ser snusket ud, så er jeg bare, væk med det samme. Eller dårlig billedekvalitet, for eksempel bare, hvorfor har de grumset billeder herinde? De har ikke styr på noget. Altså sådan.

Thomas: De kan ikke engang gøre deres billeder rene.

Ulla: og snavsede.

Stine: *Hvad med sådan noget som point ordninger og sådan noget? Ja, hjemmesidens udseende snakkede du om, måske loyalitet om en bestemt booking side, du snakkede meget om bookings.com.*

Pernille: Ja, men jeg vil sige, hvis hotels.com er billigere end booking.com, så vil jeg altid vælge hotels.com selvom jeg får point for booking.com, det vil jeg. For så meget går jeg ikke op i de point der.

Thomas: Så bliver jeg nødt til at spørge, jeg bliver sindsyg af den der Trivago reklamer der kører hele tiden, den nævner kun hotels.com, er der ingen der bruger den? Den kører hele tiden den reklame, det er til at blive tosset af.

Michael: Men det er måske derfor.

Stine: *Tænker i nogensinde over hvilken betydning turisme og rejser har for miljøet og for de mennesker der er på destinationer rundt omkring i verden?*

Pernille: Nu er jeg, jeg har skrevet bachelor om lige præcis det emne på Bali, og det er jo absolut begyndt at gøre efterfølgende, og prøver så vidt muligt at rejse meget mere bæredygtigt men, så altså, jeg kan heller ikke se mig for god til, ikke også at vil have det rent og, når man rejser i Asien, er vestligt eget hoteller næsten altid det mere renlige, fordi der helt kulturelt ligger en forskel i hvad vi opfatter som rent og lækkert og sådan nogle ting. Og selvom jeg ved, mest omkring det, så ville jeg være tilbøjelig til stadig at vælge det der er lækrest.

Thomas: Store dele af den samlede miljøpåvirkningen, er vel også påvirket af hvor mange gange i alle sammen rejser. Så kan man godt sidde og være grøn og uha, fordi man undgår at få vasket håndklæder, men det er jo fly påvirkningen der er den største.

Michael: Ja, det er den der bommer.

Thomas: Ja, det er, så hvis vi allesammen er afsted, eller det var vi så ikke, men jer, en 4-5 gange om året, så er det i forhold til vores generation gået bhuhm, op i loftet på forureningen.

Pernille: og det er sjovt, så det vi tænker på, fordi det er jo virkelig sociokulturelt, nationen, lokalbefolkningen er også påvirket. Hvis vi ser udviklingslande, hvor de jo økonomien er så vigtigt og der er så meget korruption og de vinder så meget ved turismen, men de ødelægger den bare, netop fordi den ikke er bæredygtig og de ikke bevarer deres økosystemer og alle de her ting. Men det glemmer man fordi man tænker på flypriser og sådan nogle ting.

Thomas: Og så tror jeg også, og det var egentlig min pointe, at når man rejser så ofte som man gør, så påvirker man jo miljøet ganske kraftigt.

Emma: Altså jeg skulle, jeg var i Thailand, i Januar med min familie, og der boede vi i sådan et bambus bungalow, som de selv havde booket fra bunden, og vi fik foredrag, tro det eller ej, om bambus og hvor bæredygtigt og fantastisk det var, og det kan jeg huske, da jeg skulle vælge mellem det og så et stort luksushotel, der var det jo, selvfølgelig det at det ikke var så forurenende, det vi skulle flytte til. Så kan det godt være toilettet måske ikke skyllede ud hver gang man brugte det, men jeg vil trods alt meget hellere bo der end sådan et kæmpe luksushotel, hvor jeg egentlig kunne bo, altså alle steder i verden, altså jeg vil også gerne være en del af kulturen, og de samfund som de syntes er helt vildt fedt og, noget som de selv har bygget fremfor en eller anden hvid boss.

Thomas: Jeg er nu ikke sikker på jeg havde valgt det hvis jeg skulle være helt ærlig.

Emma: Ej, men altså det var stadigvæk helt vildt fint og sådan noget, men der havde vi nemlig det der dilemma kan jeg huske.

Michael: Men det er jo fascinerende, at man kan jo ikke komme på hotel nu til dags uden de har lavet en grøn seddel om at lade vær med at smide et håndklæde på gulvet.

Pernille: og man ved at de bliver skiftet lige meget hvad.

Michael: Ja, det er pisse irriterende.

Ulla: Ja, så hænger man det pænt op og så skifter de det alligevel.

Stine: *Hvor vigtigt er jeres aftryk på miljøet i verden for jer generelt set og på hverdagsplan, hvad i gør i hverdagen, som måske ikke lige har noget med rejser at gøre. Går i sådan generelt set op i miljøet?*

Thomas: I stigende grad. Det er måske fra et meget lavt miljø til et meget højt miljø. Men man kan ikke prale af at man er sådan super, men jeg syntes, ihvertfald personligt, at man bliver mere og mere bevidst om det som tiden går.

Karen-Marie: Jeg syntes det er rigtig svært at blive klog på hvad der egentlig er godt for miljøet. Nu var der lige den der diskussion, at det måske ikke er så godt at man tager sit net med ned i supermarkedet istedet for at bruge plastikposer, fordi så skulle man bruge det, hvad var det 7000 gange før det var godt. Så jeg syntes det er rigtig svært, hvornår gør man det rigtige og hvornår gør man noget der er godt. Så jeg prøver en masse ting, men jeg ved ikke om det er det rigtige måde at gøre det på, hvis man kan sige det på den måde. jeg tænker ihvertfald over det.

Emma: Ja, jeg kan huske, jeg er jo fra Jylland som i kan høre, og jeg kan huske at vi affaldssorteret hjemme ved mig og det har vi gjort hele min barndom, og så kom jeg til København og jeg var bare så forarget over at man bare putter en Rema1000 pose ned og så smider man alt deri og så ud, så det er først nu man ligesom det er kommet til København. Eller for nogle år siden, men der kunne jeg mærke at der blev jeg sådan forarget på miljøets vegne. Altså hvad foregår der her, det kan ikke passe at man er så langt bagud. Så der er jo helt klart et eller andet, noget bevidsthed om det. Og folk der smider ting på gulvet, eller ikke gulvet, men på fortovet, det syntes jeg er super provokerende. Så må man starte der et eller andet sted.

Mathias: Jeg tror jeg forsøger at støtte op omkring de ordninger som nogle eksperter har identificeret, og siger, det er det her du skal gøre for at være grøn, måske lige bortset fra det med at flyve, så tag offentlig transport, ikke hav din egen bil, sorter affald, genanvend så meget du kan, sådan nogle ting. Men igen, det er jo sindsygt komplekst. Hvad er det der?

Stine: *So overall, er det lige noget i allesammen også tænker på i hverdagen en gang imellem, men*

Ulla: Ja, men ikke overholder det helt fordi netop flyrejser og biler og jeg spiser også kød, og det må man heller ikke, så mange bække små.

Michael: Jeg tror efterhånden der er hos de fleste, en stigende bevidsthed, uanset om det er kød, biler, plastik-flasker, tøj, som er rigtig slemt forøvrigt. Det var det med de 7000 gange for nettet ikke?

Karen-Marie: Ja, lige præcis.

Mathias: Det er jo også den samme diskussion med hensyn til du kan godt spise økologisk, for det er godt for dit nærmiljø, men det er mere klimabelastende, men på den anden side får du lidt mere sprøjtegift, så hvad gør man? Jeg tænker over at politikerne bør være dem der viser egen parti, og viser det er det her der er godt. F.eks. ved at indføre affaldssortering, lave miljøzoner eller hvad der nu skal til.

Emma: Men der er også flere og flere initiativer, f.eks. H&M der har lavet sådan en kom med en pose tøj, go det kan være en dug, og så får man 10% og så selv folk der måske ikke er så miljøbevidste tænker fedt, jeg kan få 10% rabat på det tøj jeg køber.

Karen-Marie: Det var jo det med de bare brændte det af.

Emma: Nej! Det har jeg ikke set, nej, hvor nederen! Jeg troede lige.

Karen-Marie: Jo, så man føler man gør en masse godt, men det er ikke altid det virker.

Michael: Det er jo ligesom den berømte affaldssortering, hvor der er en lille sortering i hver husholdninger, og så kommer der en bil og samler det sammen og smider det det samme sted hen.

Pernille: Men jeg tror jeg gør noget bæredygtigt så længe det på en eller anden måde gavner mig selv, hvor egoistisk det end lyder. Jeg køber øko fordi jeg gider ikke shames når jeg står nede i kassebåndet og alle andre køber øko nu når det er så billigt, og jeg vil også gerne gøre noget godt for mig selv og på den måde, jeg affaldssortere også, og jeg gør det også for miljøet, men jeg gør det også fordi jeg syntes det er nice at affalds-sortere, og nu er jeg mega god til det.

Michael: (Pudser glorien)

Pernille: Ja ja, det er jo det.

Emma: Det er også mere og mere blevet et image nu.

Pernille: Det er det da.

Emma: Det er cool at være grøn

Pernille: Ja, men folk forsvarer jo ikke, eller folk skal forsvare hvis de skal spise kød nu, og før skulle de forsvare at være vegetar. Hele retorikken har virkelig vendt sig. Det er 100% egoistisk.

Thomas: Men det er dybest set, det er ikke særlig facts baseret, det var også det du var inde på før, altså, der findes, det er måske også taget i langdrag de facts fordi, det ene år er det det ene og det næste år er det det andet. Politikere, og ligesom i andre sammenhæng, skal man måske ikke lytte alt for meget på dem, fordi de markedsføre det der er nemmest for folk at forstå. Så uden at starte en eller anden Bjørn Lomborg diskussion overhovedet, så er der megen diskussion om hvor indsatsen egentlig gør mest gavn. Men politikere snakker om det der er til at forstå, det der kan kommunikeres til deres vælgere, og så netop egoismen, men sådan er det. Det tror jeg gælder for de fleste af os.

Pernille: Absolut.

Emma: Og jeg bliver bare lidt provokeret af det faktisk, at man gør det af de forkerte grunde.

Pernille: Men i det mindste gør man det.

Emma: Ja ja, lige præcis, ja ja, lige præcis.

Stine: *Men hvad er så jeres tanker om virksomhedens ansvar for den her miljøbelastning? Kan de holdes ansvarlige for ikke at lave nok bæredygtige alternativer eller er det også forbruger som skal være bedre til at vælge bæredygtigt? Hvad er jeres tanker om det?*

Mathias: Jeg mener, jeg tror på at der er rigtig mange virksomheder som gerne vil gøre en forskel, det er bare lidt svært for dem, for det gør at de får måske en konkurrence ulempe og på den måde ikke kan leve op til det. Så har jeg, og min egen fordom er, at de store virksomheder som H&M eller hvem man nu, de har en dagsorden og det er at tjene penge, og hvis de ikke kan tjene penge, hvis de kan se at de kan tjene penge på det, så nedsætter de deres krav. Det er ren fordom, jeg har ikke noget at hænge det op på. Så jeg mener, at man som forbruger bør, man kan godt tage nogle, valg i kraft af det man gør, men det handler ligeså meget om at få politikerne til at, overbevise politikerne om at det er denne her vej det skal gå.

Thomas: Der er jeg jo stadig godt gammeldags liberalistisk overbevisning om at det er udbud og efterspørgsel. Hvis alle os efterspørger de ting og er villige til at betale mere for det, så vil man også lave det. Men problemet er også som du nævner at det er hvor tilbuddene ligger

VIDEO 2

Michael:

Det var det, der i gamle dage hed den politiske forbruger.

Thomas:

Ja lige præcis, lige præcis.

Karen-Marie:

Men jeg tænker lidt, internt i en virksomhed kan man jo også godt tjene penge, også selvom man har nogle bæredygtige tiltag. Altså hos os, der har vi jo f.eks. sådan noget, der hedder meatfree monday, hvor man så

ikke får kød. Det er billigere for virksomheden kun at servere grøntsager, og det er godt for miljøet. Eller at man ikke bruger plastic kopper men at man bruger glas, og at man har en opvasker. Altså, sådan nogen ting tænker jeg at man sagtens kan gøre uden at det behøver koste masser af penge. At man godt kan have en grønnere profil.

Stine: *Ja.*

Thomas: Men bare for lige at, jeg mener bestemt ikke at virksomheder kan undslå sig ved; forbrugeren efterspørger det ikke. Altså det er en virkning. Virksomheder, det ved I alle sammen, virksomheder kan også selv styre efterspørgslen. Så.

Pernille: Specielt med folk, der har et meget miljøforurenende produkt, som plasticflasker eller. De må, altså hvis de så ikke kan lave det om, så må de finde en anden måde at steppe up på. Og virkelig gøre det godt.

Emma: Men f.eks., jeg mener det var Gucci, eller et eller andet, der lige pludselig sagde: Nu vil vi ikke have pels mere, nu vil vi kun have fake fur. Og på den måde går de jo så i front, og lige pludselig bliver det cool. Og det er jo et stort modehus der er nødt til at tage det spring, fordi hvis det er en lille butik i København, så er der jo ikke nogen, der gør det alligevel. Altså, og der synes jeg jo det er mega fedt, at de gør det, fordi de netop er trendsætterne, og så bliver efterspørgslen jo også større, og så på et eller andet tidspunkt sælger man måske slet ikke pels længere. Det synes jeg er mega inspirerende.

Thomas: Ja der kan man netop udnytte sin størrelse på den måde.

Emma: Ja lige præcis. Og hvis der er en virksomhed der siger, nu vil vi ikke lave plasticflasker mere, så kan det jo være at andre også følger med. Fordi hvis vi skal købe en plasticflaske, eller en papirflaske. Jeg ved ikke hvordan det vil fungere, haha, men ellers så gør vi det jo ikke, fordi, der er jo nogen, der er nødt til at gå i front og sige; det er sådan her, vi gør!

Mathias: Det må vel være byen, der så skal sætte drikkevandsfontæner op til din egen medbragte kop.

Thomas: Det ville jo være helt. Altså dybest set så er det jo helt tåbeligt at købe vand på flaske ikke?

Michael: Det er jo super let at gå ned i et supermarked og købe en flaske og så hjem fra hanen ikke?

Pernille: Det er det her by the way også! [Pernille holder sin medbragte plasticflaske op]. Den er brugt et år… Ej. Haha.

Emma: Det må man jo heller ikke.

Pernille: Nej der er jo bakterier.

[Alle griner]

Stine: *Ja. Så vil jeg lige hoppe videre. Bum bum.*

Thomas: Du har det nemme job hva Julie?

Stine: *Som én af de helt store udledere af drivhusgasser samt skyldnere når det kommer til ødelæggelsen af lokale økosystemer, udrydning af dyre- og planteliv, skovrydning, oversvømmelser og forurening af miljø og strande, har rejsebranchen en utroligt stor negativ indflydelse på miljøet i dag.*

Mathias: Snakker vi hele rejsebranchen, og ikke kun fly eller sådan?

Stine: *Hele rejsebranchen ja, ikke kun fly. Hele rejsebranchen. Og flytransport alene, det her det er bare et eksempel, sluger hver dag omkring 5 millioner tønder olie og bidrager til 2,5 % af verdens totale udledning af drivhusgasser. Og derudover er hoteller også en af de helt store syndere, når det kommer til miljøbelastning. Har I nogen ideer til hvad, man kunne gøre for at mindske den her belastning andet end slet ikke at rejse?*

Michael: Cykelferier?

Stine: *Cykelferier, ja.*

Thomas: Der er langt til Thailand…

Michael: Så får man et orlov. Der findes jo hoteller, f.eks. er der et fremragende hotel i Singapore, der hedder Parkroyal on Pickering, der er grønt. Det har så vidt muligt nærmest ingen miljøbelastning. Solceller, genbrug af vand, grønne planter over det hele til også og tage mere med. Så muligheden er der, vi skal bare efterspørge det.

Mathias: Man kunne måske også gøre lidt ligesom Noma har været med til at sætte fokus på det her med at det skal være det lokale, der er det fede. Altså der er jo ingen grund til at man tager til Bali for at ligge på en strand, når man nu principielt kunne nøjes med at flyve til Grækenland. Altså så…

Michael: Dueodde?

Mathias: Dueodde, ja, der er så nok lidt koldere på Dueodde, men de samme oplevelser kan måske godt findes tættere på én uden at man nødvendigvis skal have det der; jeg har været på den anden side af jorden for at komme til Bali.

Thomas: Hvad med, nu tænker jeg bare lige, hvad med information om hvor meget sådan en flyrejse nu egentligt belaster? Når man køber den f.eks?

Pernille: Jamen tror du ikke folk lukker øjnene for det?

[Emma, Pernille, Karen-Marie og Thomas taler i munden på hinanden]

Thomas: Man er vel sådan relativt frastødt, og så køber man dem alligevel?

Pernille: Men jeg tror det er når du ikke kan se effekten eller konsekvensen i den nærmeste fremtid, at jeg tror det ikke påvirker dig med det samme. Altså hvis du spiser sindssygt meget, så bliver du tyk med det samme. Men rygning, altså du får jo ikke kræft med det samme. Det her kan du ikke heeeelt, vi kan i hvert fald ikke helt i Danmark, nu har vi lidt mere voldsomt vejr…

Thomas: Skal man udfordre den lidt, så køber man jo alligevel økologisk, og det er jo ikke påvist at det er bedre.

Pernille: Nej nej, men det er jo…

Mathias: Sprøjtegift.. så er det bedre.

Thomas: Men en direkte sammenhæng mellem en økologisk dyrkning og din krops påvirkning, det er ikke påvist.

Pernille: Altså noget, jeg tror, man kunne gøre, er på en eller anden måde at bruge nogle midler på at lære det, det har også tit noget at gøre med lokalbefolkningen i udviklingslandene, at lære dem, at håndtere det her med affald på en anden måde, eller at man sørger for, at der kommer nogle bæredygtige affaldssorteringssystemer, og så også booker lokalt, men på én eller anden måde går ind og får dem til at forstå vigtigheden af det. Fordi jeg tror også at en stor del af problemet ligger der. Selvfølgelig at vi rejser, men vi rejser alligevel med en form for bevidsthed omkring det. Men det er tit sådan at lokalbefolkningen gerne vil gøre det bedst og billigst, fordi vi også er prissensitive. Men at man, hvis man på en eller anden måde går ind lokalt og prøver at bidrage på en eller anden måde…

Stine: *Altså undervise dem lidt i?*

Pernille: Ja, og så give dem nogle systemer, der virker fra starten af. Investere i at få et affaldssystem, der fungerer, eller på en eller anden anden måde lave nogen. Men igen korruption, regler…

Mathias: Men man skal også huske på at, hvis vi snakker U-lande, så udleder de jo nada i forhold til hvad vi gør. Altså vi oplever det bare ikke fordi der er så pænt og rent. Men vi har jo, vores produktionsapparat og landbrug, det er jo. Vi sviner jo helt af-, helt sindsygt meget i forhold til de afrikanske lande.

Pernille: Men problemet er jo bare at det er dem, der kommer til at mærke konsekvenserne før os.

Mathias: Så var det måske også noget vi skulle gøre her, i stedet for at sige; I skal.

Michael: Man har jo forsøgt flere gange inden for rejsebranchen at sætte sådan nogle CO2 offset, afbetalere på ikke. Hvad fanden det hedder. Det har ikke rigtigt virket, fordi i; nu skal vi på ferie, nu skal vi ned og lege kylling ikke? Og så glemmer vi lidt det der smarte billede, desværre.

Emma: Altså, jeg ved bare, når jeg skal med flixbus fra Sjælland til Jylland eller omvendt, så står der; vil du betale så og så mange kroner for den CO2 udledning, du forårsager? Og så er jeg bare sådan, NO THANK YOU! Haha.

Mathias: Jeg tror det er halvanden krone eller sådan noget?

[Alle griner]

Emma: Ja eller 2,5 krone. Så er jeg bare sådan. Det gør jo ikke nogen forskel tænker man, men hvis alle gjorde det ville det jo rent faktisk betyde noget. Men jeg tænker, hvordan kan de penge, ned i flixbus' lommer, gøre nogen forskel overhovedet?

Karen-Marie: Og det ville man jo også tænke med flyselskabet, altså ville Ryanair bruge de penge på det hvis jeg gav dem det ekstra?

Emma: Ja så 100 kr. ekstra, hvad gør det alligevel godt for?

Thomas: Det er jo ligesom den her handel med CO2 kvoter og sådan, altså, det er jo fuldstændig humbug. Det er jo som at købe aflad. At betale nogle penge og så er man, så er vi ude af det.

Michael: Men hvor var det henne de havde stoppet, du snakkede om lokalbefolkningen, der også skulle være med, var det på Bali, de havde stoppet med plasticposer eller var det et eller andet andet sted?

Thomas: Ja det er rigtigt, der var et eller andet med det.

Pernille: Der er stadig masser af plastikposer på Bali. Det kan godt være der er kommet nogen restriktioner med?

Michael: Jamen, det kan godt være, men det var et eller andet sted i langtbortistan, hvor de havde stoppet med, og det var et lokalt tiltag, lavet af to expat børn, der ligesom havde startet det op.

Pernille: Det kan godt være det var i Ubud-området på Bali faktisk at det…

Michael: Jamen det kan godt være.

Thomas: Nu var det jo meget specifikt flyrejser og hoteller der…

Stine: *Nej, altså det, hele rejsebranchen, hvad kunne virksomhederne, har I nogen idé til hvad virksomhederne kunne gøre?*

Emma: Men igen, hvad skulle flyene gøre? Hvad skulle selskabet gøre, det kan jeg ikke se, for man vil jo gerne have deres produkt. Du har måske et forslag?

Michael: Hvis man ser på udviklingen af CO2 af biler, så er den jo faldet fantastisk de seneste mange år, fordi bilerne bliver bedre. Det sker virkelig også ved fly, de bliver meget.

Pernille: Men så rejser vi jo mere.

Michael: Ja og det er jo også CO2 udledning, ja så det går måske lige op? Men pr. mig, så udleder jeg mindre end jeg gjorde for 10 år siden, når jeg flyver den samme strækning.

Thomas: Nu flyver vi bare 4 gange frem for 2.

Michael: Jamen det er jo så ulempen ikke?

Ulla: Jamen derfor er det jo stadig godt at det bliver mindre.

Thomas: Jamen det er det jo så ikke, totalt set, jo.

Emma: Men det er svært som forbruger at se, hvad man skulle gøre, for at gøre det bedre med flyrejser. Andet end at gøre det mindre.

Pernille: Altså, jeg ved ikke. Men nu spurgte I til også ideer til hvordan, man kunne. Men altså, nu ved jeg ikke, hotelsider. Nu ved jeg ikke om jeg ville, men altså som hotelside kunne man brande sig på kun at have samarbejde med lokale, så vidt muligt bæredygtige hoteller, men så igen, der tror jeg selv jeg er for prissensitiv. Stadigvæk, når jeg får større indkomst kunne det vel være.

Mathias: Altså det er vel et problem, der skal løses meget internationalt, det må være et eller andet med at man skal sige; så må vi have en fælles skat på forurening eller på klimabelastning. Men det er ikke noget et enkelt land kan indføre. Nå men så flyver vi ud og så er vi over et andet land, så kan vi godt.

Michael: Men så er det den skat, skal den så købe regnskov et andet sted for at?

Mathias: Ja det er et godt spørgsmål.

Michael: Eller skal det være for at lægge låg på forbrugeren? Ish?

Mathias: Ja eller udviklingen af ny teknologi eller grøn energi.

Stine: *Ja, kunne I finde på, kunne I personligt finde på at ændre noget i jeres rejseadfærd for at mindske belastningen, den har på miljøet? Det, eventuelt hvor meget I rejser, eller hvordan, I gør det, eller sådan, hvad er jeres tanker om det?*

Mathias: Altså, jeg gad godt have 5 minutter på cykel på arbejde, det ville være, det ville nedsætte mine daglige rejser.

Thomas: Det ville jeg også gerne have.

Emma: Jeg har glemt spørgsmålet. Hvad var det, det var?

Stine: *Altså, om I kunne finde på at ændre noget i jeres rejseadfærd for at mindske belastningen på miljøet?*

Emma: Nåh.

Michael: Spørgsmål! Skal de, vil jeg lige have præciseret, er det ferierejseadfærd?

Stine: *Ferierejser ja.*

Michael: Nej!

Emma: Hvis jeg fik at vide at det var mindre forurenende at tage bilen end flyet f.eks., som det jo er, så ville jeg stadig sige at nej, det tager simpelthen for lang tid i forhold til at det koster 300 kr. at komme til London eller.

Ulla: Ja jeg tror også at det er måske priserne, der kunne gøre at man rejste mindre, at så, for hvis det kostede lige så meget som det gjorde for 20 år siden, så rejste man jo ikke så meget mere vel. Altså sådan som det, nej det må jeg også indrømme, der er jeg også totalt egoistisk, jeg vil ud og opleve noget, og så, ja som du siger,

det rammer først når børnebørnene kommer ikke? Så ja. Desværre, beklager. Så det der med at hænge håndklædet op, det er det eneste cirka.

[Alle griner]

Pernille: Eller genbruge vandflasken…

Thomas: Eller købe en økologisk øl engang imellem hvis det skal være.

Stine: *I har ikke, har I nogensinde droppet en rejse fordi, I følte, det belastede miljøet for meget?*

Michael: Nej!

Thomas: Nej!

Pernille: Jeg har haft afbestilt et Airbnb hotel, fordi jeg fandt ud af hvordan det fungerede og hvor ubæredygtigt, det var. Og så valgt noget andet istedet.

Stine: *Ja, så vil jeg lige skifte her igen. Mange brands og virksomheder er inden for de seneste år begyndt at gå meget mere alvorligt op i at ændre på deres forretningsmodeller for at kunne mindske deres belastning på miljøet. Og dermed leve op til de her 17 verdensmål for bæredygtig udvikling, som FN har sat. Og et fænomen der så er udsprunget af den her udvikling er noget, der hedder brand purpose. Og brand purpose, det er det, som forklarer hvorfor et brand eksisterer. Og det bunder oftest i den indvirkning som virksomheden den ønsker at have på verden. Det er en virksomheds formål og eksistensgrundlag, og det ideal, som grundlæggende driver virksomheden. Og driver virksomheden til vækst og til alt, hvad den gerne vil. Det rækker langt udover ønsket om at opnå profit og vækst, og det indgår i selve virksomhedens essens. Et purpose det skal deles af alle medlemmer i virksomheden og i hele dens økosystem, suppliers, hvad det nu kan være, alle mulige forskellige ting, employees, og målet for brand purpose er oftest at gøre verden til et bedre sted. Purpose branding er så virksomhedens måde at forklare, eller at kommunikere sit brand purpose på, og de har ofte elementer, eller den form for kommunikation har ofte elementer af CSR eller af noget, der hedder cause marketing. Brands skal derfor stå for noget, som er højere end profit, og som gerne skal have en positiv indvirkning på omverdenen, som går langt ud over profit, vækst og beskæftigelse. Hvad mener I umiddelbart om den her form for branding? Den vækker lige så stille indpas, der er flere og flere virksomheder, der finder det vigtigt at få sig et purpose, et formål, som bliver defineret, og som de virkelig bare driver virksomheden efter for at gøre en positiv forskel. Og spørgsmålet var; hvad mener I umiddelbart om den her form for branding?*

Karen-Marie: Jeg tænker, det må være svært at opnå for virksomheden.

Pernille: Jeg er måske lidt skeptisk ved det, fordi er formålet med at have et brand purpose for at have det, eller rent faktisk for at gøre en forskel? Altså om det bare er greenwashing af virksomheden? Men igen, hvis de er gode til at kommunikere det ud, og man virkelig forstår det, men, altså. F.eks. Ikea eller nogen, der har sådan et end product som det, altså hvad kunne deres brand purpose være? Som ville give mening både for dem, men også for miljøet og forbrugeren?

Stine: *Ikea er faktisk en virksomhed, som gør rigtigt meget for det her, men de er bare rigtigt dårlige til at kommunikere det ud, fordi de er meget nordiske i det, og sådan, man har den der, ah men man fortæller måske ikke alle de gode ting vi gør, for det gør vi jo bare, fordi det skal vi. Men de har nogle rigtig gode, eller de er i gang med nogle rigtig gode initiativer, de er bare dårlige til at kommunikere det ud. Men det der med, hvis det virkelig er bundet som en drivkraft i virksomheden, og det er helt gennemsyrer virksomheden, alle arbejder frem imod det her, og målet med virksomheden er ikke bare at opnå profit, men at gøre en forskel, og så skal profitten nok komme på et tidspunkt. Hvad tænker I om det?*

Thomas: Når du siger virksomheder, altså det er ikke NGO'er og sådan noget der?

Stine: *Virksomheder, brands, virksomheder som normalt er for profit.*

Thomas: Sådan nogen som Læger Uden Grænser, ville det være et brand med et brand purpose? Jeg skal bare lige forstå definitionen.

Stine: *Jamen det er det, det er et brand med et purpose, men det er også en NGO, så det er frontrunner, på alt det her, det er dem der ligesom går foran. Men helt almindelige virksomheder, som f.eks. Ikea eller.*

Julie: Et eksempel kunne være Call Me, der har den kampagne, der hedder; Tal ordentligt. Det er så deres brand purpose, at de prøver at få folk til at tale pænere til hinanden.

Emma: Men det tænker jeg skal føre til profit. Det er et skidegodt brand jo.

Thomas: Men det ene behøver jo ikke udelukke det andet.

Emma: Nej, men jeg tænker at det er sådan, hvordan kan vi få folk til at blive abonnenter ved os? Det må være ved at vi har et godt brand. Og at det måske ikke er noget de egentligt..

Karen-Marie: Det er ikke for at gøre verden til et bedre sted?

Pernille: Nej det er ikke for reelt at få folk til at tale ordentligt. Det er bare en side effect af det de promoverer.

Emma: Nej. Altså jeg synes det er en skide god reklame, og jeg synes også de fortjener det mere end andre virksomheder måske gør, men jeg tænker stadig at det er fordi de i sidste ende gerne vil tjene nogle penge.

Michael: Altså ja, ellers så er de der jo ikke.

Karen-Marie: Nej men sådan tænker jeg alle tænker, alle virksomheder tænker på profit. De tænker på det store, på hvordan kan det hele løbe rundt, de tænker jo ikke på hvordan kan man gøre verden til et bedre sted.

Stine:*Nej, så sådan tænker I eller hvad? At virksomheder ikke har andre mål end profit?*

Mathias: Altså hvis en virksomhed har et rigtigt brand purpose eller virksomheds purpose, altså så kan jeg ikke se at det skulle være negativt på nogen måde. Kun hvis det sådan ligesom er et skalke, altså et skjul for at; ah men vi siger det her men vi vil egentlig gerne bare tjene penge.

Stine: *Altså så det ikke fuldstændigt gennemsyrer virksomheden men det bare er noget marketing, der bliver lagt ovenpå?*

Mathias: Ja lige præcis.

Stine: *Og så er det I kalder det?*

Pernille: Greenwashing ja. Men det er også, altså nu tror jeg bare jeg er skeptisk, fordi nogen gange så er der jo nogen, der har helt vildt meget altså CSR og bæredygtighed og sådan, og så når man dykker lidt dybere, så er det en virkelig dårlig virksomhed, som bruger børnearbejde eller et eller andet.

Emma: F.eks. H&M.

Pernille: F.eks. H&M. Men man, sådan, det gør én skeptisk. Men selvfølgelig der er jo brands derude, der er jo mange sådan bare, Whole Foods, amerikansk kæde, der er fuldstændigt gennemsyret grøn, i hvert fald så meget som den kan være, altså deres brand purpose giver mening, for mig også, og så er det okay, at de er dyre fordi de er, altså.

Mathias: Men det giver vel også, altså man kan vel sagtens have et brand purpose, og så ikke leve op til det. Der er jo ikke nogen, der siger, bare fordi man holder det her højt, at man så på alle punkter virkelig er dygtig, men hvis det er noget, hvor dem der træffer beslutningerne har det i mente, altså, det her det gør noget godt, altså det, så er det vel.

Stine: *Og det er så det der er den store opgave, at man som virksomhed, man kan godt definere purpose og alle de her ting, men det handler om at leve op til det hele tiden i alt, hvad man gør. Ja.*

Mathias: Ja eller i hvert fald at det påvirker de beslutninger, der bliver taget.

Thomas: Er der nogen, der sådan er stjernen i det her? Altså har I et eksempel?

Stine: *Der er masser af eksempler. Der er rigtig mange virksomheder, der begynder at have, definere et purpose, men der er også rigtig mange virksomheder som kører rigtig godt på det. f.eks. Dove, med alle deres kvinde empowerment reklamer og kampagner, og alt hvad de ligesom gør både markedsføringsmæssigt, men også med deres produkter. Virkelig, der taler den her sag. Men så kommer de jo nogengange lidt i modvind når det så er de kommer, de lavede sådan en kampagne med en masse forskellige shapes af deres, hvad hedder det, former på deres produkter, og deres sæber, og shampoer, men så havde de lavet dem allesammen hvide.*

Pernille: Men så kan man jo bare heller aldrig vinde! Altså der er sikkert et eller andet. Ellers er der et eller andet produkt i deres produkter.

Stine: *Men nogen gange så, ja så det handler om virkelig hele tiden at være foran og hele tiden skubbe sig fremad. Og så Always, Like a Girl. Deres kampagner, Always, et hygiejnebindsmærke, som virkelig prøver at styrke selvværd hos unge kvinder. Der er…*

Julie: *Anthon Berg med deres, You can never be too generous. De har jo blandt andet lavet sådan noget med en bus der kørte studerende fra København til Jylland henover julen og sådan noget, og så var det sådan noget med at de skulle betale ved at gøre en god gerning.*

Stine: *Men dem vi så har snakket om nu det er meget det, vi kalder purpose branding, altså deres måde at fortælle det på. Så er der nogle virksomheder som måske er bare manufacturer virksomheder, de har ikke nogen specielle brands, de laver måske bare produkter til industrien, men som har et eller andet formål, som virkelig bare løfter hele virksomheden nedefra, hvor forbrugerne, nej undskyld, medarbejderne på alle måder bliver hjulpet og det er godt, og de føler sig stolte af den her virksomhed, som virkelig gør nogle gode ting. Så der er mange ting i det, men ja som I snakker om det her med at ja, det kan hurtigt blive set som noget der bare er marketing.*

Thomas: Så sådan noget som den der virksomhed Neye, der er ejet af Neye Fonden, som bruger alle deres penge på kræftforskning. Det er vel dybest set sådan en virksomhed som lever op til det der? Men de fortæller jo dybest set ikke så meget om det, men det er jo det, det handler om.

Stine: *Ja, hvis det er det, som virkelig driver det.*

Thomas: Ja men det er det. det er formålet med den fond som ejer virksomheden, de har det som formålsparagraf, altså de bruger alle pengene på det.

Karen-Marie: Men det er også det som jeg tænker, hvis du bruger alt dit overskud så er det jo ikke for dine aktionærer eller dine investorer som langt de fleste virksomheder er, så er det jo svært at have et brand purpose som går ind i virksomheden ligesom Neye ikke, hvis man har nogle andre, der er interessenter end kun en fond.

Thomas: Det er også kun for at få et eller andet mindset, altså hvad er det egentligt for en virksomhed, vi kigger efter i forhold til det her brand purpose.

Mathias: Jeg vil også, altså, medicinalindustrien er vel også et godt eksempel, altså hvor man siger jamen vi vil godt tjene penge på at lave det her, men vi vil også godt kurere nogle sygdomme. Vi vil selvfølgelig ikke kurere dem så godt at…

Stine: *Ja, hvis I nu stod i en jobsituation og skulle vælge mellem en virksomhed, der havde et mega stærkt purpose, et mega stærkt formål, som gik ud over profit, og det var bare, gennemsyrede hele virksomheden og virkelig. Et virkelig stærkt purpose, eller en, virksomhed, som ikke havde? Hvad ville I vælge? Hvis I nu står i en jobsøgnings… Og skulle vælge at arbejde et sted?*

Mathias: Er det den eneste forskel? Vi antager at arbejdsopgaverne og lønnen er den samme?

Stine: *Ja vi tænker bare sådan at, måske man får en lille smule lavere løn i den her formålsdrevede virksomhed frem for den anden? Eller måske bare det helt samme, ja.*

Pernille: Altså nu har jeg faktisk lige stået i den situation, fordi jeg har søgt job de sidste tre måneder, og jeg har været meget fokuseret på, nu er jeg endnu ikke nået at blive så træt af dagpengesystemet, at det skulle være værdiladet arbejde. Selvom jeg har samme bacheloruddannelse som Julie, og at det umiddelbart ikke er så værdiladet, det er mere sådan branding og marketing, og det er så også det job, jeg har fået nu, men det har jeg været meget bevidst om. Og når jeg så nogen gange blev nødt til at sende ud til nogen, som jeg måske vidste var mindre værdiladet, så blev det en skod ansøgning eller et eller andet. Så jeg har virkelig fokuseret på de der, som gør en forskel på den ene eller den anden måde.

Michael: Jeg tror også det ville tænde mig.

Emma: Ja helt sikkert. Også selvom lønnen er lidt lavere. Det tror jeg helt sikkert.

Mathias: Jeg tror, hvis der ikke er forskel i, jeg tror det er vigtigere for mig, hvad for en mening jeg selv kan lægge ind i det. Så betyder det ikke så meget om virksomheden har en eller anden purpose branding, hvis jeg kan se meningen i det jeg skal lave og jeg føler det er vigtigt, så, det betyder mere for mig end at virksomheden har et eller andet defineret - det er det her, vi skal. Tror jeg.

VIDEO 3

Stine: *Ja. Så vil jeg lige skifte slide her. Goodwings, det er vores casevirksomhed, som er en online rejse-booking platform som er ved at ændre den traditionelle, eller som ved at ændre den traditionelle forretnings-model har skabt en virksomhed der er bygget op omkring purpose. Istedet for at bruge pengene på traditionel markedsføring, så har Goodwings valgt at lade kunderne donere 50% af den samlede profit, for hver eneste booking. Så det beløb som andre virksomheder, såsom Expedia eller Hotels bruger på markedsføring, det beløb har de så givet brugerne mulighed for at donere til et formål, eller en NGO, samarbejdspartner, som, et formål som betyder noget for dem, mens prisen stadig forbliver den samme for kunderne, i høj grad i hvertfald, i forhold til hvis du booker hos Hotels eller Expedia eller en anden booking platform. Og det er så gjort muligt igennem de her samarbejder med NGO'er som reklamerer for Goodwings igennem deres egne kanaler både sociale medier, men også traditionelle nyhedsbreve, magasiner, hvad de nu sender ud. Ved så at spare den her omkostning på marketing som normal vil have udgjort 50% af overskuddet, så lader Goodwings altså deres kunder donere de her penge fra hver booking til en NGO af eget valg. Og der kan i så se lidt på siden når man kommer ind. Nu vil jeg til København engang i April tænkte jeg lige, og så kommer der nogle hoteller op, og så går man måske ind på et hotel, og så kan man se her. Den her har tre hjerter, fire stjerner det er så det hotellet har, hvad man kender. Så har den også 3 hjerter, dvs. at den her med 3 hjerter har et større beløb som går til en sag man vælger, frem for den her der kun har 1 hjerte. Ja. Og så viser jeg lige den her, hvor man lige kan se lidt mere sådan, f.eks. "Støt Børnefonden når du booker et hotel", "Sammen rejser vi en bedre verden". De sigter efter at gøre hotelbranchen drivkraft for en bæredygtig forandringer et hotelophold ad gangen. Det er sådan konceptet, og nu vil jeg lige vise en lille video, som forklare det her koncept.*

[Viser reklamefilm fra Goodwings]

Det forklarer lige lidt om selve. Man kan derfor kalde Goodwings for en purpose drevet virksomhed, hvad mener i om Goodwings og hele det her koncept?

Pernille: Jeg har lige et spørgsmål til det, når man booker skal man så dele?

Stine: *Nej, nej, nej, nej, det tænkte jeg nemlig også, man kan dele på sociale medier hvis man gerne vil det, men det der gør er at når man har booket, jeg kan lige gå tilbage her, når man har booket, når jeg har trykket*

vælg, og så bum, så booker jeg, så kan jeg se her, hvor mange penge jeg så kan donere til Kræftens Bekæmpelse, Plan Danmark, Plastic Change eller forskellige NGO'er som de samarbejder med og der kommer hele tiden flere med, og de er også begyndt at blive, at finde globale nu her.

Julie: *Men hvis man så deler, så ligger de 20% oveni den pris man donerer. Det er derfor man får mere ud af det.*

Thomas: Man skal ikke fortælle det, det var det du mente ikke?

Julie: *Nej, nej, man skal ikke fortælle det.*

Ulla: Men får man 20% kun på det man donerer?

Julie: *Ja, man får 20% ekstra hvis man deler, ja.*

Michael: Så istedet for de 50% af reklamebudgettet, så er det…

Pernille: 70%, ah

Michael: Jeg tænkte straks på da jeg så det her, det er jo fint, men hvorfor skal jeg donere så meget? Altså, halvdelen donerer jeg til mig og halvdelen til nogle andre, så bliver rejsen jo billigere for mig.

Pernille: Opret en NGO

Stine: *Ja, tingene er med det her, hvis du købte, bookede det samme hotel på Hotels.com, så vil det koste det samme, Hotels.com bruger bare de 50%*

Michael: Ja, men så tænker jeg bare på, jeg vil da gerne gå med dem, men hvorfor splitter vi ikke bare i porten?

Stine: *Af hvad siger du?*

Michael: Hvorfor splitter vi ikke bare i porten? Jeg får 116 kr.

Stine: *Så du får det billigere?*

Michael: Ja.

Pernille: Det tror jeg faktisk ikke jeg vil tænke over, jeg tror bare mere, altså det der med hvor mange hoteller der er, hvor mange kan jeg vælge imellem. Jeg kan godt lide at have det hele på bordet, og det kan booking.com og de store platforme har alle, så det er mere om de har så mange samarbejdspartnere.

Stine: *Ja, altså de har faktisk, de har det igennem, de har, de bruger Expedia som deres platform til at få adgang til alle de her hoteller. Så de har 365.000 hoteller rundt omkring i verden.*

Michael: Men det er der virkelig mange de andre store der også gør...

Stine: *Det er der nemlig rigtig mange der gør.*

Michael: ...altså Booking.com, Hotels.com har også snablet inde i Expedia.

Stine: *Hotels.com er ejet af, er en del af Expedia Group, eller Expedia Inc. så mange af dem der, Expedia har nemlig et rigtig godt produkt en rigtig god, noget rigtig godt data, og så de mindre kan købe sig ind i det, og samarbejde på den måde. Så man får adgang til, men de har så et andet produkt kan man sige.*

Karen-Marie: Jeg havde egentlig ikke tænkt på det du sagde at man kunne splitte, men at, jeg syntes det er en god ide at man ligesom kan gøre noget godt uden man egentlig behøves at gøre det aktivt ved at vælge en side. Men hvis det bare var 50 kr billigere end Bookings.com, så vil de jo vokse, fordi det er så prisfølsomt, og du kan vælge samme hoteller som vi talte om før, du vælger altid det billigste, så hvis du bare var 10% under så ligemeget om der gik 10% for NGO'erne så vil folk vælge dem, og så tror jeg de vil få større succes.

Stine: *Så du vil stadigvæk være meget prisbevidst om det her, selvom du vidste at her, der kunne du faktisk også hjælpe, en sag som måske stod dig nær?*

Karen-Marie: Det tror jeg, ja. Men jeg ved heller ikke om, hvordan man kan se det på Expedia for jeg vælger jo bare, jeg tror ligesom på Momondo, den går jo bare ind på den billigste side, jeg aner ikke engang hvor jeg køber tingene, jeg køber det bare. For du er ligeglad med brandet, du tænker bare pris fordi det er det samme hotel.

Stine: *Expedia er sin egen side, Momondo er sådan en der giver en adgang til de andre.*

Karen-Marie: Nå, men så en af de andre, Trivago eller sådan noget.

Stine: *Så hvis du booker hos Expedia eller Hotels.com så er det den side du booker på, ja. Hvor at Goodwings så er sådan en lidt mindre udgave, men den samme slags som Expedia eller Hotels.*

Emma: Men hvis det var den fuldstændigt samme pris, som en anden mulighed, så vil jeg gøre det.

Ulla: Det vil jeg også.

Emma: 100%

Thomas: Det vil jeg også.

Ulla: 100%

Karen-Marie: Det vil jeg også.

Emma: Det vil jeg også 100%, men igen, altså hvis det er en difference på 100 kr eller et eller andet, så vil jeg, allerede der så vil jeg faktisk være i tvivl om jeg vil gøre det. Og det er ikke fordi jeg vil være et godt menneske, det er bare rent, jeg ved ikke hvad det er.

Stine: *Så hvis det bare er en lille smule dyrere end Goodwings, så vil i ikke gøre det?*

Emma: Nej, det vil jeg ikke. Det er virkelig forfærdeligt, men helt ærligt.

Pernille: Det hænger nok sammen med at rejser altid bliver dyrere end man regner med. Så helst bare, alle de steder man kan spare når man kommer frem, for der er altid flere udgifter end dit budget.

Thomas: Jeg syntes ofte det, også nu når vi lytter, at det handler lidt om troværdighed.

Pernille: Ja.

Emma: Ja.

Thomas: Kan det virkelig passe, kommer de nu de rigtige steder hen. Og hvis man så ovenikøbet opdager at det er en smule dyrere, så tror jeg den er svær. Jeg syntes idéen er super god, helt sikkert.

Pernille: Nu ved jeg ikke hvad det er for nogle NGO'er man kan støtte, men jeg har det sådan lidt at jeg vil, jeg har måske lidt imod at støtte de helt store organisationer, bare fordi der har været, det er sikkert helt vildt godt og sådan nogle ting, men jeg vil hellere støtte mere lokale og mindre organisationer, hvor jeg ved mere, hvor man kan se hvor...

Karen-Marie: man kan se forureningen.

Pernille: Ja, hvor man kan se en forskel ikke?

Stine: *Lige nu er det meget nogle danske, som er selvfølgelig store, Plastic Change er en, og sådan nogle, og så nu begynder de at få nogle af de store globale med også.*

Karen-Marie: Er det en dansk virksomhed?

Stine: *Ja, det er en dansk virksomhed.*

Pernille: Igen, så vil jeg hellere have mindre end danske NGO jeg kunne støtte

Stine: *Nå, så mindre, mindre NGOer som er danske eller mindre NGO'er som er udenlandske?*

Pernille: Danske nok, fordi ellers så skal det være sådan en sag man kender eller en sag man går ind for, for at støtte sårbare børn, eller nødhjælp, eller sådan det ved jeg ikke, men Børnefonden og de helt store, er jeg måske lidt skeptisk ved at støtte. Jeg vil gerne vide, at de har et lille administrationsgebyr.

Karen-Marie: Ja, så har der været de her sager, hvor de bare investerer pengene i stedet for egentlig at støtte formålet, og det vil mindre organisationer ikke gøre.

Pernille: Og det er sikkert bare en fordel.

Karen-Marie: Ja ja.

Michael: Hvis, man skulle gøre det her koncept bedre, i hvert fald i mine øjne, så kunne man jo tage den der med de mindre NGO'er, hvis de nu lavede et hotel på Bali, eller et eller andet for at støtte en eller to NGO'er ...

Pernille: På Bali.

Michael: … lokalt. Og så en anden ting, som jeg syntes kunne gøre det her til noget der ligner en vinder, det var at hvis man i det her også tog noget, valgte bæredygtige hoteller, ud og lave det som dobbeltkonfekt. Det gør selvfølgelig at der kommer færre hoteller at vælge imellem, men hvis vi har, både det, at vi donere og vi har nogle grønne hoteller.

Mathias: Men var det hvad hjertefaktoren var?

Emma: Nej, det var hvor stort et beløb det var.

Stine: *Nej, det var mere hvor stort et beløb der går, eller hvor meget der.*

Emma: Men igen, netop også for at få nogle guidelines, det her er rent faktisk et hotel der gør noget, fordi mange gange er det bare en jungle, og man sidder bare shit man, hvad skal jeg vælge af de her millioner af hoteller.

Mathias: Jeg kan ikke lade vær at sidde og tænke på, at det er egentlig bare en virksomhed der har valgt sige, de penge vi normalt vil have givet til Facebook, dem giver vi bare til nogle andre. Og det er jo ikke fordi, jeg sidder stadig og tænker, de forventer jo at få reklame ud af det...

Emma: Det er jo smart.

Mathias: ...De, det er jo stadig deres marketingsbudget der bare går til, så kommer der måske et label på, i et blad fra folkekirkens nødhjælp, eller hvad det er, så på den måde kommer de jo stadig der ud.

Thomas: Men det er der vel nødvendigvis ikke noget galt med vel?

Mathias: Nej, nej, nej, nej.

Michael: Det er jo bare om man bruger pengene til software eller

Karen-Marie: Det er jo bare, de der 230 kr, går de direkte til nødhjælp eller går de egentlig til noget marketing.

Mathias: Nej, nej, de går til marketing, eller de går til nødhjælp…

Emma: De markedsføre sig selv indirekte

Mathias: … de markedsføre bare sig selv, de køber bare annonceplads, i de blade der

Stine: *Altså kravet for at de her penge kan gå til NGO'erne det er at NGO'erne fortæller om Goodwings i deres…*

Mathias: Lige præcis

Stine: *... i de medier som de nu har til rådighed i de kanaler.*

Thomas: Men det er vel fint nok.

Emma: Det syntes jeg bare er genialt.

Stine: *...Og de driver folk til, så det er jo en forretning.*

Pernille: Men er de så åbne overfor samarbejde med alle typer NGO'er?

Stine: *Det er de nemlig ikke...*

Pernille: Nej

Stine: *... fordi, at*

Thomas: Det tror jeg altså går lidt tilbage til det jeg sagde i starten med troværdighed. NGO'er er jo ikke statskontrollerede mange gange, så hvis de bare 5 gange har været ude for en eller anden NGO på Bali, slet ikke handlede om at hjælpe fattige børn, men om at tjene penge, så ryger hele troværdigheden, så er man væk.

Mathias: Også omvendt, fra NGO'ens side, hvis de nu kommer ud i en ordentlig shitstorm hvor de, jamen, i har da fået, i reklamere for, hvad? Kunne man forvente at der var..

Thomas: Ja, så der skal være en stor grad af troværdighed hele vejen igennem kæden for at få det der til at spille. Det kan du ikke føre tilsyn med, der er jo hundredvis af NGO'er på den måde.

Pernille: Men hvad er det, hvad er kravet for hvor store?

Stine: *I opstartsfasen der har det været danske NGO'er, hvor der ikke har været sat så store krav til at de har kunne, jeg ved ikke om, der er krav til, hvilken slags NGO'er, er det det du mener?*

Pernille: Ja, for hvis det er en NGO hvor de overhovedet ikke kan se noget formål med at brande igennem det her

Stine: *Så snakker de ikke med dem. De skal jo, jeg tror, eller jeg ved at et krav er at, eller det bliver ihvertfald et stærkere krav nu, efterhånden som de er kommet godt igang, og de er blevet mere etableret, der er et større krav, NGO'erne skal kunne drive noget trafik til dem, og de skal kunne drive nogle kunder til dem, de skal være committed og de skal gøre noget for det, og de skal ville det. Hvis ikke de vil det og gør noget for det, jamen, så kan vi ikke samarbejde. Det er et samarbejde.*

Pernille: Det er sådan set også fair nok, så syntes jeg bare ikke, gendriver det ikke bare at de store NGO'er bliver endnu større?

Stine: *Det kommer jo an på, det kan jo ligeså godt være en lille NGO*

Thomas: Sat helt på spidsen handler det så ikke om Facebook bliver endnu større på grund af deres reklame-penge eller NGO'erne bliver endnu større på grund af det.

Pernille: Jo, nu er jeg også bare et røvhul i forhold til..

Thomas: Jo jo, nu skal man sidde og spille djævlens advokat på den, men det er jo dybest set det det handler om.

Mathias: Har man ikke netop undersøgt om de her NGO'er der viser at jo større de er, jo bedre er de egentlig også til at forvalte pengene? Jo mindre del af det går faktisk til administration.

Pernille: Jeg tænker bare som forbruger, at jeg gerne vil støtte så lokalt som muligt.

Mathias: Det kan jeg godt forstå.

Julie: *De har lige indgået et nyt samarbejde faktisk med en af de helt små der hedder sådan noget, jeg kan ikke lige huske hvad de hedder, men det er sådan en dansk organisation der cykler rundt med gamle mennesker.*

Thomas: Ja, men det er sku da.

Pernille: Ah

Emma: Det er faktisk meget godt at vide.

Thomas: Nej, kan man blive cyklet et eller andet sted hen?

[Alle griner]

Julie: *Lidt ældre tror jeg.*

Stine: *Sådan for plejehjem og..*

Thomas: Nå, så venter vi lidt

Pernille: Det tror jeg faktisk min kusine er frivillig i

Stine: *Men altså hvis det var, egentlig så, hvis i nu skulle gå tilbage til det spørgsmål om i kunne tænke jer at… ja.*

Michael: Jeg skal da kigge på dem imorgen når jeg skal booke hotel senere på året.

Karen-Marie: Også mig.

Thomas: Ja, det skal jeg bestemt også. Jeg syntes det er helt smart, det kan godt være det ikke er den perfekte model, men det er da det bedste vi har set so far.

Stine: *Ja, hvis det er så nemt at kunne ændre sine rejsevaner eller sin impact, så er i åbne for det, men der er stadigvæk noget med prisen?*

Emma: Ja, og jeg vil også sige, hvis jeg kommer ind på hjemmesiden og det er sådan noget der tager en krig, så tror jeg også jeg står af.

Thomas: Ja.

Stine: Det er meget nemt.

Emma: Okay fedt, skide godt. Nogle gange kan man nok nogle gange være viklet ind i sådan kæmpe spindelvæv og man er bare sådan åh, det her skal jeg bare ud af igen. Det skal også være nemt.

Stine: *Så det skal være nemt, det skal være noget der ser troværdigt ud, i skal kunne stole på det og i skal stadig have prisen med?*

Emma: Ja.

Mathias: Jeg skal huske det.

Emma: Ja.

Karen-Marie: Ja.

Mathias: Når jeg tænker, nå jeg skal til at booke hotel, nå booking.com. Altså der tænker jeg ikke engang over at der findes alternativer. Det er lidt ligesom

Emma: Momondo

Karen-Marie: Man søger jo bare på google hotel et eller andet land eller by, og så kommer det jo op, og hvis de ikke kommer op, så vil jeg jo aldrig finde det frem. Medmindre imorgen jeg skal booke hotel så vil jeg lige huske det, men om et halvt år…

Emma: Og selv hvis de kommer frem altså på google, så vil det stadig være sådan, det kender jeg ikke, videre til det næste. Det skal også ligesom være et etableret brand, men nu har vi jo hørt det igennem jer, så hjælper det jo også.

Stine: *Så tror jeg lige jeg vil skifte her, Expedia, for at gå videre til en anden platform, er en af de største online rejsebooking platforme i verden på global plan. Som virksomhed så er Expedia ikke umiddelbart drevet af et formål af at gøre verden til et bedre sted, men de anvender i deres kampagner og reklamer, de anvender deres anvender reklamer og kampagner til at markedsføre deres slogan, travel the world better, hvilket har elementer af purpose i sig. Fordi det taler om en større sag end blot produktet. Og det vil jeg lige vise jer i videoen. Er der nogle spørgsmål inden?*

Michael: Det er ejet af Microsoft.

Stine: *Hvad siger du?*

Michael: De er ejet af Microsoft.

Stine: *Okay, det er meget godt at vide.*

Thomas: Er de det?

Michael: Ja, det mener jeg. Det kan man finde ud af.

Stine: *De er ejet, eller Expedia, nej, hvad hedder det Expedia Inc. er den overordnede organisation som har har hotels.com, de har nogle forskellige car rental services og de har expedia og de har sådan nogle forskellige, men det kan jo sagtens være, at de.*

Julie: *Jeg mener, at de er opstået ud fra en lille afdeling af Microsoft, som lige netop er baseret på teknologi.*

Karen-Marie: Det giver mening.

Thomas: Ja, okay.

Stine: *De har en rigtig god teknologisk, eller teknologisk platform, som andre firmaer så køber sig ind i.*

Michael: Og deres call center sucks at arbejde med.

Stine: *Nu skal i lige se en lille video, med en kampagne som de har lavet.*

[Expedias Train kampagne video vises]

Ja, så det er et eksempel på, hvordan Expedia bruger purpose, hvad hedder det, messages, budskaber i deres markedsføring. Hvad mener i om den her brug af purpose branding? Som ikke er brand purpose men som er branding.

Thomas: Jeg syntes vi er i den anden ende af skalaen, i bedste fald for mit vedkommende der er den virkninsløs og i bedste fald så får den mig til at få lidt kvalme, fordi den er sådan lidt Hollywood agtig. Puha, man tænker, det der, er ikke en skid troværdigt på nogen måde.

Emma: Og hvad skal Expedia overhovedet gøre?

Pernille: Selve opbygningen af det, nu er det bare lige kampagnen specifikt ikke, siger man, den giver mig ingenting, for den er så, som vi siger Hollywood og der er for meget kærlighed på kameraet.

Emma: Den er Amerikansk.

Pernille: Den er meget Amerikansk.

Emma: Også enhver idiot kan godt jo regne ud at Expedia ikke har noget med hende der går ned og redder syre op på vandet at gøre, men det er jo en meget sød film

Michael: De har jo solgt rejsen dertil og hotellet dernede, fordi det kunne de sælge billigt fordi der var ikke nogle gæster på grund af Syrierne.

Karen-Maria: Ja, lige præcis.

Pernille: Også lige til hjemmesiden, det er faktisk en af dem jeg aldrig bruger, for jeg syntes den er træls.

Karen-Marie: Jeg tror heller aldrig jeg har brugt den.

Pernille: Jeg ved ikke om det bare er fordi de andre popper op, men jeg har lidt nøjern og jeg syntes ikke det er fedt at navigere i.

Stine: *Er der andre tanker om den her form for markedsføring?*

Michael: Altså den video, jeg sad bare og stenede over hvor fanden de var, hvor tingene var filmen henne.

Emma: Ja, sådan havde jeg det også.

Karen-Marie: Også mig.

Michael: Og det er vel også lidt af det der ligger i det, når de viser sådan en video ikke. Der var da nogle steder hvor jeg tænkte, ej, det kunne da være fedt at tage op til Kunjab for eksempel.

Emma: Men du ville jo ikke booke det via Expedia nødvendigvis.

Michael: Overhovedet ikke. Ikke specielt.

Emma: Nej, nej, præcis.

Mathias: Jeg tænker, hvis man har råd til at lave en reklame der ser så godt ud, fordi den er jo flot filmet og lækker med at hun bliver ældre, så må de også have et godt produkt. Så må de også have en side der virker, så er der ikke boks, altså, så er de en velrenommeret virksomhed som kører, det kan godt være at de er bare en profitmager, men altså, hvis jeg bestiller derinde så er jeg ret sikker på at jeg får et produkt der er okay, fordi de har styr på det, de har styr på deres operationer.

Emma: Ja, det er de selvfølgelig også, men det syntes jeg bare der er mange der gør. Altså det der gør AirBnB jo også, og Hotels.com og jeg syntes bare der er mange der laver den der flødebolle reklame, så.

Pernille: Jeg vil sige, jeg er slet ikke eksponeret for det for jeg har ikke flow tv, ej, det er første gang jeg har sagt sådan et fancy ord, nå, men, og hvis jeg ser YouTube eller et eller andet så går jeg bare, slukker lyden mens der er reklamer eller. Så det påvirker mig ikke rigtig.

Mathias: Ej, men det tror jeg ikke, det skal man passe på med at sige, fordi bare det at du ser ordet Expedia...

Pernille: Ja ja, jeg ved godt det har en påvirkning

Mathias: … så får du, så kommer der en påvirkning, så på en eller anden måde handler det ikke om at have en god reklame, der skal stå Expedia og det skal stå og blinke og når du så næste gang står og tænker hmm, gad vide, så er det der.

Emma: Jeg vil også sige at hvis det er en reklame der skiller sig ud, så har det større effekt på mig end en der bare er magen til mange andre. Måske er lige den der er lidt, skiller sig lidt ud, men stadigvæk ikke særlig meget.

Stine: *Hvordan, hvad mener i så når i skal sammenligne Expedia med Goodwings? Altså som virksomheder, Expedia har en stor platform, en stor virksomhed og så laver de de her reklamer, Goodwings er godt nok lige nu mindre, men har det her purpose der går fra igennem forretningsmodellem og måden de går tingene på, hvor der er mere end bare profit? Hvis i skal sammenligne de her to, hvad er jeres tanker om det?*

Mathias: Jeg tænker, at Goodwings er ikke blevet komperet endnu, de er ikke vokset så stort at de, at der er så meget fokus på, selvfølgelig er der fokus på at udvikle forretningen og få det til at køre, men de er ikke, det er stadig ildsjæle der er bag det her. Det præger stadig præg af start-up, men det her er sådan noget etableret noget som alle.

Emma: Men føler de rent faktisk gør noget.

Michael: Men det er jo lidt at putte glorie i øjnene på os selv. Fordi hvis Goodwings har snablet nede i dem, så bliver der jo også smidt nogle penge til Expedia, men så, de bliver jo også større og større. Men jeg vil da helt klart, efter det jeg har hørt, først gå til Goodwings.

Pernille: Det bliver også, altså Goodwings layout, nu har jeg ikke været inde og navigere i det, men det ser virkelig, det ser let og lækkert ud. Jeg kan overskue tingene, og så forhåbentlig har jeg.

Stine: *Jeg skal lige sige, at det er to screenshots det her.*

Pernille: Ja, det ved jeg, men det, forhåbentlig er der noget sammenligning, og igen, Expedia tiltager mig ikke så meget, og det syntes jeg er lidt sjovt, fordi det er så stor en virksomhed, så hvis man siger de ikke har en bedre layout og mere brugervenlighed.

Mathias: Men det tror jeg faktisk ikke, nu har jeg ikke prøvet nogle af dem, men når jeg ser på det der[Expedias hjemmeside], så er det mere simpelt, det andet [Goodwings hjemmeside] kræver at du har en forudtagenhed om hvordan internet og blogs, fordi det ligner jo virkelig sådan en lækker blog.

Stine: *Det her er en forside, hvor jeg, har gået ind at søge, så det er på selve søgningen.*

Pernille: Men så er det mere sådan specifikt mig, jeg kan jo sagtens se at mine forældre vil gå skråt i det.

Mathias: Man plejer at sige, at hvis man ser på computerspil, nu er det ikke computerspil, men der er noget interaktion, og computerspil til børn, er tit meget farverige, altså det er sådan, det har en dragende effekt på folk der ikke nødvendigvis er, kender de der indbyggede måder og håndtere et spil på, så er det det, det er det man bliver draget af, og ikke hvis man har erfaring.

Thomas: Altså hvis man ikke har hørt vores diskussion, og den information i er kommet med, så vil man helt klart tro at Expedia har de billigste.

Karen-Marie: Ja, sådan har jeg det også.

Thomas: For det andet der er meget sådan, det ser sådan lidt luksusagtig ud, puh, nu finder vi nogle hoteller, hvor det andet det ser effektivt ud. Du kan krydse af hvad du vil have og ting og sager.

Stine: *Nu scroller jeg bare lige ned så i kan se det.*

Emma: Ja, det ser dyrt ud.

Thomas: Altså det ser lidt federe ud, nu sidder man bare her, og prisen betyder ikke lige så meget.

Stine: *Jeg tror faktisk nogenlunde det er det vi har. Er der noget i syntes at i mangler at få sagt eller? Er der noget i sådan tænker i lige har på hjertet?*

Thomas: Næ, jeg syntes det er brand purpose i skriver om, det lyder super spændende, men jeg kan ikke lade vær med at tænke på om det er sådan lidt, om det er teoretisk, om det nogensinde kommer til at findes i sin rendyrket form, det ved jeg ikke, det lyder jo vældig besnærende. Men det er en god ide, god tanke.

Stine: *Ja, men også, hvis man virkelig kan finde ud af at bruge det, og det kommer, det virkelig er noget der gennemsyre virksomheden, og det ikke bare er det der lag.*

Mathias: Det handler jo måske egentlig om, og forsøge at bevare det. For jeg tror ikke der findes nogle som helst start-ups der ikke har det. Der er jo ikke nogle start-ups der virkelig bliver store, som kun har penge som

fokus, det er jo et ønske om at gøre verden til et bedre sted, eller, og udvikle et eller andet der kan hjælpe folk eller løse et problem. Så, på et eller andet tidspunkt, dem der måske starter virksomheden op, det der med at køre en virksomhed til daglig, det er måske ikke lige det der brænder dem, så ansætter man en direktør, som har til formål, så bliver det sådan lidt mere.

Thomas: Det er jo så hurtigt man taber i idealismen, de gode start up de bliver solgt til en kapitalfond.

Mathias: Ja, når man snakker om at have en exit strategi, hvordan kommer vi ud af vores egen virksomhed.

Thomas: Ja, fordi så behøves man ikke, og så vil man hellere have nogle penge i stedet for. Men super spændende. Jeg syntes i gjorde det godt. God session.

Emma: Skal jeg slukke den her?

Stine: *Ja, det må du gerne nu faktisk.*

BILAG 7 – INTERVIEW MED HANS HENRIK HEMING FRA PLASTIC CHANGE

INTERVIEW RESUMÉ

Hans Henrik Heming blev ansat hos Plastic Change i Oktober som Head of Commercial Funding. Han kom fra en baggrund med iværksætteri, og havde grundet sine mange timer i havet som langdistance svømmer, opbygget en lyst og iver til, at få bugt med alt det plastik der allerede befinder sig i havet. Han var derfor ikke ansat i Plastic Change da samarbejdet med Goodwings oprandt, men han kan allerede nu se nogle problemer og muligheder i samarbejdet. Selvom alle parter synes, at det er en fantastisk idé, har kommunikationen mellem Goodwings og NGO'erne, ifølge Hans Henrik, ikke altid været optimalt. Det hænger især sammen med, at både Plastic Change og Goodwings begge er start-ups og kæmper derfor begge med, udover samarbejdet, at få sat en hverdag op. Dette resulterer i, at de sidder lidt fast, da Goodwings ikke føler at NGO'erne gør nok, mens NGO'erne stadigvæk leder efter den gyldne mellemvej, hvor deres markedsføring af dem selv ikke bliver overrumplet af kommunikationen om Goodwings. Goodwings logo står nemlig over alt det materiale de har modtaget, mens Plastic Change slet ikke nævnes, og Hans Henrik, bliver derfor nervøs om kunderne vil kunne forstå den sammenhæng der er mellem Goodwings og Plastic Change, og hvorfor Plastic Change bruger så meget energi på at markedsføre en anden organisation. Generelt mener Hans Henrik, at der har været nogle udfordringer i at nå frem til en enighed om hvordan kommunikationen af Goodwings skal foregå. Han mener nemlig, at Goodwings model er meget sårbar, da den kræver at NGOerne bruger deres personlige relationer og netværk, hvorefter de skal sætte alt deres lid til at Goodwings behandler denne relation med respekt. Han foreslår derefter, at en løsning kunne være, at lave en 1-til-mange kommunikation i stedet for den 1-til-1 kommunikation de kører nu, da det er en mindre følsom måde at kommunikere på. Da dette er noget Plastic Change gerne vil have et mere klart budskab omkring, har de ventet med at kommuniker noget om Goodwings, og da Goodwings sikkert sidder og venter på at Plastic Change gør noget, før de engagerer sig mere i dem, går det hele lidt i stå og ingen får udnyttet potentialet af samarbejdet.

Derudover ser han også et problem i hele oversættelsen af konceptet til virksomhedernes medarbejdere, og mener, at det kan blive et problem at få overbevist medarbejderne om at de rent faktisk skal booke igennem Goodwings. Her har Goodwings, ifølge Hans Henrik, også brugt især Plastic Change meget til at medvirke i deres præsentationer hos virksomheder. Han ser stadigvæk at engagere kundernes medarbejder er Goodwings største problem, da det indtil videre kun er direktøren der er ombord, men de får ofte ikke fastlagt overfor deres medarbejdere, at det kun er Goodwings de skal bruge, og det ikke blot er et tilbud.

Hans Henrik mener dog, at hele Goodwings koncept er en god idé med et stort potentiale, og de føler sig beæret over at være en del af deres arbejde. Dog føler han ikke de har gjort hvad Goodwings forventer af dem markedsføringsmæssigt, og dette ligger de meget over i at det går rigtig godt for Plastic Change i øjeblikket, da deres sag er meget aktuel, og de får derfor rigtig meget opmærksomhed, og mangler ikke opmærksomheden de ellers opnår gennem Goodwings.

Plastic Change har ca. 35-40 virksomheder der har valgt Plastic Change som deres bidrag, og beløbene rangerer fra alt mellem 1000 kr. og 100.000 kr. om året. Virksomhederne skal hver især afgive et rejsebudget, som Plastic Change derefter regner med i deres budget, og hvis kunderne pludselig ikke leverer, fordi de måske booker igennem en anden portal, står Plastic Change i sidste ende og mangler penge, da de budgettere efter de anviste rejsebudgetter.

Plastic Change kommunikerer dagligt på Instagram, Facebook, Twitter, en blog på deres egen hjemmeside samt nyhedsbreve.

Det eneste kommunikationsmateriale de har modtaget af Goodwings er en mail de kan bruge til 1-til-1 kommunikation, og de føler derfor de mangler nogle flere værktøjer før de kan komme videre.

Tilslut pointerer han, at det er vigtigt for Goodwings at få udnyttet, at de er de første på markedet, og skabt et stærkt brand samt en god kommunikation og samarbejde til NGO'erne. Han påpeger dog også at kroner og øre samt brugervenlighed på platformen er stadigvæk meget vigtigt, og alt hænger derfor ikke sammen med brand-value.

INTERVIEWGUIDE

Dette interview giver indsigt i hvordan samarbejdet mellem en NGO og Goodwings fungerer og hvordan NGO'erne markedsfører Goodwings igennem deres egne kanaler.

FORTROLIGHED

Interviewet vil ikke blive behandlet fortroligt, idet informantens fulde navn, stilling og virksomhed vil fremgå.

LYDOPTAGELSE

Interviewet er optaget med lyd og senere transskriberet. Transskriptionen kan deles med informanten hvis ønsket.

INTERVIEW VARIGHED

Interviewet vil tage omkring 30 min

Forskningsemner	Interviewspørgsmål
Briefing	*Interviewet vil undersøge Plastic Changes samarbejde med og markedsføring af Goodwings.* *Formålet med interviewet er at indsamle empiri til brug i vores speciale fra en ekspertkilde, der til daglig samarbejder med vores casevirksomhed.* Har du nogen spørgsmål til os før, vi går i gang?
Introduktion	Først og fremmest, kan du kort beskrive din rolle hos Plastic Change?
Samarbejde	Hvad var jeres første tanker om Goodwings og et eventuelt samarbejde, da I først hørte om virksomheden? Hvad fik jer til at sige ja til at samarbejde med Goodwings? Kan du beskrive forløbet/processen det var at starte samarbejdet op? Hvilken form for information modtog I fra Goodwings? Føler du, at I fik nok information? Hvem tog den første kontakt, jer eller Goodwings? Har Goodwings haft sat specifikke krav til jer? Og omvendt, har I nogle specifikke krav til Goodwings? Hvordan har det været at markedsføre Goodwings og få skabt kundekontakt? Hvordan synes du samarbejdet med Goodwings fungerer og har fungeret indtil nu?

	Og hvordan synes du specifikt kommunikationen med Goodwings fungerer? Har I én specifik kontaktperson eller varierer det? Mener du, I får nok information fra Goodwings? Får I det ud af samarbejdet som I havde håbet på? Hvor meget modtager I ca. i donationer årligt igennem Goodwings?
Markedsføring af Goodwings og kundekontakt	Hvor meget lægger I ca. op eller deler på de sociale medier ugentligt? (I alt, ikke kun om Goodwings) Har I andre former for markedsføringsmateriale I bruger? Såsom magasiner, e-mails, nyhedsbreve, blogs eller andet? Hvilke kanaler har I til rådighed? Både online og offline kanaler. Har Goodwings givet jer nogle retningslinjer for jeres samarbejde omkring kundekontakt og markedsføring? Hvis ja, hvilke? Fungerer de? Eller har I været nødt til at ændre fremgangsmåden? Er materialet I har fået af Goodwings noget, vi vil kunne få et kig på? /Kan du evt. sende os et eksemplar? På hvilke kanaler markedsfører I Goodwings og hvordan? Hvilke kanaler mener du rammer erhvervskunder (små og mellemstore virksomheder) bedst? Hvad består jeres markedsføring af Goodwings primært af? Og udarbejder I selv materiale eller posts til tider, eller har I fået alt leveret fra Goodwings? Hvilken form for materiale har Goodwings i så fald givet jer? Hvor meget har I ca. markedsført Goodwings? Hvor meget tid bruger I ca. på det ugentligt/månedligt? Hvor meget tid vil I maks sætte af til dette arbejde? Hvordan anskaffer I erhvervskunder til Goodwings? Er det svært? Hvor mange kunder har I anskaffet til Goodwings ca. indtil nu?
Fremtiden - samarbejdet	Er der noget, du mener kunne optimeres i samarbejdet med Goodwings i fremtiden? Føler du, at samarbejdet med Goodwings er den rette løsning for jer? At I som NGO er nok engagerede i samarbejdet og at det prioriteres af hele organisationen i en sådan grad at det fungerer optimalt? Ser I jeres samarbejde med Goodwings som en langsigtet løsning? Hvis en anden virksomhed med et lignende koncept men lidt bedre eller nemmere vilkår for jeres indsats tilbød et samarbejde, vil I så overveje at skifte?

	Hvad skulle Goodwings så gøre for at holde jeres samarbejde kørende?
Afslutning	Så har vi ikke flere spørgsmål til dig i denne omgang. Er der noget du har lyst til at tilføje, eller har du nogen spørgsmål til os? Hvis der nu skulle opstå yderligere spørgsmål om emnet senere i processen, ville det så være okay med dig, hvis vi kontakter dig igen?

TRANSSKRIPTION

Varighed: 00:40:23

Interviewer: Stine Franker Holm

Observatør: Julie Boisen Schmidt

Stine: *Først og fremmest, kan du så kort beskrive din rolle hos Plastic Change?*

Hans Henrik: Ja, altså jeg er jo, jeg er forholdsvis ny på teamet. Jeg joinede i Oktober, og man kan sige, Plastic Change er gået fra at være, eller vi er jo stadig en start-up, ligesom i øvrigt Goodwings er det, og vi er jo også purpose driven, men vi er jo ikke på den måde for profit. Vi er en NGO. Jeg har en økonomisk baggrund, og har været i mange andre sammenhænge, back in the days, og har altid været i sådan nogle iværksætter konstellationer og jeg har arbejdet meget med, og haft stor succes med at få, fundet finansiering til de projekter jeg har været med i, og det har været på mange forskellige måder, det har været, du ved, børsintroduktion, det har været at få filantroper ind i en virksomhed, få venturepenge ind. Jeg har gud hjælpe mig været på TV og rejst penge via Løvens Hule. Jeg har lavet succesfulde kick starter kampagner, og så svømmer jeg rigtig meget, og særlig ude i åbent vand, og det har jeg gjort i nogle år, og det gør jeg rigtig langt typisk, og er blevet afhængig af det her vand, og derfor skrev jeg til Henrik fra Plastic Change i sommer, og sagde prøv at høre, jeg har brug for at få endnu mere vand i mit liv, og vil gerne hjælpe med at få skabt eller styrket opmærksomhed omkring det her med at vi skal passe på vores vand. Og der er Plastic Change, jeg sad og snakkede med nogle andre, og var meget, fordi jeg har det her iværksættergen meget udtalt, og tænkte jeg vil sku lave sådan en NGO der har med det at gøre, og der var en ven der sagde til mig, prøv at hør her, hvorfor gør det, hvorfor ikke bare joine nogle af dem der er tydelige derude? Og så fandt jeg Plastic Change, jeg vidste godt hvem de var, og tænkte, først tænkte jeg, det kan jeg gøre ligeså godt, mindst lige så godt ikke? Men så skrev jeg til Henrik, og sagde hey, jeg vil gerne være en del af dit team. Jeg kan nogle helt andre tricks end i kan, jeg er ikke kemi-ingenør eller biolog, men jeg kan nogle helt andre ting med iværksætteri, og jeg er god til at kommunikere og bla bla bla, og så er det blevet sådan at jeg joinede, jeg havde samtalen med ham her sidste sommer, og så joinede jeg med en anden her, Louise, og er det kommercielle ben kan man sige, vi har et ansvar om at skulle trylle penge, så jeg min titel er Head of Commercial Funding, og er ude at tage samtalerne med virksomheder, stå for de strategiske samarbejder som for eksempel med Christian og Goodwings osv. Så jeg, jeg kigger meget på bundlinje, og prøver lidt på den måde at gøre det relevant for virksomheder der interesserer dig for det felt vi er i. Og det tror jeg selvfølgelig vi kan gøre ved purpose, og hjertet banker stærkt, men jeg tror i høj grad også det hænger sammen med at vi sikrer og måske forbedrer en bundlinje ved at have med de ting at gøre. Så det er lidt en lang historie, men for at i forstå hvordan jeg tænker og hvad jeg kommer fra.

Stine: *Ja. Var du så inde over helt i starten, da samarbejdet med Goodwings det blev taget op?*

Hans Henrik: Nej, det var jeg faktisk ikke, jeg overtog det så, og det er sådan måden vi har arbejdsfordelt det her. Christian har haft samtaler med Henrik Beha som er founder her, og den har jeg så overtaget, og jeg har haft en del samtaler med Christian og teamet i Goodwings, og kan jo se, altså vi har jo masser af muligheder

for at lave god forretning sammen. Det som nogen gange kan være clash, det er jo at vi har jo vores hverdag og dagligdag vi skal have op at køre, og Christian og co. sidder jo og venter på, fuck, vores model er jo, at de skal lave markedsføring for os, og hvad gør de så? Jamen, vi syntes ikke de gør nok, og det vil jeg egentlig give ham ret i, for det skal passe ind i et mix, med det vi i øvrigt også går ud og kommunikerer. Og vi vel, der kommer lige pludselig til at stå for meget Goodwings over alt hvad vi laver, og så bliver folk træt af det. Så vi skal sådan finde en balance der gør, at de syntes, altså vores kunder eller mulige kunder, medlemmer, at det er ok den måde vi kommunikerer omkring det her på, og den mulighed der ligger ved at bruge Goodwings.

Stine: *Ved du noget om hvad jeres første tanker om Goodwings og evt. samarbejde var, da i sådan i starten hørte om virksomheden? Nu var du ikke inde over, men kender du noget til det?*

Hans Henrik: Altså jeg synes, jeg det er ikke bare med Goodwings, men jeg fornemmer at når man nu sidder som man har gjort, så stærkt, som folk her har gjort det i flere år, du ved, har arbejdet hårdt på at få det her på dagsorden, der har ikke været nogle penge i det, man har siddet, du ved, næsten på trods, og leveret en stor indsats, så tænker man også lidt når nogle kommer til en med noget, fedt mand, de syntes også det jeg sidder og laver er super sejt. Så jeg, min fornemmelse har været, og er, når folk de henvender sig til os, at vi er super glade for at folk gider snakke med os. Jeg sad igår og prøvede at lave en indsats ud, hvor jeg ringede ud til nogle virksomheder og det er ikke upartet, at vi jo synes Plastic Change er den hellige gral, så der er nogle der ved hvem vi er, og når folk de enten henvender sig til os, og giver os et skulderklap og siger, det er godt det i laver, og det har vi brug for mere af, så er vi bare gennemråbende glade for at de har set os, og de syntes det er lige så vigtig en dagsorden som vi selv syntes det. Vi har bare sidder og klappet i vores små hænder og synes fedt man, skide godt, Christian han tænker som vi gør.

Stine: *Og det har så været noget af det der har fået jer til at sige ja til samarbejdet?*

Hans Henrik: Ja, i høj grad. Og så, jeg kan huske da jeg kom ombord, der skulle jeg sku lige, jeg forstod ikke helt hvad modellen den var, jeg forstod simpelthen ikke det der med at de bruger et markedsføringsbidrag og splitter det op til dem selv og til os, den var ikke klar for mig, umiddelbart, da jeg så på det her først i starten af oktober. Det er blevet meget mere tydeligt nu, og Christian og Co. bruger jo også os meget som, vi går ud og laver de her ølkasse arrangementer, hvor vi, når de har fået lavet en aftale med en virksomhed, et er at de har lavet en aftale med en ansvarlig virksomheden, noget andet er at de skal have virksomhedens ansatte til at bruge den her platform, og der har de brugt os nogle gange, hvor vi har været ude at lave song and dance, kan man kalde det, for ligesom at forklare hvem er vi så, og der er det selvfølgelig gået op for mig, okay, det her er skide smart, men jeg tror der er en, altså den oversættelse der skulle til for at jeg forstod det, den skal medarbejder i virksomheden også have, de skal også forstå det. Det tror jeg ikke alle gør faktisk.

Stine: *Kan du beskrive sådan forløbet og processen det har været at starte samarbejdet med Goodwings op? Hvilken form for information har i modtaget fra Goodwings? Føler du at i har fået nok information? Nu snakker du lidt om at det var svært at forstå.*

Hans Henrik: Ja, altså man kan sige, jeg tror måske noget af det som vi, det har været meget let til at starte det med. Fordi der tror jeg Christian og co. de har været, jamen, nu skal vi have Plastic Change på, oversæt-telsen i det, den har været forholdsvis let, og det her med at vi har en profilside, og vi skal levere noget tekst og nogle billeder og ting og sager. Der har været noget frem og tilbage omkring det, og det er der vedvarende, for vores projekter ændrer sig og Goodwings behov for den information der står, den ændre sig også. Vi har haft nogle udfordringer vil jeg sige, i at forstå, eller få dem til at forstå, måden vi gerne vil markedsføre dem på. Og det handler meget om den model de har valgt som på den ene side er genial, men på den anden side også er sårbar. Den er sårbar, qua, nu sidder jeg selv og har gjort mange af de ting jeg har gjort selv, har jeg gjort via det netværk jeg er, og de relationer jeg har fået etableret gennem et liv. Og i kender det selv, hvis man har en god ven der kommer med en fix idé og i brænder nallerne på den gode idé som den gode ven nu kom med, så vil man næste gang den gode ven kommer med en fix idé, så vil man sige, ahh, kommer jeg nu til at

brænde nallerne en gang til? Eller hvad? Og modellen som Goodwings har valgt, som på mange måde er rigtig, det er jo netop at vi som NGO, men også som de individuelle ansatte som vi er i NGO'en, nemlig at vi skal aktivere vores personlige netværk. Det skal være sådan at jeg kan skrive ud til min gode ven ved, ja, hvad ved jeg, SAS, som du ved, det er måske et dårligt eksempel, men min gode ven ved Maersk, lad os tage det så ikke, og så skal jeg skrive til ham, btw, vi arbejder sammen med Goodwings, det skal du kigge ind i, og så med CC til Heidi eller en anden hos Goodwings, og så skal jeg have tillid til, at Heidi eller en anden fra Goodwings behandler min relation, man kan sige respektfuldt, og da jeg ikke kender Heidi godt nok til hvordan hun laver salg og ting og sager, så er det sårbart i den relation jeg har med vedkommende, det synes jeg er en svaghed, i den model. Og det jeg så foreslog i den model, det var, i må undskylde jeg drikker kaffe med fløde det sætter sig på stemmebåndet.

Stine: *Hehe, det lyder godt!*

Hans Henrik: Jeg beklager meget. Det jeg så foreslog på et tidspunkt det var, hvis man nu, og det kender i måske selv, hvis jeg nu i stedet for 1-til-1 relationen, kunne lave en 1-til-mange hvor jeg, du ved, kan skrive ud på min Facebook eller LinkedIn, at hey, her har vi Goodwings, det gør de rigtig godt, og btw, jeg vil gerne støtte op om det, men gå ind og kig på det selv, så laver man en 1 til mange, som er en mere, eller undskyld, mindre følsom måde at kommunikere på. Der leverer jeg, jeg server initiativretten over på den anden side, på en lidt mere fri måde, giver det mening?

Stine og Julie: *Ja.*

Hans Henrik: Den måde, man kan sige, eller de muligheder vi har haft for og gøre det, hvor vi som NGO også står, hvad kan sige, beskrevet i en link, den har været ikke tilstedeværende. Der har stået Goodwings, Goodwings, Goodwings over det hele og ikke Plastic Change, og der så når jeg går ud og laver en kort castet besked og der står Goodwings, så vil folk sige, hvem er Goodwings? Og hvordan er det relateret til Plastic Change? Den har været enorm svær, der har vi haft nogle dialoger frem og tilbage, om hvorvidt det ikke ville være mere smart, hvis der foruden Goodwings også stod Plastic Change, sådan at relationen er mere tydelig for folk.

Stine: *Altså i det link i sender ud eller generelt på de sider der er..?*

Hans Henrik: Nej, i det link vi har sendt ud. Og det er noget med, det er rent teknisk, det er når jeg sender, når jeg aktiverer et link fra deres site f.eks. på vores profilside inde på Goodwings, så er det ikke et billede af Goodwings og Plastic Change der kommer frem, det er kun et billede af Goodwings, det er rent teknisk. Eller det er teknisk det her skal håndteres, ved at de skal bare bestemme hvad er det for et billede, der skal vises når man i øvrigt deler et link. Det er en lille bitte teknisk ting, faktisk, men fordi der jo er en pipeline af tekniske ting de gerne vil arbejde med, som de har lovet deres aktionærer, der er kunder, de skal have on-boardet virksomheder osv. osv. osv. så er det kommet bagud i den kø kan man sige, og det er jo noget vi så slås med, hvor vi måske staller lidt nogle af de ting vi gerne vil, fordi vi gerne vil vente på at gøre det rigtigt. Og det har vi endnu ikke fået en løsning på, og det er jo 3-4-5 måneder siden jeg har nævnt det første gang, og ja, der er nogle udfordringer i det, hvor de er en start up, de har deres prop roadmap, de skal leve ind i, og de har deres it og udvikler og ting og sager der har deres to-do lister, og det kan godt være det for os, er en dominerende ting og vigtigt, men står nede på plads nummer 93 hos Goodwings. Det er lidt ærgerligt, for så sidder vi og venter på dem, og det tror jeg, hvis du spørger Carsten og Christian så sidder de lige nu og venter på os, og det er sådan en catch22, kan man sige, ikke.

Stine: *Nu har du snakket en lille smule om det, men har Goodwings haft nogle sådan specifikke krav til jer med, hvor mange kunder i har skulle hive ind? og har i haft nogle specifikke krav til Goodwings?*

Hans Henrik: Nej, det har vi ikke, gensidigt, og jeg kan se en masse potentiale i Goodwings, og jeg kan se, at ved det at vi er, vi jo nogle af de første og vi er markedsdrevet, det er derfor jeg sidder her blandt andet, vi

kan se, at kan vi i øvrigt få aktiveret, og have tillid til at den kan man sige kontakt der er fra Goodwings til mine relationer og den er bare top tunet og professionel, men det at jeg er først derude hos en kunde det gør jo, at det er forhåbentlig, os de vælger at støtte, og på den måde, kan man få det frem i dialogen fra Goodwings og ud til NGO'erne at, prøv at hør her, hvis i er proaktive, så er det jo jer de vælger frem for nogle andre, og det har vi været gode til i dag og måske gjort os en lille smule dovne, det må i ikke sige jeg har sagt, men det er, at den dagsorden vi lever ved, den er så meget oppe og nyskabende i forhold til forskellige andre NGO'er som i øvrigt også er derude og folk kender i forvejen. Folk ved jo hvad Folkekirkens Nødhjælp er, folk kender Kræftens Bekæmpelse, folk ved hvem WWF er osv, osv. men Plastic Change, den er nærværende, det er let for folk at forholde sig til, og alene på det grundlag, tror vi, at vi har fået en masse medvind på cykelstien, og det er jo super fedt, men på den anden side, har det også gjort os en lille smule dovne, fordi nå ja, det sker jo af sig selv, og det er måske ikke, det er ikke videre, jeg kan godt forstå hvis Christian sidder og venter på os, det har ikke været meningen fra starten.

Stine: *Hvordan har det så overordnet været at markedsføre Goodwings og få skabt den her kundekontakt? Nu har du snakket om at det er lidt en sårbar relation og sådan noget, men er der nogle andre ting der?*

Hans Henrik: Jamen, man kan jo sige, vi har været brugt, jeg har været brugt nogle gange, hvor jeg har været ude sammen med Goodwings, og det har jeg sagt vedvarende, hvem pokker, var det jeg talte med forleden dag? Jo, det var da Tommy Dotty, det var igår da jeg snakkede med ham, og vi har en rigtig, rigtig god kontakt og jeg tror at de bruger os meget også når de skal ud og lave nye aftaler, de har stor grad af tillid til at vi, og den glæde vi har ved samarbejdet, den vil vi gerne sprede med alle dem der gerne vil høre om det. Derfor tager de os med ud, for at hjælpe med at lave onboarding, og ting og siger, hvor jeg tror at det her med og levere sådan et purpose driven forretningsmodel, de syntes rigtig mange virksomheder om, det kan de sådan umiddelbart signe af på, det føles godt i hjertet, men når du kommer ud, og det kan du få en ansvarlig virksomhed til os købe ind i ret let. Problemet er efterfølgende, det er at lave en hyportering, som handler om, at nu skal afdelingsleder eller den menige ansatte i virksomheden også begynde at bruge den her platform. Det er sværere, den oversættelse er sværere, for det der så sker, det er at vi har travlt i vores hverdag, vi gør hvad der er lettest for os, og vi gør hvad vi plejer at gøre. Jeg havde en situation med, hvad hedder de, Wilkens analyseinstitut, som man havde lavet en aftale med ved Goodwings. Og lederen der, direktøren, han var helt klart købt ind i det her, altså 100%, 110% faktisk, og så er jeg derude og lave sådan et, ølkassearrangement, og oplever at den onboarding der skal ske af deres medarbejder den er enorm kompleks, for de er vant til at gøre noget andet, og direktøren har ikke valgt at sige, jamen, i skal gøre det her, han har bare valgt at introducere det som et alternativ, og skal der være en bedre onboarding af ansatte, så skal de have at vide at det er det her i skal gøre, og det andet, det er ikke, det skal i ikke gøre fremadrettet. Er der lige pludselig forskellige muligheder, så ved vi godt, så gør de som de plejer at gøre, fordi det er lettere at gøre, vi har vænnet os til det. Vi har appen installeret allerede, bookmarket er i vores browser osv. osv. osv. Så jeg syntes og, det var lidt langt svar på dit spørgsmål, men jeg syntes at det er let at være ude og folk forstår, vil gerne se giraffen så at sige, når vi er med ude, men vi har ikke noget med den der yderligere onboarding at gøre, som jeg tror Goodwings slås lidt med, så man kan sige, vi har sat det første flueben ved at kunne sige, vi har lavet nogle aftaler med nogle virksomheder. Det er jo en dejlig co peak ligesom at kunne vikle af, men hvor meget de enkelte virksomheder så bruger Goodwings, det er det store spørgsmålstegn.

Stine: *Hvordan synes du så samarbejdet overordnet fungerer? Har det fungeret indtil nu, og specifikt på kommunikationsdelen og kommunikationen med Goodwings, hvordan fungerer det?*

Hans Henrik: Det syntes jeg kører godt. Jeg vil sige, at det, jeg er jo glad for deres tålmodighed med os, fordi vi, altså, min frygt kan være, at vi er nogle af de mere aktive NGO'er, ved det at vi stiller os til rådighed og ting og siger. Og når det er en frygt, så er det jo fordi at som jeg sagde før, vi er ikke vildt proaktive i at få nye kunder indtil Goodwings. Det kan jeg, når jeg sidder her, og spørg direkte ind til det, så kan jeg godt være lidt flov over det faktisk, at vi ikke er mere proaktive, det burde vi være.

Stine: *Har i en specifik kontaktperson hos Goodwings eller er det sådan lidt forskelligt hvem i snakker med?*

Hans Henrik: Det er altså, jeg tror ikke, folk kan jo godt lide at føle sig lidt specielle, og jeg tror, jeg vil godt føle mig lidt speciel i Goodwings regi, jeg tror, jeg taler både med Christian, som har inviteret mig med til, da han fik nye investorer, så havde de lavet et arrangement, hvor de fik mad sammen, og så fik jeg lov til at stå der og lave song and dance og forklare hvorfor vi synes at samarbejdet er super fedt, og hvor taknemmelige vi er osv. osv. Så jeg taler både med Christian, og jeg taler også med hans højre hånd, hvad hedder han? Nå Whatever, og Tommy og deres onboarding, jeg taler med 4-5 forskellige, og jeg er ikke forvirret over det, jeg ved godt hvem jeg skal snakke med om hvad, så jeg har en bred indgang til dem, og det synes jeg bare er fedt.

Stine: *For i, hos Plastic Change, det ud af samarbejdet i dag som i havde håbet på da i startede, hvor meget, ved du nogenlunde hvor meget i modtaget i donationer?*

Hans Henrik: Nej, det ved jeg ikke nok om. Vi har selvfølgelig, når de laver en ny aftale, så ligger der i den der rapportering, eller meddelelse til os, om at nu er der lavet en ny aftale, så ligger der også en forventet rejsebudget. Og det er jo af budgettet, vi får, du ved, 5%, vi får halvdelen af halvdelen. Og det laver vi selvfølgelig nogle estimater på, og det budgetter vi jo så efter. Jeg ved vi har omkring 35-40 aftaler, eller virksomheder, der har valgt os. Nogle er små, og det er måske 1000 kr. om året, andre er store, hvor det er måske 100.000 kr om året. Under forudsætning af, at det rejsebeløb, man har meldt ind er det, som man tror, at man vil bruge Goodwings til, at det holder. Det ved jeg faktisk ikke ret meget om, og da Goodwings nu også er en startup, og at de selvfølgelig har travlt med at få on-boardet, og gøre det let, så er de måske mindre, du ved, fokuserede på at få en rapportering op at køre. For nu vil de gerne have folk på, altså, alene det at få dem på er succeskriteriet, så kan vi begynde og, du ved lave rapporteringer på måneds og kvartalsbasis på et lidt senere tidspunkt. Og det har vi ikke fået endnu, og derfor så ved jeg jo ikke hvordan, det går. Og det kan jo godt gøre mig lidt utryg faktisk. Fordi jeg har meldt nogle tal ind her internt i forhold til hvad jeg kan se, der ligger af aftaler. Og jeg kan kigge på, at hvis det i øvrigt løber ind 100% så betyder det, at vi får en check, du ved, på det og det, på et tidspunkt. Men hvis nu tallet ikke er 100% i forhold til det, hvad man troede, men kun er 40%, så står vi lige pludselig, fordi vi har rapporteret med at samarbejdet skulle give et output, at det ikke giver det output, vi troede, så står jeg jo og mangler de penge på et tidspunkt.

Stine: *Ja, men der kan man sige, at det er jo så, når det kommer lidt mere op og køre og bliver en lidt større maskine, så bliver det også nemmere at kunne forudsige hvad, der egentligt direkte kommer til jer.*

Hans Henrik: Ja, lige præcis. Og man kan sige, at Goodwings er en startup. De er pisse dygtige. Og jeg er virkelig imponeret over hvordan, de er gået til den på. Og vi er jo også en startup, så på den måde tror jeg, vi har et mindset, der minder meget om hinanden, der gør at den sparring vi kan have, jeg tror også det er derfor Christian han synes, det er sjovt at snakke med mig engang imellem, at vi på den måde kan dele erfaringen. Det ville være lidt andet, hvis der sad en 'mig' ovre ved kræftens bekæmpelse, som har 50 års erfaring med at være NGO, og har en selvopfattelse af, 'at vi er enormt vigtige'. Det har vi ikke. Vi er, som sagt, jeg ringede ud til nogle virksomheder igår, og de anede ikke hvem vi var, og hvor fanden skulle de også vide det fra? Men de ved hvem WWF er, og alle de andre, der er i det her felt.

Stine: *Ja, nu vil jeg gå lidt mere ind i selve markedsføringen af Goodwings, og hvordan I markedsfører jer på. Og jeg tror, for at vi ikke tager for meget af din tid, så gør vi lige svarene lidt kortere.*

Hans Henrik: Det er fint, det er fint.

Stine: *Hvor meget ligger I ca. op eller deler på de sociale medier ugentligt? Ved du det?*

Hans Henrik: Hos os? Helt generelt?

Stine: *Ja hos jer, generelt.*

Hans Henrik: Det gør vi dagligt, og nogle gange gør vi det flere gange dagligt. Vi har instagram, vi har Facebook, vi har Twitter, og så har vi vores egen hjemmeside. Paid, owned, earned media kan man jo sige. Og det er de kanaler, vi bruger. Og vi bruger det i forhold til hvad, der sker i nyhederne derude. Og vi bruger det i forhold til at reagere på nyheder, det kan være rapporter, miljøstyrelsen har skrevet, eller, der er andre, der har lavet en rapport, som tapper ind i vores agenda.

Stine: *Ja, har I andre former for marketingmateriale, I bruger? Magasiner, emails, nyhedsbreve, blogs, andet?*

Hans Henrik: Ja. Vi har jo vores hjemmeside, du ved, hvor vi har en blog kan man sige, et nyhedsafsnit. Det kan vi bruge meget meget mere, aktivt, og det er noget, vi arbejder på. Vi har også et nyhedsbrev, det skal vi også bruge meget mere aktivt end vi gør i dag. Og det handler meget om måde, vi er ved at definere, hvordan vi skal rekruttere nye medlemmer på. Og der, jeg har brugt sociale medier rigtig meget back in the days, til alt muligt, og har levet af at rådgive virksomheder om at bruge sociale medier, så jeg forstår kraften i det. Internt har vi en organisation, hvor vi har nogle andre ressourcer med nogle andre baggrunde, en journalist, f.eks. som tænker i anvendelsen af de her medier på en helt anden måde. Og det clasher lidt. Og der skal vi lidt mere ind i 2018, i det mindset, som 2018 og de kanaler tilbyder. I stedet for at vi tænker, nå men vi laver et nyhedsbrev en gang i kvartalet. Det gjorde man engang, hvor det var tilstrækkeligt, back in the days. Det gør man ikke mere, du ved, man skal være meget mere agil og meget mere på. Så det arbejder vi med.

Stine: *Ja, har Goodwings givet jer nogle retningslinjer, omkring kundekontakt og markedsføring? Ja, og noget materiale og sådan noget?*

Hans Henrik: Det eneste de er kommet med er at de har lavet et oplæg til en mail, vi kunne bruge i den her én-til-én dialog. Og så er vi tilbage, når du snakker FaceBook, Twitter, og hvad det hedder alt sammen. Det er ikke en én-til-én, det er en mindre forpligtende måde at kommunikere og skabe dialog på, og der har vi ikke, det var det, jeg sagde før, der mener jeg at vi mangler noget i værktøjskassen. Og det gode ved det ville være for Goodwings, det er ikke bare at få en kunde på, men det ville være at få medarbejderen til at se, hov, her er noget, jeg kan bruge. At man etablerer et pres ude i markedet, som handler om mere end at det er en virksomhed, men at det er forbrugerne generelt der skal kende til hvad Goodwings er. Der er en hel underskov, eller et uudnyttet potentiale i at lave en meget mere markedsvendt, ikke til virksomheder, men en business to consumer markedsføring, som Goodwings, efter mine bedste overbevisninger ikke lever ind i overhovedet, som det er i dag.

Stine: *Ja, så den skal ligesom bruges til at understøtte det her med at få fat i virksomhederne. Sådan så den her kendskabsgrad bliver lidt større.*

Hans Henrik: Ja men det er jo en knivtang kan man sige. Hvis jeg laver en èn-til-èn dialog med den rejseansvarlige i en stor virksomhed, det er den ene del af en stor knivtang. Hvis du omvendt så får en medarbejder nedefra til at sige, hov, jeg har set det her, skal vi ikke bruge det? Så har du ligesom lavet en mekanisme der gør, at vi rammer en løsning fra flere kanter.

Stine: *Ja, hvilke kanaler markedsfører I nu Goodwings på? Er det kun den dér kundekontakt, eller smider I også lidt ud på de sociale medier selvom de ikke har givet jer noget materiale?*

Hans Henrik: Nej, vi har ikke gjort noget endnu. Vi sidder og venter, og det er helt med vilje. Det er fordi, hvis vi vil dele et link, så står der Goodwings all over the place, og den oversættelse der er i det, den er simpelthen for avanceret. Folk vil ikke, vores medlemmer eller interessenter vil ikke forstå hvorfor der står Goodwings. Det vil de ikke kunne se. Var der et billede, med et logo, med Plastic Change, så kunne vi fortælle en historie. Det kan vi ikke i fornøden grad i dag. Og der er vi nummer 93 i opgavelisten, desværre. det venter vi på, og jeg mener, at det ville de kunne lave, og så kunne de få alle deres NGO'er til at lave det nummer, det ville have flere effekter, nemlig at vi kunne få underskoven af dem vi også skal ramme med.

Stine: *Ja, og at det bliver noget ensartet kommunikation, der kommer ud fra alle kanaler.*

Hans Henrik: Lige præcis.

Stine: *Bum, bum, bum. Hvor meget, når I nu får noget sat op og hvis I fik en masse mere materiale ud, og alle de her ting, du har snakket om, de kom op og køre, hvor meget tid ville I så maks sætte af til det her arbejde om at markedsføre Goodwings? Sådan på ugentlig basis f.eks.*

Hans Henrik: Altså jeg vil gerne sætte meget tid af, faktisk. Goodwings er en af mine fokuspunkter. Og det er, som jeg sagde før, at kan jeg være ude nogle steder som den første, jamen så er det os, de vælger. Det er sådan lidt som en PVS aftale, tror jeg. Når først aftalen er etableret, så tænker man ikke mere på den. Så genbesøger man den engang imellem, som det der kontingent til fitness club, for jeg egentlig det brugt? Eller hvad? Og nå ja, så engang imellem så melder man det fra. Men der er mange gange hvor, så kører det bare. Og jeg tror, at det at være derude først og få den etableret, jamen så vil I se en kurve der ser sådan her ud for mig, den ville se sådan her ud for jer [viser en stejlt opadgående kurve først for ham selv, så spejlvendt for os] Altså det ville bare stige og stige og stige, fordi folk ville bruge det mere og mere og mere, og det ville være mindre og mindre smart at skifte. Fordi nå ja, det kører jo godt. Og det er let nok for virksomhederne at levere ind i et purpose. Det koster dem ingenting.

Stine: *Nej… Har du oplevet at det har været svært at skaffe de her erhvervskunder til Goodwings? bare sådan lige et overordnet kort svar. Det der med at du snakker om at det er lidt jeres credibility der bliver sat på spil også.*

Hans Henrik: Ja. altså, jeg skal. Hver gang skal jeg tænke mig godt om, hvad er vinklen her. Godtnok så får vi en skabelon for hvad, der skal stå i en mail, men skabelonen skal altid, den skal altid tilpasses. Det er en én-til-én dialog, og det tager tid. Og det sagt, så har vi ikke været specielt aktive, det skal jeg ærligt sige, vi kan blive meget mere aktive.

Stine: *Ja. Nu har du snakket en del om det, men er der nogle punkter, som du mener kunne optimeres i samarbejdet med Goodwings i fremtiden? Der var noget med det materiale, I modtager, der var noget om at I skal være mere synlige. Nogen andre, overordnede ting?*

Hans Henrik: Jeg synes måske, det kunne være spændende, og jeg tror man kommer til det, at hvis vi. Jeg sidder her og er fyldt med skyld, for det er jo os, der også skal være aktive, så jeg kan ikke pege fingre og sige at de burde gøre mere, og mere og mere. Men jeg tænker, når man først, når vi kommer dertil hvor vi er oppe på den store klinge, og tingene bare kører, så ligesom at de enkelte virksomheder, de får en rapport en gang om året, så kunne det være meget fedt, om vi som kunder eller NGO'er havde adgang til et dashboard, hvor vi kan se; jamen hvem har valgt os? Hvor meget har de indtil videre støttet os med? At der måske er en mere smooth vidensflow fra dem til os. Hvem er det i øvrigt, der er vores samarbejdspartnere via. Goodwings platformen? Noget af det jeg har arbejdet lidt med, fordi det er en let måde for virksomheder at støtte os på, og det er jo bare en one off. Men man kunne jo godt vælge at tage fat i virksomhederne, som har støttet os via. Goodwings, og så sige, nu er vi jo igang, men skulle vi ikke prøve at udvide samarbejdet? Og det, at have den information tilgængelig, det ville være meget fedt. Den har jeg ikke i fornøden grad nok, i dag. Så det er en form for dashboard, jeg tænker.

Stine: *Ja, men også ja, fordi nu snakkede vi med Gran Living i Aarhus som er et interiør firma, og de snakkede om at, nu har de valgt at støtte én NGO, og så lægger de det lidt op til deres medarbejdere hvem de så skal støtte næste gang, så det er ikke sikkert, at de kommer til at støtte den samme NGO fremover. Så det der med at I har adgang til at se, hvem har støttet os - kunne I måske tænke jer at fortsætte med at støtte os?*

Hans Henrik: Ja altså, jeg tror måske at det jeg, ville passe på med, det er jo sådan noget salgs halløj, det er ikke at presse på for meget, altså der skal vores profilside være så stærk i sig selv, med så meget patos, at selvfølgelig skal de vælge os frem for nogle andre.

Stine: *Ja. Mmm. Føler du så, nu har du snakket om at du synes Goodwings er en mega god idé, men føler du at jeres samarbejde er den rette løsning for jer?*

Hans Henrik: Det er ikke én løsning, altså vi arbejder sammen med virksomheder på mange forskellige måder, og vi kan se at den her purpose driven forretningsmodel, den ser vi i mange brancher, Christian og Co. har bare valgt den inden for rejser. Der er et elselskab på nøjagtigt samme model, men hvor det ikke er business to business, men det er business to consumer. Og der er vi lidt spændte på at se hvordan det kommer til at tage fart. Det er helt klart en super fed model at være aktiv i og være en del af. Så det er vi spændte på at se hvordan det vil gå, og vi er super glade for at folk synes, vi er sjove at arbejde sammen med.

Stine: *Ja, og ser I så jeres samarbejde med Goodwings som en langsigtet løsning?*

Hans Henrik: Ja i høj grad, altså et langsigtet samarbejde.

Stine: *Samarbejde ja. Hvis en anden virksomhed med et lignende koncept, i samme branche, men lidt bedre og lidt nemmere vilkår for jeres indsats tilbød et samarbejde, kunne I så overveje at skifte fra Goodwings?*

Hans Henrik: Jamen så ville jeg overveje, som jeg gjorde, at skrive til Christian og spørge, det med Hotels.com, hvad er nu det for noget? For de er ved at introducere en lignende model, og Christian skrev bare tilbage; jamen fedt, skrev han bare. Og jeg ved ikke om det var for at vise overskud, eller om han så bagefter sagde; FUCK, hvad fanden, nu er vi ikke alene mere. Men det ville jeg, det handler meget om relation. Og det er jo ikke kun inden for det her felt, det er jo ved alle ting. Har man en rigtig god relation til folk, så er man villig til at gå en ekstra kilometer nogle gange. Og sådan er det jo, sådan laver man forretning. Så det ville ikke kun være kroner og ører nødvendigvis, det ville også være samarbejdet i det hele taget. Forstår de hvad man siger og hvad giver de i øvrigt når man spørger og så videre, og så videre. Og der synes jeg, at dialogen med Goodwings, den kunne jeg ikke ønske mig ret meget bedre. De er super søde og imødekommende og forstår os.

Stine: *Ja. Nu sagde du Hotels. Er det fordi de er ved at lave nogenlunde samme løsning og har taget fat i jer?*

Hans Henrik: De har ikke taget fat i os direkte, men. Jeg kan lige prøve at se her mens jeg nu har jer [leder på computeren efter en mailkorrespondance med Christian fra Goodwings]. Var det ikke hotels. Jeg skal lige se om, for jeg mener, at jeg skrev. Jeg kan ikke lige finde mailen, men jeg skrev til Christian på et tidspunkt, hvor jeg pegede på at jeg har set det her fungere et andet sted, og det var den samme model, og jeg mener at det var Hotels.com. Så der er andre, og sådan er det jo. Og det er jo fedt nok at der er nogen der, kan man sige, modner markedet, og man kan enten være eddike sur over det eller man kan se det som en mulighed. Og jeg tror, i hvert fald, det som Christian gav udtryk for var; fedt nok, så er der flere, der gør det på den måde og er med til at modne ideen om at det er en måde, man kan gøre det på.

Stine: *Hvad skulle så, hvad skulle de så, der er det relationen, der ville gøre at I hovedsageligt ville samarbejde med dem, eller er der andet, som er vigtigt i den her differentiering?*

Hans Henrik: Jamen altså, der vil jo altid i et forretningsforhold være forskellige parametre, og relationen er et af de her parametre. Et andet parameter ville være kroner og ørerne, altså hvad får vi hvis der er nogen, der vælger det ene eller det andet sted. Noget tredje kunne være ease of use, altså hvor let er det at bruge, og har vi det her dashboard, det her overblik. Hvor let er det for os at skabe os et overblik når jeg skal tale med min ledelse, hvor meget skal jeg så selv sidde og fifle med mit regneark i forhold til hvad jeg kan få, hvis jeg trykker på to knapper på mit dashboard. Så der er forskellige parametre selvfølgelig. Og hvis Christian nu var min nabo, eller vores unger gik i samme børnehave eller hvad ved jeg. Alt dette er noget der gør, at det er lidt sværere for folk at flytte. Vi sidder i den samme VL gruppe eller hvad fanden ved jeg, ikke. Der er mange ting. Så det er ikke kun et spørgsmål om pris, det vil det aldrig være. Hverken i den her branche eller i andre brancher.

Stine: *Ja, jamen så har vi faktisk ikke rigtig flere spørgsmål til dig. Er der et eller andet, du har lyst til at tilføje, eller har du nogen spørgsmål til os?*

Hans Henrik: Næh.

Stine: *Nej, super, jamen så vil vi faktisk bare sige rigtig, rigtig, rigtig mange gange tak. Du har givet os noget god indsigt, og nogle ting, vi ikke lige regnede med kom op også. Ja. Så det er skide godt.*

Hans Henrik: Okay, jamen det var godt. Og I må sige til også. Jeg beklager den lange svartid, men hvis der er nogle ting, I lige vil have uddybet eller noget, så må I lige sige til, så skal jeg nok være der.

Stine: *Ja, det skal vi nok, og det skal du virkelig ikke tænke på, det er bare så fint, det passede fint at vi kunne gøre det i dag, så det er bare super.*

Hans Henrik: Alletiders. Jamen god dag til jer.

Stine: *Tak skal du have, og i lige måde og held og lykke med det hele.*

Hans Henrik: Tak, i lige måde.

Stine & Julie: Hej hej!

Hans Henrik: Hej.

BILAG 8 – INTERVIEW MED STINNA KRISTENSEN FRA GRAN LIVING

INTERVIEW RESUMÉ

Stina Kjærsgaard Kristensen er CSR- og Kvalitetsansvarlig hos Gran Living, der er erhvervskunde hos Goodwings. Ifølge Stinna, er Gran Living ikke en grøn virksomhed, men de bestræber sig på så vidt som muligt at anvende bæredygtige tiltag, og ser derfor Goodwings som en oplagt mulighed for at gøre en forskel på et nyt område. De tog selv kontakt til Goodwings efter at have set et opslag på LinkedIn om deres forretning, og derefter gik der ikke mange dage før de var kunder hos Goodwings. I år har de støttet Verdens Naturfond med ca. 2000 kr, men de regner med at skifte NGO hvert år så de kan støtte nogle forskellige formål.

Gran Living har ca. 150 rejsedage om året, og de har været kunde hos Goodwings siden april 2017. Før de blev kunder hos Goodwings var deres rejsebookingspolitik delt op i to. Hos deres privat label afdeling bookede den individuelle medarbejder blot deres egne rejser på den hotel booking portal de nu engang ønskede. I deres Items afdeling var der en ansvarlig medarbejder, der stod for at booke alle deres rejser.

Stinna føler ikke at medarbejderne hos Gran Living er super engagerede i Goodwings, da de ifølge hende ikke har fået kommunikeret klart nok ud, at det er deres firmapolitik, og hun har derfor aftalt at Goodwings skal komme ud til virksomheden og snakke om hvad de gør, for forhåbentligt, at få medarbejderne yderligere engagerede.

Alt i alt mener Stinna, at Goodwings' hjemmeside er flot, let overskuelig og rigtig nem at booke fra, og det er faktisk blevet hendes yndlings side at booke fra. Hun mener dog, at der er nogle fejl og mangler, såsom at man til tider ved nogle hoteller, kan opleve at man ikke kan vælge morgenmad til kun 1 person, og hun føler hoteller i nogle områder i f.eks. Indien enten hurtigt bliver udsolgt eller slet ikke er tilgængelige via deres hjemmeside. Derudover mener hun også at det kan være svært at gennemskue priserne i forhold til andre hotelbooking platforme, hvilket kan være et problem. Hun er dog rigtig glad for at det står anvist, illustreret af hjerter, hvor meget man støtter ved hvert hotel, samt at det står anvist i antal kroner per booking, så man med det samme kan se den forskel ens booking gør.

Et forslag fra hendes side til at engagere medarbejderne endnu mere, kunne være at Goodwings sendte personlige mails til hver enkelt medarbejder med en oversigt over hvor meget de og deres virksomhed havde bidraget til de samlede støttekroner. Derudover er hun også enig i, at en rabatordning til private rejser vil være et godt incitament for at medarbejderne anvender Goodwings ved hver booking. Hun savner dog, at det er muligt at oprette nye brugere selv, og ikke skal kontakte Goodwings hver gang. Der hersker dog tvivl fra Stinnas side om hvorvidt man kan være medlem både som erhverv og privat, og hun havde aldrig overvejet muligheden at booke som privatperson før dette interview.

Derudover er Stinna glad for den tilbagemelding hun får fra sine medarbejdere om Goodwings, der antyder, at de er stolte af at arbejde hos en virksomhed der prøver at gøre en forskel. Hun bruger også deres medlemskab hos Goodwings til at rapportere om deres egne CSR initiativer, da Gran Living er en del af UN Global Compact, og derudover anvender de det i deres markedsføring samt hvis nogle privat label kunder kontakter dem og spørger ind til deres CSR initiativer.

Indtil videre er Gran Living rigtig glade for deres samarbejde med Goodwings, og føler at der hurtigt kommer svar på deres spørgsmål, og ser lige nu, at deres samarbejde kommer til at fortsætte i lang tid. De kan selvfølgelig ikke garantere for at de skifter, hvis der kommer et bedre tilbud, men så længe Goodwings er konkurrencedygtige, så bliver de hos dem. Da de anvender dem markedsføringsmæssigt er det dog også vigtigt at der er en form for kendskabsgrad til Goodwings, for at andre virksomheder også kan se fordelen i at Gran Living anvender netop dem.

INTERVIEWGUIDE

Dette interview undersøger Gran Living's tilgang til hotelbooking og samarbejde med Goodwings. Som nuværende kunde hos Goodwings, giver interviewet med Gran Living indsigt i hvordan Goodwings fungerer som portal for erhvervskunder, om produktet lever op forventningerne, samt hvad Goodwings vil kunne forbedre.

FORTROLIGHED

Interviewet vil ikke blive behandlet fortroligt, idet informantens fulde navn, stilling og virksomhed fremgår. Der er dog indgået aftale med informanten om de at dele af interviewet, der bruges i opgaven skal godkendes af informanten først, så vi sikrer, at der ikke opstår misforståelser.

LYDOPTAGELSE

Interviewet er optaget med lyd og senere transskriberet. Transskriptionen kan deles med informanten hvis ønsket.

INTERVIEW VARIGHED

Interviewet vil tage omkring 30 min

Forsknings-emner	Interviewspørgsmål
Briefing	*Interviewet vil undersøge Gran livings tilgang til hotelbooking samt deres samarbejde med Goodwings.* *Formålet med interviewet er at indsamle empiri til brug i vores speciale fra en ekspert-kilde, der til daglig samarbejder med vores casevirksomhed.* Har du nogen spørgsmål til os før, vi går i gang?
Introduktion	Først og fremmest, kan du kort beskrive din rolle hos Gran Living og hvad du laver? Hvor meget betyder CSR og bæredygtighed for jer hos Gran Living?
Hotel booking	Hvor meget rejser I ca. om året? Hvordan bookede I jeres rejser/hoteller før I blev kunder hos Goodwings? Er der en i jeres virksomhed der står for at arrangere rejser, eller foregår det individuelt blandt de medarbejdere, der skal rejse? Føler du at alle jeres medarbejdere er engagerede i denne løsning? Hvad gør I for at de ikke booker andre steder? Og hvad mener du Goodwings kunne gøre for at engagere alle medarbejdere bedre? Hvordan tænker du, de ville kunne tilbyde jer merværdi? (Hvad skulle der til hvis du skulle booke hos Goodwings både til forretningsrejser og privatrejser?)

Goodwings	Hvor længe har I været kunder hos Goodwings? Hvorfor valgte I at blive kunder hos Goodwings? Kan du fortælle lidt om forløbet? Altså hvordan I blev kunder hos Goodwings? Var der nogle der kontaktede jer eller opsøgte I dem selv? Er det efter din mening nemt at booke hoteller igennem Goodwings' portal? Er der nogle punkter, hvor du mener, at Goodwings kunne forbedre sig? Hjemmesiden, løsningen, er der noget ved Goodwings' model eller produkt, du mener kunne være bedre? Føler du, den gør nok bæredygtighedsmæssigt? Hvad betyder det for jer, at I kan donere pengene fra jeres rejser til et godt formål? Hvordan bruger I dette godgørende initiativ i jeres virksomhed? Rapportering eller andet? Hvilken NGO har I valgt at donere til, og hvor meget donerer I om året? Hvordan fungerer jeres samarbejde med Goodwings, har I været, og er I tilfredse? Anbefaler du Goodwings til andre? Erhvervsledere eller folk i dit private netværk? Og ville du booke gennem Goodwings hvis du selv skulle på ferie?
Fremtiden	Er der noget, du mener kunne optimeres i samarbejdet med Goodwings i fremtiden? Ser I jeres samarbejde med Goodwings som en langsigtet løsning? Hvis en anden virksomhed med et lignende koncept men lidt bedre eller nemmere vilkår for jer, evt. en god rabatordning, tilbød et samarbejde, vil I så overveje at skifte? Hvad skulle Goodwings så gøre for at holde jeres samarbejde kørende?
Afslutning	Så har vi ikke flere spørgsmål til dig i denne omgang. Er der noget du har lyst til at tilføje, eller har du nogen spørgsmål til os? Hvis der nu skulle opstå yderligere spørgsmål om emnet senere i processen, ville det så være okay med dig, hvis vi kontakter dig igen?

TRANSSKRIPTION

Varighed: 21:27

Interviewer: Stine Franker Holm

Observatør: Julie Boisen Schmidt

Stine: *Ehm super, så vil jeg bare shoote.*

Stinna: Det skal du være velkommen til.

Stine: *Først og fremmest, kan du så kort beskrive din rolle hos Gran Living, og hvad du laver?*

Stinna: Ja. Jeg sidder som CSR og kvalitetsansvarlig. Det er egentlig en stilling jeg har haft kun siden 1. februar i år, så det er ret nyt. Men jeg har i alt været i firmaet i 4 år. Indtil den 1. februar, der havde jeg egentlig

bare forskellige kasketter på. Jeg var ansvarlig for vores IT, daglig drift i salgsafdeling for vores eget mærke, prøveopfølgning for vores eget mærke, reklamationer og CSR. Jeg var sådan lidt vidt omkring, her 1. februar, har jeg fået lidt mere fokus område, hvor jeg sidder med CSR og kvalitet.

Stine: *Nu har du snakket lidt om at, om at, din rolle handler meget om CSR. Hvor meget betyder CSR og bæredygtighed hos Gran Living?*

Stinna: Altså, det betyder meget for os. Vi er ikke en grøn virksomhed, som sådan, så design kommer i første række, men vi bestræber os på at så vidt som muligt bliver vores produkter altid fremstillet under ansvarlige forhold. Vi bruger gode materialer, vi altid overholder gældende lovgivning, men man kan også sige, ud over produkterne, så gør vi også meget for at sikre at vi opfører os ordentligt, det er både internt og eksternt. Så jeg syntes vi, det betyder meget for os, og vi gør alt hvad vi kan for at gøre en forskel der hvor vi kan.

Stine: *Og så lidt til hotelbooking, når i nu, i forbindelse med forretningsrejser. Hvor meget rejser i sådan ca. om året i virksomheden?*

Stinna: Vi rejser meget, vi har vores AYTM afdeling, vores eget mærke, hvor vi har 2-3 messer om året, hvor vi har nogle folk med, og så har vi også en indkøbsafdeling som rejser en del i Asien, primært Kina og Vietnam. Altså hvis jeg sådan, jeg ved ikke om det er antal dage i gerne?

Stine: *Altså ca. meget ca. Det kan også være i måneden.*

Stinna: Nu sidder jeg lige og regner på det. Jeg tror vi har 150 rejsedage om året tilsammen, plus minus. Alt efter hvor mange indkøbsrejser eller messer der lige er det år. Men jeg tror ca. 150 dage totalt.

Stine: *Og hvordan bookede i så jeres rejser og hoteller før i blev kunder hos Goodwings?*

Stinna: Egentlig bare på de almindelige sider, booking.com, hotels.com, der var ikke sådan rigtig nogen politik eller regler for, eller jo i forhold til pris, men ikke hvor det skulle komme fra.

Stine: *Og er det dem, der sådan selv rejste, dem der skulle afsted, der stod for at arrangere deres rejser, eller var der en bestemt i virksomheden, som stod for det?*

Stinna: Det er lidt delt op egentlig. Man kan sige, for AYTMs messer, der er det vores marketingschef som booker alle rejser. Men for indkøb og os der rejser meget i Asien, vi booker selv. Så det er sådan lidt, jeg ved ikke om i ved det, men vi har en privat label afdeling og en AYTM afdeling, og privat labet afdelingen booker selv, og AYTMs har en ansvarlig for det.

Stine: *Føler du, nu her efter i har startet samarbejdet op med Goodwings, at jeres medarbejdere også er engageret i den her løsning?*

Stinna: Engageret er måske så meget sagt. Men alle ved at det er vores firmapolitik, og derfor booker vi også altid igennem Goodwings hvis det er muligt. Men vi har ikke på den måde fået kommunikeret klart nok ud, hvis i spørger mig, hvad det egentlig er, vi får ud af at booke via Goodwings. Så Goodwings, de kontaktede os faktisk her for ikke så lang tid siden, så jeg har arrangeret at de skal komme ud i en time her i maj, hvor hele firmaet ligesom bliver kaldt ind, og så kommer de og fortæller om hvem de er, og hvilken forskel, man gør hver gang man booker igennem dem. Så det håber jeg ligesom også kan give lidt forståelse for de andre, så de ikke blot skal gøre det, men egentlig også hvorfor de skal gøre det.

Stine: *Ja. Så lige nu der bliver der, hvad, bliver der gjort noget for at folk ikke booker andre steder i dag?*

Stinna: Det gør der ikke. Folk ved de skal booke igennem Goodwings, så, men altså bare for mit eget tilfælde så, risikerer man bare at man er nødt til at booke et andet sted. Jeg står og skal til Indien imorgen, og skal bruge to overnatninger i Moradabad, og der var bare ikke nogle hoteller på Goodwings hjemmeside, jo, så skulle jeg bo et stykke fra Moradabad, men det fungerer jo heller ikke, så i det tilfælde hvor Goodwings ikke kan tilbyde det vi har brug for, så bliver vi nødt til at booke på anden vis.

Stine: *Okay, og det er kun hvis hoteludvalget ikke lige er der, eller der ikke er det i skal bruge?*

Stinna: Ja. Altså det er kun hvis der ikke er noget der er ledigt, og der var simpelthen ikke noget der var ledigt uden at vi skulle for langt ud af byen. Der er det for upraktisk, så hvis ikke deres tilbud er stort nok, eller udbud stort nok, så må vi booke et andet sted. Det er måske også sådan lige, nu ved jeg ikke om de arbejder på at få lidt flere, men det er måske også et spørgsmål, det er jo ikke et sted der er særlig mange turister der kommer heller, hvis der ikke lige er så mange pladser der, så.

Stine: *Men der er det jo så, ja, de fokuserer jo på erhverv, så er det jo den vej de skal gå, så det er måske noget der skal optimeres der.*

Stinna: Og jo, ellers vil jeg sige så bruger vi altid Goodwings.

Stine: *Er der andre situationer, hvor de har oplevet at det ikke var muligt at booke, altså om prisen var meget meget højere eller?*

Stinna: Nej, faktisk ikke. Men vi har til gengæld kontaktet Goodwings, fordi vi syntes det var sådan lidt svært at gennemskue priserne i forhold til f.eks. altså Expedia og Hotels.com, og det er fordi, jeg ved ikke om det er deres måde at skrive det på, men f.eks. så kan de meget gængse hotel sider have et værelse med morgenmad f.eks. på Goodwings har du måske samme værelse men uden morgenmad, og så er der svært at gå ind og sammenligne priser, fordi hvad vil det så koste hvis vi skal købe morgenmad på stedet og der har vi så kontaktet Tommy der fra Goodwings, og han siger egentlig at der skulle ikke, det skulle være præcis det samme, og hvis vi oplever det igen, så vil han gerne lige have et screendumb. Men vi har også bare valgt at acceptere, at det kan være lidt svært at gennemskue, for de har ikke helt det samme udbud som de andre har.

Stine: *Okay, ja fordi de, de, de er jo opbygget sådan at de, de har deres produkt fra Expedia, så på den måde, så burde det være rimelig, rimelig meget det samme.*

Stinna: Ja.

Stine: *Men ja, det er rigtigt, der mangler måske den der lidt nemmere gennemskuelighed.*

Stinna: Så har jeg faktisk, jeg bookede lige igennem Goodwings, 2 overnatninger i Delhi, og der undrer det mig bare, jeg booker egentlig kun som 1 voksen, 1 værelse, men jeg kunne kun købe morgenmad til 2 personer. Og på den måde, synes jeg nogle gange der nogle lidt skøre ting derinde, det kan jo alt i alt kun blive dyrere hvis jeg skal betale morgenmad for 2. Men det var simpelthen den eneste mulighed der var selvom, det kun var til en person. Vi booker derinde, og det er ikke sådan at jeg tænker, der vil stå prisforskellene, men det er lidt sjovt skruet sammen nogle gange.

Stine: *Ja, og har du, mener du at Goodwings udover at de er inviteret ud og skal snakke med jer alle sammen, mener du så at de kunne gøre et eller andet der engagerer medarbejderne bedre?*

Stinna: Jamen, altså jeg synes egentlig sådan, man får jo nyhedsbreve en gang imellem, hvor de ligesom også fortæller lidt. Jeg var faktisk lidt i tvivl, igår da jeg lige sad og kiggede på det, om de allerede gør det her, men jeg tror egentlig at for alle de medarbejder der har en bruger, hvis der hvert år eller hvert halve år får en opgørelse for hvor mange opgørelser over hvor mange nætter der er booket, hvor meget støttekroner det så har givet. Det ved jeg faktisk ikke om de allerede gør, så lang tid har vi ikke været med derinde, men det tænker jeg ihvertfald, noget hvor folk rent faktisk kan se hvilken forskel det gør, deres egen bookinger.

Stine: *Ja, for hvordan fungerer det? Har i sådan jeres egen bruger igennem virksomheden, eller er det virksomhedens bruger i går ind og booker på?*

Stinna: Altså vi har vores egen bruger igennem virksomheden.

Stine: *Okay, ja, det kunne jo være fedt hvis i ikke kunne se*

Stinna: Men jeg har ikke nogen fornemmelse at folk de bruger det i privat

Stine: *Okay, jamen jeg tror faktisk at det kommer de også til at snakke om, de snakker lidt om nogle forskellige initiativer til at engagere medarbejder bedre, så man måske som kunde får en rabatkode som du kan bruge når du booker privat. Sådan så det kan engagere bedre, tænker du at det er sådan noget der skal gang i?*

Stinna: Det tror jeg helt sikkert vil virke privat, for nu prøvede jeg for eksempel lige at markedsføre det over for min far og hans arbejdsplads, hvor han var sådan lidt, altså han syntes selvfølgelig at det er en god ide, men nu optjener han jo point så han kan få noget rabat på de andre sider, og det var sådan lidt afgørende for ham. Så jeg tror da helt sikkert godt at det kunne gøre en forskel at de også var med der. Hvis folk skal bruge det privat ihvertfald, hvor de skal selv skal betale. Det tror jeg har meget at sige.

Stine: *Bum bum, ja, så går vi lidt videre til noget mere om jeres samarbejde med Goodwings. Hvor længe har i været kunder hos Goodwings?*

Stinna: Altså jeg mener, at vi kom med i april sidste år, april 17.

Stine: *Okay, så et lille år?*

Stinna: Ja.

Stine: *Og, ved du hvorfor i valgte at blive kunder hos Goodwings?*

Stinna: Jamen altså, i bund og grund synes vi jo bare at det var et rigtig godt initiativ. Jeg synes også det er en tendens man ser mere og mere at man får lov til at støtte nogle gode formål i forbindelse med vores køb uden at det skal koste ekstra. Eksempelvis det er lidt det samme forhold med køb af el. Men igen, så handler det også om det jeg nævnte tidligere, at vi gerne vil gøre en forskel, der hvor vi kan, og der er der mulighed for at støtte nogle sager, der er vigtige, uden at vi egentlig skal gøre noget ekstra, eller betale noget ekstra. Hotel-booking skulle vi jo gøre i forvejen, så at kunne få den der ekstra bonus på, så for os var der ikke nogen grund til, at vi ikke skulle gøre det. Det sender jo også et godt signal i forhold til vores markedsføring, det er jo også noget vi kan bruge dér, der kan sige lidt om hvem vi er.

Stine: *Kan du måske fortælle mere sådan om forløbet? Hvordan i blev kunder? Var der nogle der kontaktede jer direkte eller?*

Stinna: Jamen, sådan som jeg husker det, så så vi egentlig et opslag på LinkedIn, og kom bare til at snakke om det internt og synes at det var et rigtig godt initiativ, og så tog vi fat i Goodwings og så blev vi egentlig ret hurtige medlemmer. Så det var ikke nogen særlig lang dialog og process eller noget, for det var så nemt og det krævede jo egentlig ikke rigtig noget af os, vi skulle bare have oprettet de her brugere, og så ellers i gang med at. Så det var egentlig igennem LinkedIn vi så det til at starte med.

Stine: *Ja, kan i huske, hvem i så det igennem hos LinkedIn? Om det var NGO eller om det var...*

Stinna: Det var, nej, det kan jeg faktisk ikke huske.

Stine: *Nej, nej.*

Stinna: Nej, det kan jeg faktisk ikke huske.

Stine: *Nej. Synes du det, altså nu har du nævnt der var lige nogle, er lidt nogle udfordringer med portalen i forhold til at det ikke lige helt fungerer ihvertfald i Indien eller sådan*

Stinna: Ja, hehe.

Stine: *Er det efter din mening nemt at booke hoteller på Goodwings portaler?*

Stinna: Jeg synes det er rigtig, rigtig nemt. Faktisk er det mit favoritsted at booke. Nu sad jeg lige og bookede både på Goodwings og booking.com her den anden dag, og jeg synes da klart Goodwings er langt nemmere

og hurtigere at booke på end Booking.com var. Så hvis man lige ser bort fra de der andre småfejl, man godt måske kunne kigge lidt på, så syntes jeg det er den nemmeste side.

Stine: *Også sådan designmæssigt? Hvad er så dine tanker der? Hvis du kigger på Goodwings...*

Stinna: Jamen, jeg synes det fungerer super fint. Jeg synes det er nemt, jeg kommer ind lige med sted og dato og overskuelig liste og ude i siden har du hvad for et værelse du kan vælge imellem og den er bare meget simpel, der er ikke så meget reklame og hurlumhej derinde der forstyrrer. Den er bare nem og overskuelig.

Stine: *Udover det du lige har snakket om med de forskellige problemer i har oplevet, er der så nogle punkter hvor du mener at Goodwings kan forbedre sig?*

Stinna: Altså jeg vil sige, det er nok det her jeg har snakket om. Der kan godt være lidt med ledigheden derinde hvor de lidt hurtigere løber tør nogle steder. Det her med morgenmaden man kun kan bestille til to personer, og så det jeg var inde på tidligere med at man kan sammenligne priser med de sider man ellers vil booke på. Men udover det så har jeg faktisk ikke noget, jeg syntes at det fungerer godt, vi bruger ikke særlig meget tid til det her Goodwings. Det er jo ikke sådan noget vi bruger tid på udover at skulle booke hoteller, så jeg syntes egentligt det er, jeg syntes det er et super, super godt initiativ, og det er også i vores markedsføring når vi fortæller, det er ikke noget der ellers kræver noget af os, og det er jo bare dejligt.

Stine: *Sådan skal det være, det skal jo bare være et hjælpemiddel.*

Stinna: Ja.

Stine: *Føler du også at den gør det godt nok bæredygtigtmæssigt? Føler du der er et eller andet de godt kunne stramme op der måske?*

Stinna: Jeg synes det er sådan et lidt svært spørgsmål, man kan sige, bæredygtighed i den forstand at de går ind og støtter en masse formål, der er jo ikke en finger at sætte, men ellers, hvis de ellers skal gøre noget bæredygtighedsmæssigt så kender jeg ikke til det, så hvis de gør noget, så kunne de godt markedsføre det lidt mere.

Stine: *Jeg tænker mere, sådan selve portalen kunne måske fremhæve mere bæredygtige hoteller om man skal kunne se hvor meget det hotel man, hvis man nu sidder og kigger på to hoteller og det ene det gør det meget bedre.*

Stinna: Ej, der synes jeg egentlig det fungerer godt, nu sad jeg lige og kiggede på det igår, og der er de der hjerter nede i hjørnet, jeg ved ikke hvor jeg indtil i går havde troet at det var hvor mange stjerner de havde, men så opdagede jeg at det rent faktisk betød at jo flere hjerte, jo mere støttede jeg med. Så der synes jeg faktisk allerede at de er inde og promovere og der støtter man lidt mere med det her, og når man så rent faktisk laver en booking så er der også en kasse nede i hjørnet som fortæller hvor meget man støtter med i kroner den her booking giver. Ej, så på den måde synes jeg at det fungerer rigtig godt.

Stine: *Okay. Og hvad betyder det, nu har du snakket om at det betyder meget for jer med CSR og alle de her gode initiativer, men hvad betyder det at i kan donere penge for jeres rejser til et godt formål?*

Stinna: Jeg synes jo, især det at jeg får positive tilbagemeldinger fra kollegaer, altså det er jo noget at det fedeste respons man kan få som CSR ansvarlig, det er når de kommer og siger at de er stolte af at være med i en virksomhed der gør noget. Så det syntes jeg jo er en kæmpe bonus, og så syntes jeg da bare det er fedt at kunne være med til nogle sager uden at det egentlig er vores egne penge vi skal trække ud af lommen, men via det vi gør kan være med til at støtte nogle gode sager. Og det er da helt klart at vi også gerne vil være med til at brede lidt ud til andre og få dem til at bruge det også.

Stine: *Og hvordan bruger i så initiativet? Altså, at i booker hos Goodwings. Bruger i det i virksomheden? Bruger i det i jeres rapportering? Udover at i siger det til folk og bruger det i markedsføring, har i andre steder hvor i mere konkret også bruger det her?*

Stinna: Ja, altså vi er jo med i UN Global Compact, så der skal vi jo hvert år rapportere, lave den her COP, så der fortæller vi om det, og snart så vil vi også, vi er ved at lave noget til vores hjemmeside og vores sociale medier, hvor vi også, der står det faktisk ikke så tydeligt lige nu, så der vil vi også gerne lige fremhæve det, og så vil vi jo bare ja, i håb om at sprede budskabet, og også få nogle af dem der kommer ind og ser vores hjemmeside og, så vi bruger det i vores rapporteringer, vi bruger det i vores markedsføring. Og så har vi også nogle private label kunder der ringer en gang imellem hvor vi fortæller hvad vi gør CSR mæssigt og der er det jo også en af de ting vi fremhæver.

Stine: *Ja. Hvilken NGO har i valgt at donere til her? I, skifter i en gang i året eller hvordan og hvorledes fungerer det?*

Stinna: Ja, nu har vi jo kun støttet en gang indtil videre, og der valgte vi at støtte verdens naturfonden, regn-skoven. Jeg tror vi donerede 2000+.

Stine: *Ja, okay, hmm.*

Stinna: Men jeg tror, ja, jeg tror det vil variere lidt i hvem vi støtter. Vi har lidt talt lidt om at, tanken var egentlig at jeg tror vi ville sætte den lidt til afstemning i virksomheden, hvad synes folk vi skulle støtte op om, men det fungerede bare ikke rigtig, så vi vil egentlig hellere prøve at vælge nogle stykker ud, som vi syntes giver mening for os som virksomhed, og så sådan dele det imellem dem. Så jeg tror, det kommer til at varierer hvert år, nu kan man sige vi har stadig kun haft det i 1 år, men det er ikke sikkert det er det samme vi støtter næste år. Det er jeg ikke sikker på.

Stine: *Nej, så fungerer det sådan, at når i som medarbejder går ind og booker så tilføjer i bare til den her pulje og så en gang om året, så sender i det afsted til en NGO?*

Stinna: Ja, ja, lige præcis.

Stine: *Okay, hvordan synes du jeres samarbejde med Goodwings ellers har været og er i tilfredse med det?*

Stinna: Det er vi bestemt. Jeg syntes også især at det er virkelig nemt at komme i kontakt med dem, det er primært Tommy derude jeg snakker med, altså der går ikke mange minutter fra man har skrevet til ham, til man har svar. Hvis vi har brug for at få oprettet en ny bruger og, men til gengæld kunne jeg godt tænke mig at man selv fik lov til at oprette nye brugere derinde. Det fik vi at vide var undervejs, indtil videre har jeg ikke hørt at det skulle være klart. Men det der med at man lige har en medarbejder der står og skal booke, en ny medarbejder f.eks., kunne det være nemt hvis lidt nemt hvor man selv kunne gøre det, i stedet for at man skulle have fat i dem for at oprette

Stine: *Ja, men det giver jo god mening, så det bliver endnu nemmere.*

Stinna: Ja, det er jo det.

Stine: *Ja, hvis du nu selv skulle på ferie, nu har du jo vidst nok været lidt inde på det, vil du så selv booke igennem Goodwings?*

Stinna: Det vil jeg faktisk gerne. Jeg har aldrig gjort det, men det er fordi jeg kun har haft en firmakonto, eller, jeg ved ikke om man kan have to kontoer, og så have en privat og en firma og hvordan man lige skelner mellem de to. Men hvis det er noget som Goodwings, de sådan lagde op til, så tror jeg da også der er mange der gerne vil være med til det. Men jeg har faktisk ikke rigtig tænkt over det før i lige, jeg læste jeres spørgsmål, så, men jeg vil rigtig gerne. Det synes jeg er en god ide. Men jeg tror de skal fortælle hvordan det fungerer ved at skelne mellem ens erhverv og privatbruger så.

Stine: *Ja, så man som person har begge funktioner, måske på sin bruger?*

Stinna: Ja, hvis man vil. Man kan også bare sige at man vælger at booke igennem sit erhverv, men det kunne også være meget sjovt at gøre det personligt, og så vælger man jo ikke kun hvad nogle af mine kollegaer også syntes, så kan de jo selv vælge hvem de gik ind og støttede om.

Stine: *Så kan man se det med det samme ens impact, på en måde, altså.*

Stinna: Ja, lige præcis, så det er noget de gerne må ligge op til. Det tror jeg der er mange der gerne vil være med til det.

Stine: *Er der ellers noget du tænker burde optimeres i samarbejdet med Goodwings i fremtiden?*

Stinna: Ikke udover det jeg har nævnt, jeg havde skrevet det ned med selv at oprette bruger, men det fik vi jo lige vendt i en af de andre spørgsmål, men nej, så synes jeg egentlig at det kører som det skal.

Stine: *Og hvordan med, jeres tanker om Goodwings som en langsigtet løsning? Samarbejde med Goodwings, hvordan tænker du om det?*

Stinna: Jeg tænker da helt sikkert langsigtet, jeg ser ikke nogen grund til at vi skulle stoppe med at gøre det. Men som i skriver her, skulle der komme en konkurrent til Goodwings som har samme koncept, så kommer det, så kan jeg ikke sige allerede nu, at vi aldrig vil skifte. Det kommer helt an på hvilke fordele de andre byder ind med, har de et større udvalg, har de bedre priser, støtter de med flere penge når vi støtter derigennem, man kan sige, at så længe Goodwings er konkurrencedygtige på det punkt, så ser jeg ikke nogen grund til at stoppe samarbejdet.

Stine: *Er der nogle sådan, ud over, priser og udbud, er der så nogle ting der skulle være vigtige her, hvis de skulle holde sig konkurrencedygtige?*

Stinna: Det er jo også kendskabsgraden når man laver sådan nogle tiltag, og så er det også vigtigt at får at man kan bruge det markedsføringsmæssigt, at der også er andre der har kendskab til det. Så jeg syntes kendskabsgraden er vigtigt, jeg synes fleksibilitet er vigtigt, hvor man forskellige værelsestyper, hvordan man kan strikke sin rejse sammen, så, og man ser også hvor mange støttekroner man får ud af, det synes jeg er vigtigt. Det er jo også en af de ting, hvorfor man vælger Goodwings, det er jo at man også gerne vil gøre en forskel, så, jo flere penge man støtter med jo bedre.

Stine: *Ja. Super.*

Stinna: Så nej, pris er ikke altafgørende, men det er selvfølgelig stadigvæk

Stine: *Ja ja. og udbyd selvfølgelig også.*

Stinna: Ja.

Stine: *Tror du der er noget du har lyst til at tilføje ellers tror jeg faktisk ikke at vi har så mange flere spørgsmål til dig.*

Stinna: Det eneste jeg bare lige har tilsidst, det er at vidst der bliver direkte lavet citater, om jeg så kan få dem til godkendelse inden?

Stine: *Det kan du sagtens!*

Stinna: Det lyder rigtig godt.

Stine: *Ja, vi kan også godt sagtens sende transskriptionen til dig, hvis du vil det.*

Stinna: Amen, det behøver i sådan set ikke, det er mere bare hvis der bliver lavet direkte citat, så kan jeg godt lide lige at få at se om det også var det jeg mente.

Stine: *Det er så fint, og så kan du lige ja, melde ind, hvis der er noget. Det skal vi nok sørge for og så, og ja, hvis der skulle opstå et eller andet, er det så okay hvis vi sender en mail?*

Stinna: Absolut, det må i gerne. Jeg er lige ude at rejse her den næste måneds tid, så det kan godt være der er lidt variationer i svartiden, men jeg er på, så jeg skal nok svare så hurtigt jeg kan.

Stine: *Det er bare super. Ja, men så tror jeg faktisk det var det.*

Stinna: Ja, men så siger vi bare til hvis i har brug for andet.

Stine: *Uh, jeg har faktisk lige et spørgsmål, vi har et spørgeskema som går ind på lidt nogle ting, men også nogle andre parametre og ser vigtigheden af de ting. Er det noget du kunne tænke dig at svare på? Det tager 3 min.*

Stinna: Ja, hvornår skal det være klart?

Stine: *Det ved jeg ikke, inden for, når du lige har tid.*

Stinna: Ja, ej, det må i gerne sende, så skal jeg lige se hvornår jeg får tid.

Stine: *Så sender vi den lige til dig.*

Stinna: Bare i orden.

Julie og Stine: *Tusind tak.*

Stinna: Det var da så lidt, og held og lykke med det hele.

Julie og Stine: *Tak skal du have.*

Stine: *Ja, og held og lykke med samarbejdet fremover.*

Stinna: Jo, tak skal du have.

Stine: *Hej hej*

Stinna: Hej.

BILAG 9 – INTERVIEW MED ARNE HOLM FRA AB ELECTRIC

INTERVIEW RESUMÉ

Arne Holm er indehaver og administrerende direktør for AB Electric, hvor han står for strategiudviklingen. CSR og bæredygtighed spiller ikke en stor rolle hos dem endnu, men de har små CSR tiltag, såsom sponsor til Stafet for Livet og anvendelse af halogenfri kabler, og de er meget åbne for at implementere flere tiltag til deres forretning. De har blandt andet lige købt en hybridbil, og overvejer at skifte alle deres 35-40 biler ud med hybridbiler.

AB Electric købte sidste år flybilletter for 400.000 kr. og de har altid folk ude at rejse, så de har stort set altid 2 hotelværelse booket rundt omkring i verden. I dag booker de flyrejser igennem deres rejsebureau Top Rejser, hvor den enkelte montør eller tekniker står for bookning af hotel selv. Umiddelbart, er de også meget tilfredse med deres løsning, men det bunder også i, at de ikke har overvejet eller ved om alternative løsninger.

Det vigtigste for AB Electric når de booker hoteller, er at de får et hotel så tæt på hvor de skal arbejde som muligt, og at hotelværelse er af en vis standard.

For Arne Holm og AB Electric er kommunikationen med en potentiel hotelbooking platform meget vigtigt, og at de kan ordne det for dem nemt og hurtigt. De vil være villige til at betale ekstra for en god service, men de er glade for den tryghed og sikkerhed de oplever ved at booke igennem et rejsebureau.

Han syntes, at det lyder tiltrækkende at kunne anvende sin hotelbooking til et godt formål, men det er aldrig noget han har overvejet kunne være en løsning, og han har derfor heller aldrig hørt om Goodwings før. Dog mener han, at det vil være en interessant løsning for AB Electrics, så længe Goodwings udbyder de hoteller de har brug for, og gør det så let og fleksibelt som muligt, da de aldrig ved hvor lang tid de skal være på det bookede hotel. Ved at anvende Goodwings, ser han også potentiale i at bruge den aktivitet som markedsføring af deres egen virksomhed.

Han lægger dog stor vægt på, at hvis man ikke hører om denne type forretningsmodel nogle steder, så overvejer man slet ikke, at det kan være en løsning, og derved er der ingen i erhvervslivet der går ind og booker igennem Goodwings, samt at det er vigtigt at Goodwings er konkurrencedygtige, da AB Electric fører forretning og ikke velgørenhed.

INTERVIEWGUIDE

Dette interview undersøger AB Electric's tilgang til hotelbooking og muligheden for et eventuelt samarbejde med Goodwings. AB Electric er en potentiel kunde i den kategori, der endnu ikke er så bæredygtig, og som derfor kunne se Goodwings som en god måde at starte på.

FORTROLIGHED

Interviewet vil ikke blive behandlet fortroligt, idet informantens fulde navn, stilling og virksomhed vil fremgå.

LYDOPTAGELSE

Interviewet er optaget med lyd og senere transskriberet. Transskriptionen kan deles med informanten hvis ønsket.

INTERVIEW VARIGHED

Omkring 20 min.

Forskningsemner	Interviewspørgsmål
Briefing	*Interviewet vil undersøge AB Electrics tilgang til hotelbooking samt et potentielt samarbejde med Goodwings.* *Formålet med interviewet er at indsamle empiri til brug i vores speciale fra en ekspertkilde, der til daglig arbejder i en virksomhed der kunne være interessant for Goodwings.* Har du nogen spørgsmål til os før, vi går i gang?
Introduktion	Først og fremmest, kan du kort beskrive din rolle hos AB Electric og hvad du laver? Hvor meget betyder CSR og bæredygtighed for jer hos AB Electric? Hvordan kommer det til udtryk? Har I intentioner om at blive mere bæredygtige?
Hotelbooking	Hvor meget rejser I ca. om året? Hvordan booker I jeres rejser/hoteller idag? Er I umiddelbart tilfredse med jeres nuværende løsning? Er der én person i jeres virksomhed, der står for at arrangere rejser, eller foregår det individuelt blandt de medarbejdere, der skal rejse? Hvilke behov opstår der for jer, når der skal bookes rejser eller hotelophold? Hvilke behov skal en hotelbooking aftale eller et rejsebureau kunne dække? Hvad er vigtigt for jer at en aftale om hotelbooking eller arrangering af rejser indebærer? Hvad gør at I vil vælge én Rabatordning? Det skal være nemt og overskueligt? Det skal altid være den billigste løsning? Der skal være god service? Stort eller specifikt udbud? Andet?
Goodwings	Hvad vil det betyde for jer, hvis I kunne donere penge fra jeres rejser til et godt formål uden at det kostede ekstra? Dermed kunne I bruge jeres booking af rejser som et CSR tiltag. *Goodwings er en online hotelbooking platform, der gør det muligt at støtte et godt formål, hver gang man booker, uden at det koster mere.* *I stedet for at bruge penge på traditionel markedsføring, har Goodwings valgt at lade kunderne donere 50% af den samlede profit fra hver booking (det beløb andre virksomheder ville have brugt på markedsføring) til en NGO de selv vælger, mens prisen forbliver den samme for kunderne, når man sammenligner med konkurrenter som Expedia og Hotels.com. Dette er gjort muligt gennem samarbejder med NGO'er, der reklamerer for Goodwings igennem deres allerede etablerede marketingkanaler, nyhedsbreve og sociale medier.* *Hermed arbejder Goodwings frem imod at gøre hotelbranchen til en central drivkraft for positive forandringer inden for rammerne af FN's 17 verdensmål for bæredygtig udvikling. Som virksomhed kan man ved at booke gennem Goodwings gøre en stor forskel for en NGO eller*

	et velgørende projekt, man brænder for, og man får udarbejdet en Impact Rapport, der kan bruges direkte i ens egen CSR rapportering. Har du hørt om Goodwings før? Hvad tænker du umiddelbart om denne virksomhed og forretningsmodellen? Tænker du at denne løsning lyder interessant for jeres virksomhed? Hvis ja, hvorfor? Hvis nej, hvordan skulle Goodwings optimere deres produkt før det kunne blive relevant for jer? Hvad ville det være vigtigt for jer at Goodwings skulle kunne tilbyde hvis I skulle indgå samarbejde med dem? Er det nok, at de er konkurrencedygtige på pris og kan tilbyde 'gratis' donationer til NGO'er? Er der andre behov, det er vigtigt for jer at få dækket? Specielt udvalg, speciel form for service og afbestilling?
Afslutning	Så har vi ikke flere spørgsmål til dig i denne omgang. Er der noget du har lyst til at tilføje, eller har du nogen spørgsmål til os? Hvis der nu skulle opstå yderligere spørgsmål om emnet senere i processen, ville det så være okay med dig, hvis vi kontakter dig igen?

TRANSSKRIPTION

Varighed: 18:48

Interviewer: Stine Franker Holm

Observatør: Julie Boisen Schmidt

Stine: *Det kommer til at handle om jeres tilgang til hotelbooking. Yes. Så starter vi bare nu. Først og fremmest, kan du så kort beskrive din rolle hos AB Electric, og hvad du laver?*

Arne: Jeg er indehaver og administrerende direktør for AB Electric.

Stine: *Hvad laver du?*

Arne: Skal jeg sige det?

Stine: *Ja, sådan arbejdsopgaver.*

Arne: Jeg står for udvikling og strategiudvikling. Så står jeg for det overordnet salg til strategiske kunder, og så står jeg for kundekontakten til alle vores store kunder. Og så har jeg ledelsesansvaret for vores mellemledere, hold.

Stine: Yes. *Hvor meget betyder CS og bæredygtighed for jer hos AB Electric?*

Arne: Det betyder ikke det store. Vi er jo en el-installations butik, vi køber

Stine: *Lidt højere.*

Arne: Hvad?

Stine: *Lidt højere.*

Arne: Optager du det eller hvad?

Stine: *Ja.*

Arne: Nå okay. Det betyder ikke så meget for os. Vi bruger halogenfri kabler og sådan nogle ting, og vi sørger for at få al vores affald rigtig håndteret, det har vi nogle professionelle firmaer der sørger for, så vi er sikker på alt vores kabel affald og lysstofrør og hvad vi ellers har, elektronik-ting, det bliver behandlet ordentligt. Vi gør jo lidt, blandt andet deltager vi i Stafet For Livet hvert år. Og der stiller vi jo med mange af vores medarbejdere og deres koner og deres familier og venner og alt, hvad vi kan skrabe sammen. Og det er jo et helt døgn, hvor man løber rundt, og så giver firmaet så et beløb pr. kilometer som vi går eller løber. Og så deltager vi så i arrangementet om aftenen og sådan.

Stine:

Og hvordan, så er det motiverende i forhold til medarbejderne? Synes de det er fedt at være med?

Arne:

Ja det synes de, alle har jo en, alle kender jo en eller anden, der er ramt af kræft. Alle kender en eller anden. Så det er vigtigt for os at være med i, og der har vi jo været med helt fra starten. Jeg tror vi er én af de, et af de største hold, der er med.

Julie:

Nåh, sejt. Cool.

Stine: *Har i intentioner om at blive mere bæredygtige?*

Arne: Det er ikke noget vi har en strategisk plan for og blive, men vi har da tænkt på sådan noget, vi har rigtig mange biler, vi har jo en 35-40 biler, og nu har vi for første gang købt sådan en hybridbil. Det kan godt være på sigt, så går vi over til sådan mere miljøvenlige biler.

Stine: *Så til lidt om hotelbookingen. Hvor meget rejser i ca. om året hos AB Electric?*

Arne: Altså vi, som jeg sagde til dig før, så har vi købt flybilletter sidste år, for 400.000 kr så vi kommer jo lidt rundt i verden. Vi har ALTID folk ude og arbejde, så, jeg vil tro i gennemsnit der har vi vel booket 2 hotelværelser altid i løbet af et år, forskellige steder i verden.

Stine: *Hvordan booker i jeres hoteller og rejser i dag?*

Arne: Ah men det gør, enten gør vi det igennem vores rejsebureau Top Rejser som står for alt for vores fly, indkøb af flybilletter, ellers gør den enkelte montør eller tekniker det selv.

Stine: *Er i umiddelbart tilfredse med jeres nuværende løsning som det ser ud nu?*

Arne: Ja, det er vi egentlig. Vi har egentlig ikke tænkt på det kunne laves anderledes.

Stine: *Hvad med Top Rejser, hvad gør de? Er det kun flyrejser de står for?*

Arne: Det er primært flyrejser, en enkelt gang imellem hotel hvis vi skal rigtig langt, vi har for eksempel lige været i New Mexico og USA. Ellers så har de så primært, så er det noget vi lader vores folk finde ud af selv.

Stine: *Så det du siger, der er ikke en, er der en person i firmaet der står for...*

Arne: Nej

Stine: *kontakten til Top Rejser heller?*

Arne: Nej.

Stine: *Nej, det er hver gang der er nogle der skal ud at rejse så,*

Arne: Så ringer de selv til Top Rejser og lader Top Rejser ordne det for dem.

Stine: *Okay. Hvilke behov opstår der for jer når der skal bookes rejser eller hotelophold? Hvad er vigtigt for jer, at Top Rejser skal kunne dække? Er der nogle bestemte ting som sådan*

Arne: Det primære for os, det er at vi får et hotel så tæt på hvor vi skal arbejde som muligt. Og så selvfølgelig, det skal være af en vis standard. Vi er ikke sådan at vi skal have fem stjernet hoteller, men det skal være sådan til en standard, så folk de har en ordentlig standard ligesom de bor derhjemme.

Stine: *Der er ikke andre der, er det noget med at det skal være ekstra nemt at booke? Eller i har brug for et bestemt udbud fordi det er et bestemt, specielle steder i er?*

Arne: Nej, nej. For det er meget meget forskelligt. Vi er jo aldrig to steder lige efter hinanden, vi er jo sådan lidt forskelligt steder. Lige nu er vi i Frankrig og lave et eller andet, og Normandiet et eller andet sted, og vi har lige været i Mexico, og jeg ved at Finn Pedersen, vores tekniker, han tager til, han taget til USA, jeg kan ikke huske hvor det var henne, men det skal han over til nu her. Så det er meget forskelligt hvor vi er henne. Så det er typisk korte ophold, men altså en uge eller 14 dage. Lige nu har vi, der har vi, nej, vi har sørme lige, i dag der rejser der tre, to mand til Holland, som skal være dernede i 3 uger, og de har fundet et hotelværelse tæt på. Det kan også godt være, at i stedet for at vi selv finder et hotelværelse så er det kunden der finder hotelværelset. De har nogle relationer til et hotel, så typisk så lejer vi bare igennem dem. Vi bor sammen med, vi er jo tit ude med andre danske firmaer, så bor vi jo sammen med dem. Så en gang imellem, så booker de også, dem der kommer først frem på hotellet den booker så til de andre der kommer senere, der er ikke rigtig system i det.

Stine: *Hvis i nu skulle lave en aftale med en hotelbooking portal, eller en hotel arrangering, hvor der skal arrangeret rejser...*

Arne: Ja ja,

Stine: *...hvad gør så at i vil vælge en fremfor en anden?*

Arne: Det tror jeg, det vil være,

Stine: *Hvad skal det kunne?*

Arne: Det vil være den kommunikation man vil have med sådan et bureau. Hvis de er sådan nogle der bare lige ordner det, og gør det nemt for os. Ligesom det der rejsebureau Top Rejser vi bruger, de gør det nemt for os. Vi ringer bare og siger, vi skal fra A til B, og så sørger de bare for det. Og så har de døgnåbent, og vi kan ringe til dem altid, og de kan booke en billet om og de kan gøre alt muligt for os. Vi betaler også en højere pris, med at man kunne sagtens selv gå hen og booke nogle flybilletter, men vi betaler en lidt højere pris hos dem, og så er vi sikker på at det virker, og der er afbestillingsforsikring og vi kan booke billetterne om lige hurtigt, og det gør de for os. De gør det nemt for os. Det samme skulle sådan en portal der skulle hjælpe os med hotel, de skal gøre det nemt for os. Sådan så det er, det skal virke når vi kommer der ud. Også sådan man måske kunne, vi ved jo ikke altid om vi skal være der i 9 dage eller 17 dage eller 11 dage, så vi kommer også tit til at skulle have det en 3-4 dage mere end hvad vi lige har regnet med og sådan nogle ting, så skulle sådan et bureau man lige kunne ringe til p et hotline nummer kunne man sige, og så ordner de bare det for os.

Stine: *Der er ikke noget, der er ikke noget, altså penge er ikke altid vigtigt?*

Arne: Neeeej

Stine: *Der behøver ikke være nogle rabatordning og sådan?*

Arne: Nej, det skal være nemt og det skal virke. Det er det vigtigste, så er det klart vi betaler ikke 2000 for en overnatning vi kan få til 1000 vel?

Stine: *Nej. Hvad vil det betyde for jer hvis i kan donere penge fra jeres rejser til et godt formål uden at det koster ekstra? Og dermed kunne i så bruge jeres booking rejser som et CSR tiltag?*

Arne: Det lyder da tiltrækkende, bestemt. Det er ikke noget vi nogensinde har spekuleret på. Vi ved ikke at det kan lade sig gøre. Hvis man ikke betaler for os, så kunne man da sagtens gøre det.

Stine: *Jeg vil lige fortælle lidt om vores casevirksomhed som hedder Goodwings, og er en online hotel booking platform, som gør det muligt at støtte et godt formål, hver gang man booker uden at det koster mere. I stedet for at bruge penge på traditionel markedsføring, så har Goodwings så valgt og lade kunderne donere 50% af den samlede profit for hver booking, det beløb som andre hotelbooking portaler de vil bruge på markedsføring, til en NGO, som man som kunde selv vælger, imens prisen den bliver den samme når man så sammenligner med konkurrenter som Expedia og Hotels.com. Det er gjort muligt i samarbejde med NGO'er der reklamere for Goodwings igennem deres allerede etablerede marketingskanaler, som nyhedsbreve og sociale medier. Og hermed arbejder Goodwings frem mod at gøre hotelbranchen til en central og positive forandringer inden for rammerne af FN's 17 verdens mål for bæredygtig udvikling. Og som virksomhed kan man ved at booke igennem Goodwings gøre en stor forskel for en NGO eller et velgørende projekt som man selv vælger eller brænder for, og man får så udarbejdet en impact rapport, som kan bruges direkte i ens egen CSR rapportering. Har du hørt om Goodwings før?*

Arne: Nej.

Stine: *Nej. Hvad tænker du umiddelbart om den her virksomhed og forretningsmodellen?*

Arne: Jamen, det lyder jo tiltrækkende når du siger det. Det lyder jo godt at man kan gøre noget godt samtidig med at man ikke bruger flere penge på det.

Stine: *Og tænker du at det her lyder interessant for jeres virksomhed?*

Arne: Jo men altså, det kunne jo, det kunne det sagtens være fordi, jeg tror at nogle af vores medarbejdere de bruger Hotels.com for at finde noget og, som sagt det er jo bare vigtigt for os som sagt at finde noget tæt på typisk hvor vi skal være, så vi ikke skal bruge en masse tid på at ligge og køre. Så et eller andet sted så er det jo ligemeget om det hedder det ene eller det andet, eller om det gør det ene eller det andet. Bare det virker.

Stine: *Hvad ville det være vigtigt for jer at Goodwings kunne tilbyde? Nu har du snakket lidt om det, men hvis I skulle indgå et samarbejde med dem, hvor I, hver gang det er muligt og hver gang der er udbud til det på deres platform, hver gang der er det hotel, I gerne vil bruge, hvis I så hver gang skulle booke igennem dem, hvad er det så vigtigt at de kan tilbyde, hvis det var?*

Arne: Jamen det vigtigste for os, det er at det bliver nemt for os, og at vi ikke skal bruge tid på det. Vi skal bare afgive en besked; vi vil gerne have et hotel i nærheden af det, og det, og det, for to mand, i tre uger.

Stine: *Nu er Goodwings jo sådan en portal, som du selv går ind og booker hos. Så det er ikke nogen, du ringer til.*

Arne: Ligesom Hotels?

Stine: *Ja ligesom hotels.*

Arne: Jamen man kan så sige at hvis det er på Hotels.com's præmisser, eller lige så nemt, som det er der, så er det jo ligegyldigt om det er den ene eller den anden, eller den tredje platform vi gør det på. Så er det så bare ensbetydende med at vi som virksomhed siger til vores medarbejdere at; I skal booke alle hotellerne igennem den dér. Men det kræver at portalen den kan levere ydelsen. For jeg ved at hvis mine folk de prøver en tre-fire gange, og det ikke virker, så gider de ikke mere, så hopper de over på Hotels.com eller hvad det nu hedder.

Stine: *Så der skal være det udbud, så det er muligt, og det skal være nemt?*

Arne: Ja, det skal det.

Stine: *Er der anden form for, specielt form for service eller afbestilling, som er vigtigt for jer?*

Arne: Jamen det er jo så som jeg nævnte før med at det skal være lidt fleksibelt. For det kan godt være vi har booket for en uge, men vi kan så risikere at vi skal bruge to dage ekstra. Og så er det jo rart at det kan lade sig gøre. Hvis det så ikke kan lade sig gøre, og det ser vi jo nogen gange i de store byer, hvis der så er nogle messer eller sådan noget, så er alt jo booket. Og så kan man ikke få flere. Og så er det jo vigtigt at der er nogen, der kan hjælpe os med at få noget, måske lidt perifert, men ikke så langt væk igen. Men, så hvis man lige skal bruge et par ekstra dage på samme sight.

Stine: *Nu har I jo allerede den her aftale med TopRejser. Vil det måske være en mulighed, hvis de også skulle stå for hotelbooking, at de så kunne gøre det eksklusivt igennem Goodwings, hver gang det er muligt?*

Arne: Jamen det ville da være rigtigt fint, hvis det kunne lade sig gi' sig. Og det kunne da være nemt for os, hvis vi siger, vi skal derhen, og skaf os et hotel samtidig med. Så skal vi kun snakke med. Når vi booker gennem TopRejser, det gør vi ikke online, så ringer vi til dem og snakker med én, og hun eller han undersøger så de muligheder, der er.

Stine: *Og så siger I bare godkend så eller?*

Arne: Ja ja, ej men så får vi bare en mail med et forslag til en rute og så bups. Ikke også. jeg kan jo se, hvis jeg selv går ind og vil booke en flyrejse fra München til Hamborg som jeg lige har gjort, jamen så kan jeg jo kun finde, jeg fandt sådan en EasyJet i Tyskland, som gik klokken lort. Og så ringede jeg til TopRejser, og siger, kan I ikke lige hjælpe mig med det? Og så fandt hun jo en tur med Lufthansa, kvart i 10 skal jeg med så. Og de har altså nogle tricks, de kender nogle ting, som du ikke lige umiddelbart kan på Momondo.

Stine: *Ja, men er der ellers andet, du vil tilføje, noget du lige har af tanker om Goodwings?*

Arne: Nej men altså, jeg må jo sige ude i erhvervslivet, så tænker man ikke så meget på sådan noget. Hvis ikke nogen lige gør os opmærksomme på det, så gør vi jo ligesom vi plejer. Vi bruger jo de kanaler, vi plejer og de kanaler, vi er trygge ved og de kanaler, som er hurtige. Og så spekulerer man ikke mere på det. Så hvis I skal ud og sælge det produkt, jamen så skal man jo virkelig ud og gøre os opmærksomme på at de muligheder foreligger.

Stine: *Ja, at der er et alternativ. Er der nogen bestemt sag, som ligger tæt på jeres hjerte, hvis det var at I skulle gå ind og støtte en sag? Er der noget specifikt, en eller anden NGO, som I tænker?*

Arne: Nej, altså det er ikke lige noget jeg kan sætte ord på. Det ved jeg ikke. Men der er jo masser af mennesker rundt omkring i den store verden, som trænger til hjælp. Det som vi så bare skal være sikre på hvis vi går ind i sådan noget, det er at så de midler, der bliver sat af til at hjælpe, de også bliver sat af, og at de går dedikeret til de mennesker, som man har lovet de går til. At de ikke falder i en eller anden stor mafia lomme.

Stine: *Ja, der kan du faktisk se, når du booker, ofte så når du vælger at dine penge skal gå til en bestemt NGO igennem Goodwings, kan du også se hvilket bestemt projekt det kommer til at gå til. Men vil det så måske være relevant for jer, hvis I skulle være eksklusive kunder hos dem, hvis I så på sigt kunne få noget mere indsigt i de projekter, som I så støtter med jeres penge? Ville det måske så være tiltalende? Også for at motivere medarbejderne?*

Arne: Det kunne det jo godt være. Det kunne da være måske fedt også at have sådan noget på vores hjemmeside og kunne sige, jamen vi rejser så og så meget og så støtter vi det her. At kunne skrive lidt om det.

Stine: *Og at jeres rejser har faktisk gjort sådan en stor forskel for denne her NGO i år.*

Arne: Det kan man jo så skrive på hjemmesiden ikke også. Og man kan så bruge det lidt i markedsføringen. Når vi markedsfører os så er vi jo, hvad hedder det. Triple?

Stine: *Ja triple bottom line?*

Arne: Ja, og det, det står jo også på vores brevpapir, og det kunne jo sagtens også stå på vores fakturaer og på vores brevpapir. At man er CSR et eller andet.

Stine: *Ja, hvad med sådan noget som, hvis I nu skulle samarbejde med Goodwings? Ville det så være relevant for jer at I måske kunne se hvilke hoteller, der var mere bæredygtige end andre, så man også kunne booke et mere bæredygtigt hotel? Lige nu kan du se, når du går ind og booker, hvor mange dollartegn der er i forhold til hvor dyrt det er, og så kan du også se hvor mange hjerter der er i forhold til hvor meget din booking vil generere af donation, så du kan f.eks. vælge et hotel med tre hjerter og et hotel med et hjerte, og det med et hjerte det giver jo så ikke så meget i donation.*

Arne: Ja og der må jeg jo så desværre sige at der hænger prisen jo sammen, hvis prisen er ens på de to hoteller, jamen så er der ingen tvivl, så ville jeg vælge den hvor der er tre hjerter på.

Stine: *Ja og hvis du så også kunne kigge, at det her hotel er mere bæredygtigt end det her hotel. Ville det så måske også være interessant?*

Arne: Ja det ville det jo måske. Jeg ved det ikke. Jeg må jo sige, det vigtigste for os det er at det virker og at prisen er attraktiv.

Stine: *Ja, og så at I kan få det udbud som I har brug for. Ja.*

Arne: Ja.

Stine: *Ja men det var så det.*

Arne: Altså man kan jo sige at det der bæredygtighedshalløj. Det er jo rigtig rigtig fint, hvis det kan konkurrere. Der driver vi jo forretning, vi er jo ikke sådan en velgørenhedsforening.

Stine: *Nej, jamen det var så det, tak skal du have.*

Arne: Det var så lidt. Hvad kan jeg så vinde?

Stine: *Haha! Ikke noget desværre.*

BILAG 10 – SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE

INTERVIEWGUIDE FOR SPØRGESKEMA

Dette spørgeskema undersøger virksomheders tilgang til booking af hoteller i forbindelse med forretningsrejser, og har til formål at belyse hvordan virksomheder booker, om de benytter sig af samarbejder med bookingportaler eller rabatordninger, samt hvad, der er vigtigt for dem, hvis der skal indgås et eksklusivt samarbejde. Derudover undersøger spørgeskemaet også folks indstilling til CSR initiativer i de virksomheder, de arbejder i samt om Goodwings kunne være en interessant løsning at benytte sig af.

Spørgeskemaet er opsat gennem programmet SurveyXact og tog 3-5 minutter at besvare. Det er udsendt på mail, via Facebook og LinkedIn, både gennem vores personlige netværk og i Facebook grupper, men også direkte til folk og virksomheder, der til tider arrangerer forretningsrejser, men som er uden for vores egne direkte netværker. Spørgeskemaet er også blevet sendt ud pr. mail til info/receptions emailadresser hos små og mellemstore virksomheder, der ikke allerede er kunder hos Goodwings.

ANONYMITET

Alle besvarelser behandles 100% anonymt, og ingen personfølsomme oplysninger indsamles eller fremgår af opgaven.

ANTAL RESPONDENTER

Da målgruppen er forholdsvist snæver, var målet at få minimum 200 respondenter. I sidste ende nåede vi dog op på i alt 207 respondenter.

Forskningsemner	Spørgsmål
Briefing	Tusind tak for din deltagelse i vores spørgeskemaundersøgelse! Dette spørgeskema har til formål at undersøge danske virksomheders tilgang til booking af hoteller i forbindelse med forretningsrejser. Din besvarelse spiller en vigtig rolle i vores kandidatafhandling på Copenhagen Business School, og vi sætter derfor stor pris på at du har tid og lyst til at hjælpe os. Spørgeskemaet vil tage ca. 3-5 minutter at besvare, og dine svar vil blive behandlet anonymt. Rigtig god fornøjelse.
Introduktion	Hvilken branche arbejder du i? *(Svarmulighederne er randomiseret)* • Bygge & Anlæg • Handel (butikker/engros) • Industri • Kontor & Kommunikation • Landbrug & Fødevarer • Offentlig Service

	• Privat Service • Transport • Social & Sundhed • Undervisning & Forskning • Andet _____ Hvor stor er virksomheden, du arbejder i? • Mikro (0-9 medarbejdere) • Lille (10-49 medarbejdere) • Mellemstor (50-249 medarbejdere) • Stor (250+ medarbejdere) Hvilken afdeling sidder du i? *(Svarmulighederne er randomiseret)* • Ledelse/direktion • HR • Marketing/PR/Kommunikation • Salg • Produktudvikling • Produktion • Kundeservice • Andet _____
Booking af hoteller	Booker I nogensinde hoteller i forbindelse med forretningsrejser i jeres virksomhed? • Ja *(hvis ja, gennemgår man alle følgende spørgsmål - Aktivering)* • Nej *(hvis nej, ryger man direkte til spørgeskemaets afslutningsside - Aktivering)*
Den optimale løsning	Hvordan booker I hoteller til forretningsrejser i jeres virksomhed? • Vi har en aftale/ordning med en bookingportal, vi altid booker igennem • Vi har en aftale/ordning med en hotelkæde, vi altid booker hos • Vi har brugere på forskellige bookingsider, som vores medarbejdere booker igennem • Vi har ingen bestemte aftaler, så vores medarbejdere kan booke hvor de vil • Ved ikke • Andet _____

	Hvad er vigtigst for dig/din virksomhed, hvis du skal vælge én hotelbooking platform frem for en anden når der skal bookes forretningsrejser? (Vælg de tre vigtigste svarmuligheder) *(Svarmulighederne er randomiseret, man skal vælge 3 svar i alt)* • Pris (altid den billigste mulighed) • Rabatordning (f.eks. hver 10. nat gratis) • Bæredygtighed (hotellerne er bæredygtige eller bookingen støtter et godt formål) • Udvalg af hoteller • Udseende/design • Brugervenlighed • Troværdighed (det ligner en side, man kan stole på) • Det er en side, du kender/har brugt før • Andet _____
Bæredyg-tig hotel-booking	Hvor vigtigt er det for dig, at den virksomhed, du arbejder i går op i: *(Spørgsmål i batteri på 5-point likert skala)* • At støtte gode formål (NGO'er som Kræftens Bekæmpelse, WWF og Børnefonden)? • CSR og bæredygtighedsinitiativer? 1. Slet ikke vigtigt 2. Ikke specielt vigtigt 3. Hverken eller 4. Lidt vigtigt 5. Meget vigtigt Hvad ville være vigtigst for dig/din virksomhed, hvis I skulle indgå eksklusivt samarbejde med en hotelbooking portal, der tilbyder en mere bæredygtig løsning? (Vælg de tre vigtigste svarmuligheder) *(Svarmulighederne er randomiseret, man skal vælge 3 svar i alt)* • Den må ikke være dyrere end andre portaler • Den skal være brugervenlig og nem at booke gennem • Den skal have et stort udvalg af hoteller • Den skal fremhæve bæredygtige hoteller • Min booking skal kunne gøre en målbar forskel for miljø og samfund • Den skal have et flot design • Den skal kunne tilbyde en form for bonus, som jeg selv kan få glæde af som privat-person • Vores virksomhed skal kunne bruge samarbejdet som CSR initiativ

	• Andet _____
Good-wings	Goodwings er en online hotelbooking platform, der gør det muligt at støtte et godt formål, hver gang man booker, uden at det koster mere. I stedet for at bruge penge på traditionel markedsføring, har Goodwings valgt at lade kunderne donere 50% af den samlede profit fra hver booking (det beløb andre virksomheder ville have brugt på markedsføring) til en NGO de selv vælger, mens prisen forbliver den samme for kunderne, når man sammenligner med konkurrenter som Expedia og Hotels.com. Dette er gjort muligt gennem samarbejder med NGO'er, der reklamerer for Goodwings igennem deres allerede etablerede marketingkanaler, nyhedsbreve og sociale medier. Hermed arbejder Goodwings frem imod at gøre hotelbranchen til en central drivkraft for positive forandringer inden for rammerne af FN's 17 verdensmål for bæredygtig udvikling. Som virksomhed kan man ved at booke gennem Goodwings gøre en stor forskel for en NGO eller et velgørende projekt, man brænder for, og man får udarbejdet en Impact Rapport, der kan bruges direkte i ens egen CSR rapportering. Vil dette være en interessant løsning for jer? • Ja • Nej • Måske Uddyb gerne dit svar *(dette er ikke et krav)*: _____
Afslutning	Tusind tak for din besvarelse, vi sætter utroligt stor pris på at du ville bruge tid på at hjælpe os. Du er meget velkommen til at dele spørgeskemaet med folk, du kender, som har erfaring med at booke hoteller i forretningsøjemed. Sørg venligst for at trykke *"Afslut"* før du lukker siden ned.

RESULTATER AF SPØRGESKEMAUNDERSØGELSEN

Antal distribueringer: 5.048

Antal gennemførte besvarelser: 207

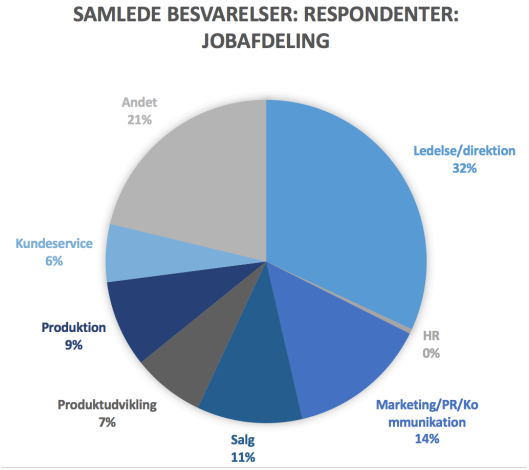
Hvor stor er virksomheden, du arbejder i?

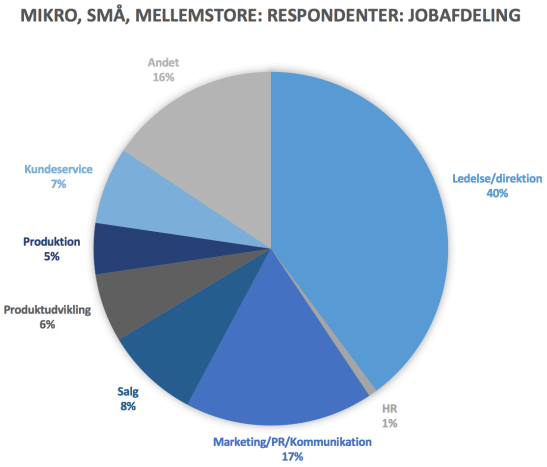
Svarfordeling på virksomhedstype:

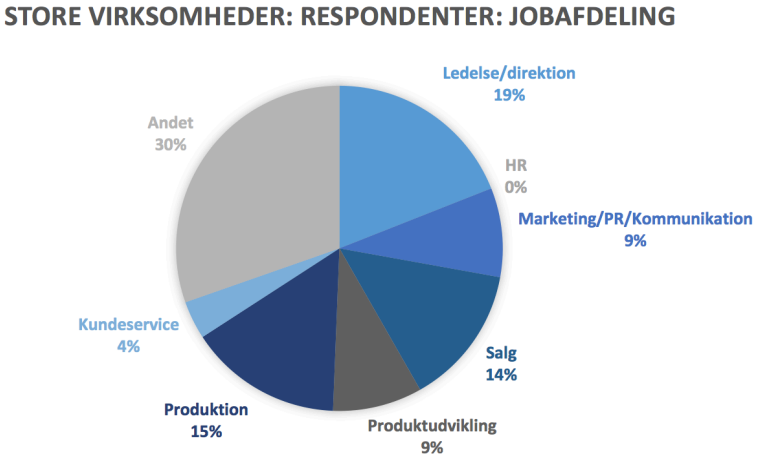
Mikro (0-9 medarbejdere)	22 (11%)
Lille (10-49 medarbejdere)	56 (27%)

Mellemstor (50-249 medarbejdere)	50 (24%)
Stor (250+ medarbejdere)	79 (38%)

Hvilken afdeling sidder du i?



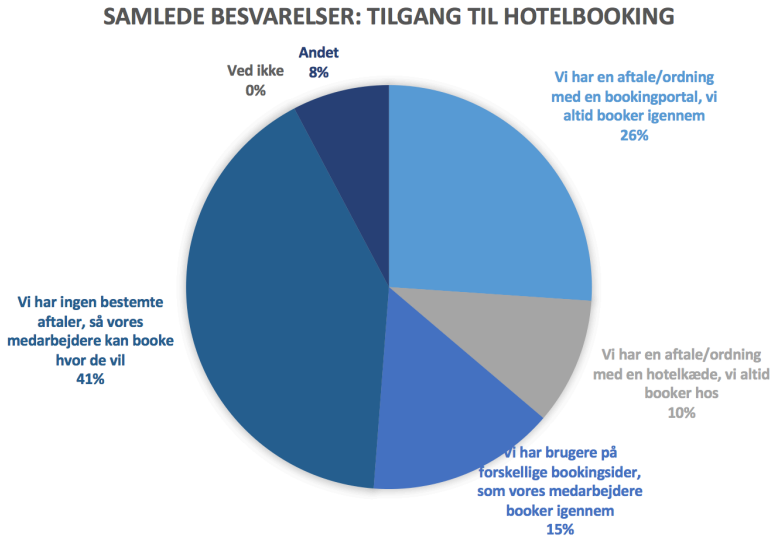


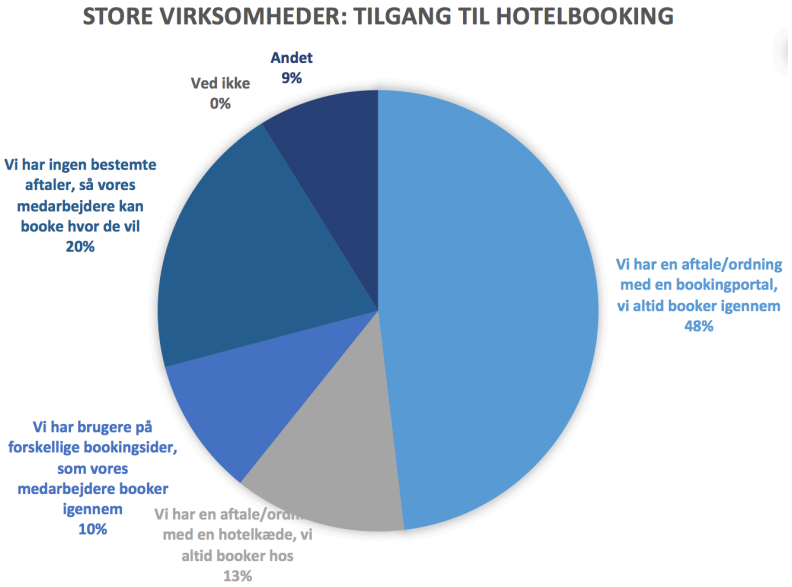


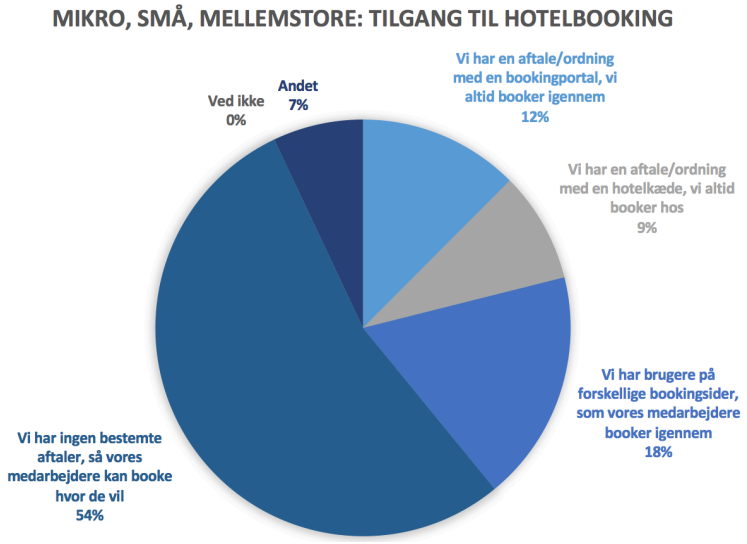
Andet (Uddybende besvarelser fra dem, der valgte besvarelsen; 'andet'):

Udvikling, Undervisning, Projektering- og projektledelse, Udveksling, Procurement, Konsulent, Den der levere service!! Kursusadministration, International afdeling, Facility, Design, It, Account Management (Client relationship), Primært strategi for kunder, Finans, Forskning, Strategy, Forskning, Product Marketing, Operation, CSR/Kvalitet, Økonomi, Indkøb, Logistik, Logistik, Quality Assurance, Indkøb, Finans, Forretningssupport, Teknisk afdeling, Konsulent, IT, IT, Badmintonspiller, Konsulent, Rådgivning, Procurement, PA, Sourcing, Administration, Intern administration (HR, Legal, Finance, F. controlling m.m), Receptionen, Receptionen, Sekretariat, Økonomi, Reception, Sekretariat, Arkitektur, Administration, Rådgivning, Konsulent, Rejseafdelingen, Front Office, Konsulent, Eventcenter, Turnéafdeling, Sygehuset, Service, Koordinering.

Hvordan booker I hoteller til forretningsrejser i jeres virksomhed?



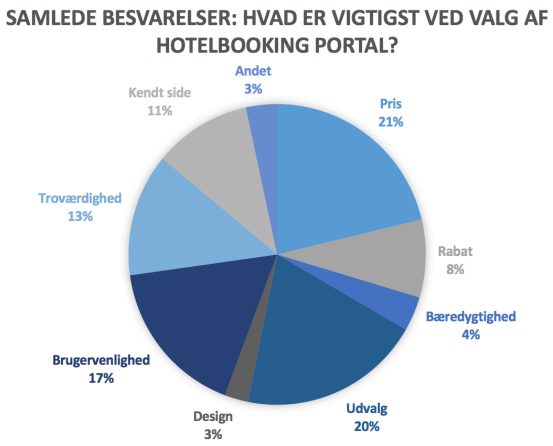


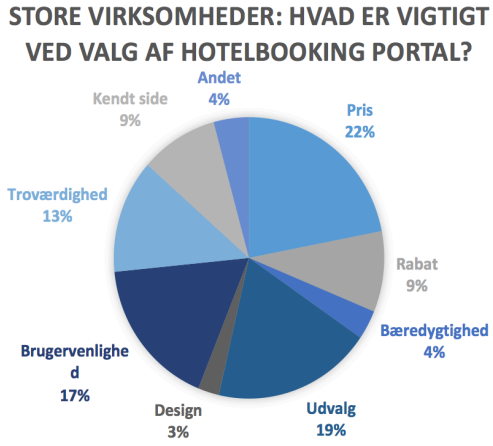


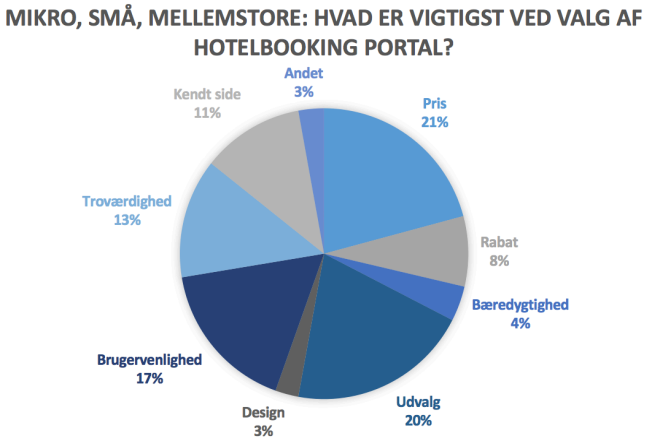
Andet (Uddybende besvarelser fra dem, der valgte besvarelsen; 'andet'):

- *Vi ringer til de konkrete hoteller eller bruger et rejsebureau, som vi har aftale med.*
- *Vi har en aftale ordning, men oftest er det billigere at booke selv, og sende expense report igennem*
- *I Århus har vi aftale med Radisson - ellers gennem Hotels.com*
- *Vi er et stort firma, og har for nogle ansatte irerne aftaler med hoteller og for andre en liste over anbefalede hoteller i hver by*
- *American Express Global Travel*
- *Vi har hotelaftaler, men afhængig af sted for arrangement, booker vi ikke nødvendigvis via hotelaftaler*
- *På destinationer, hvor vi ofte kommer, har vi aftaler. Ved øvrige rejser er det op til medarbejderen.*
- *Aftaler, booking.com, hotels.com, google maps*
- *Kombination af ovenstående*
- *Booker igennem bureau der er aftale med. Kan også booke selv direkte*
- *Og vi har firmaaftaler*
- *+ booking.com / hotels.com*
- *Jeg booker normalt via en bestemt hjemmeside, men booker også nogle gange via andre eller direkte hos hotellerne*
- *Ledelse booker for alle men ikke hos bestemte*
- *Vi samarbejder med eget netværk/hotel partnere*
- *Vi bruger en supplier som booker alt for os*
- *via rejsebureau*
- *En kombination af aftaler, tlf.booking og site-booking*
- *rejsebureau*
- *Både via central afdeling og egne bookinger*

Hvad er vigtigst for dig/din virksomhed, hvis du skal vælge én hotelbooking platform frem for en anden når der skal bookes forretningsrejser?





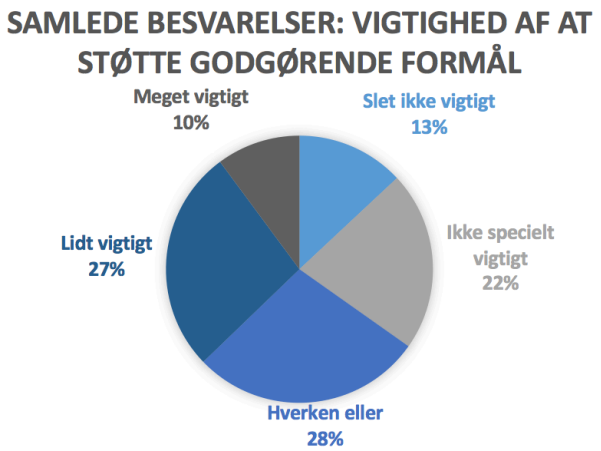


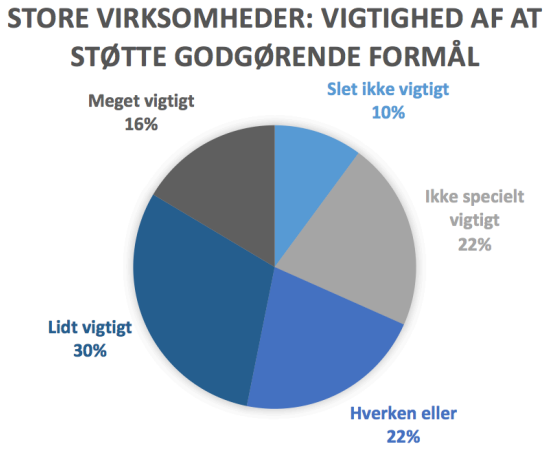
Andet (Uddybende besvarelser fra dem, der valgte besvarelsen; 'andet'):

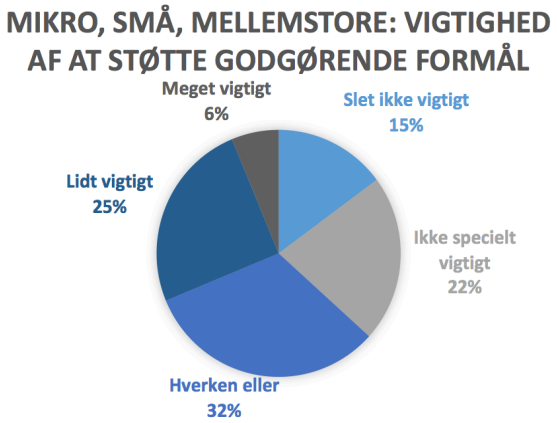
- En rimelig pris iforhold til kvaliteten
- Vi booker ikke online, og skal bruge hoteller med statsaftale
- At de kan opfylde mine booking ønsker hurtigt og enkelt
- Service
- Hvad der passer på dagen
- Pris under £120 per nat géneralt, men til tider ingen loft
- Recommendations according to Company policy incl. easy (pre)- approvals
- Beliggenheden
- Vi har en aftale med en hotelkæde, så jeg tager ikke personligt stilling til nogle af ovenstående
- Koncernaftale
- Beliggenhed i forhold til formål
- Minimal transport
- Sikkerhed
- Pris - ikke altid billigst men value for money
- ?
- Ikke relevant for os
- Vi bruger ingen - vi kan ikke vælge 3
- hhhhh
- Kender ikke til beslutningsgrundlaget
- ved ikke
- Faciliteter på hotellet
- Omtale fra andre

- Business faciliteter på hotellet som kriterie
- faste priser
- Beliggenhed og sikkerhed
- Standard

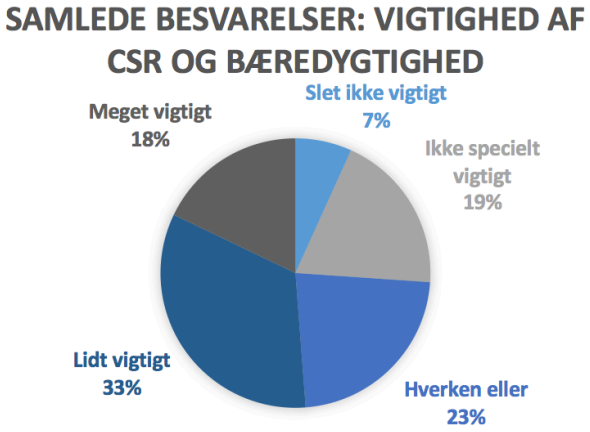
Hvor vigtigt er det for dig, at den virksomhed, du arbejder i går op i: At støtte gode formål

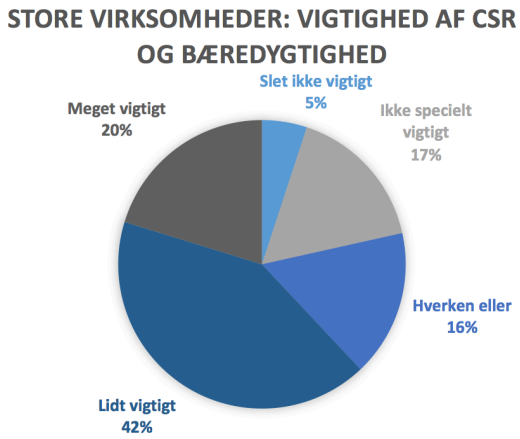


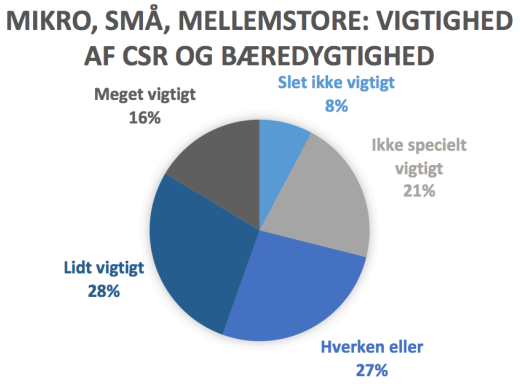




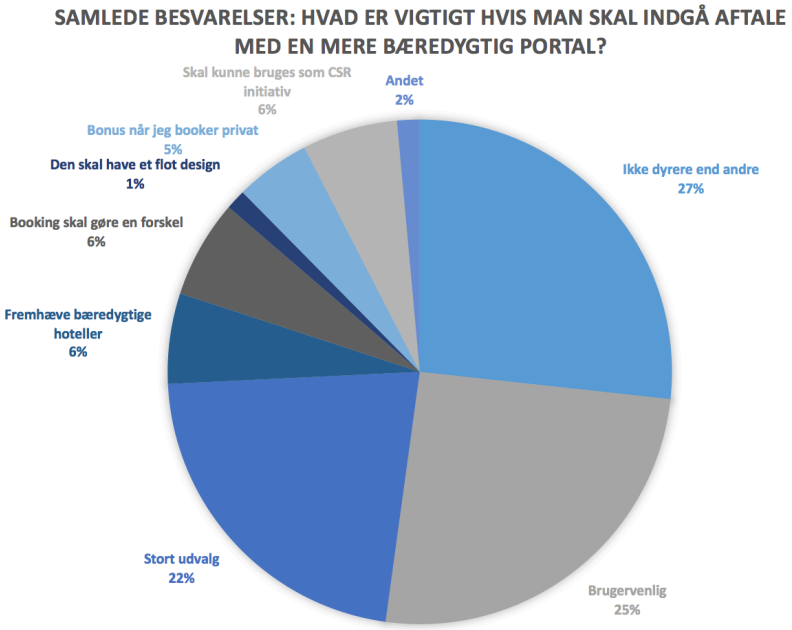
Hvor vigtigt er det for dig, at den virksomhed, du arbejder i går op i: CSR og bæredygtighedsinitiativer?

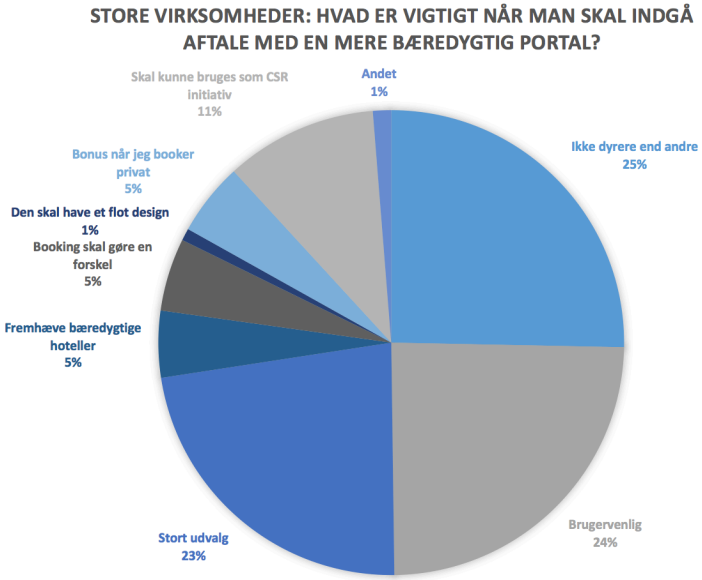


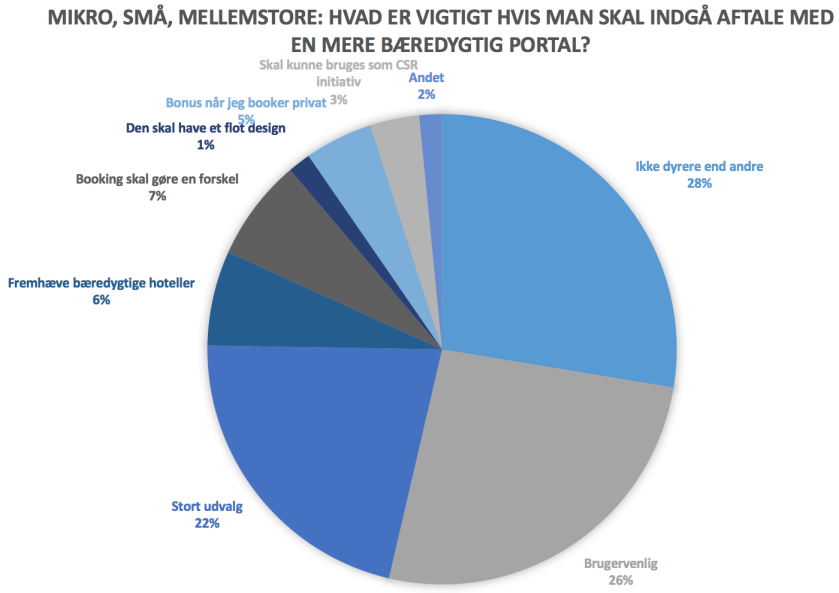




Hvad ville være vigtigst for dig/din virksomhed, hvis I skulle indgå eksklusivt samarbejde med en hotel-booking portal, der tilbyder en mere bæredygtig løsning?



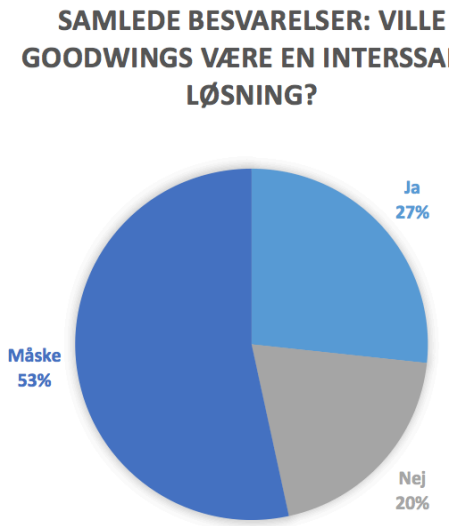


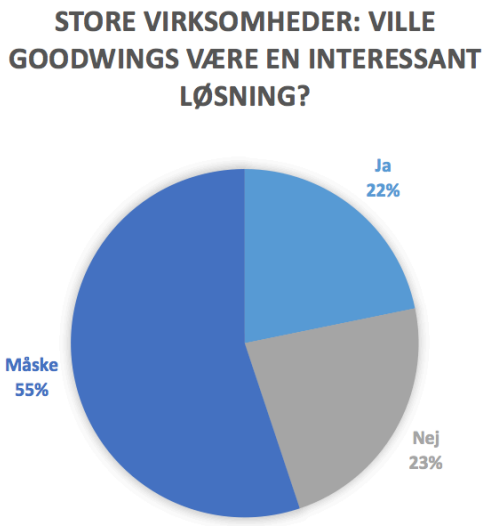


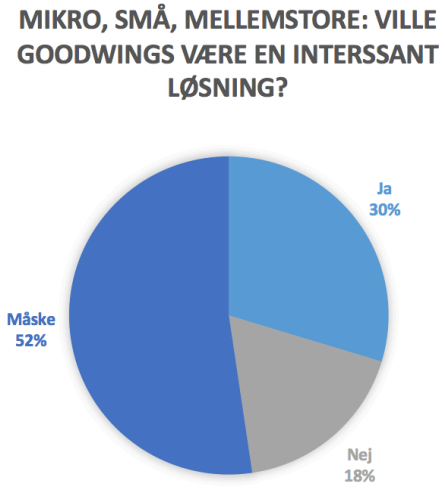
Andet (Uddybende besvarelser fra dem, der valgte besvarelsen; 'andet'):

- Tilbyde samme hoteller som det man brugte i forvejen
- Pris
- Kan indgå i en koncernaftale
- Pris og nærhed til job
- At det er absolut billigst
- Dette ville vi ikke tænke ind i vores valg af løsning
- Markedsføring af område/by/hotellet og ikke kun af portalen
- Det er ikke et område vores CSR politik omfatter
- Booke direkte så bookingportaler ikke får penge!

Ville Goodwings være en interessant løsning for jer?







Andet (Uddybende besvarelser fra dem, der valgte besvarelsen; 'andet'):

- Hvis man kan skære et cut til hotelportalen væk, blot for at give til organisationer der gør godt, så er det da klart at foretrække.
- I en stor virksomhed, som den jeg sidder i, bliver bureaukrati en faktor. Det er ikke et skifte, der kommer fra den ene dag til den anden. Jeg tror der vil være størst sandsynlighed for at ændre udbyder i en større rokade, hvor der også indgår andre forandringer. Alle disse tiltag skulle så alle pege mod et større mål for bæredygtighed.
- Hvis det koster det samme, så hvorfor ikke?
- Havde jeg eget firma ville dette være et super sted. Men pga størrelsen på den virksomhed jeg er i er dette ikke en beslutning jeg ville kunne tage eller påvirke.
- Som medarbejder i en stod virksomhed har jeg ingen indflydelse på de samarbejdsaftaler, der bliver lavet i sourcing, det er derfor svært at svare på.
- Der findes andre og bedre initiativer hvor man kan donere direkte til EN god sag.
- Jeg frygter at det ville kræve admin og at det vil øge omkostninger.
- I et firma på +40,000 ansatte er en enkelt portal ikke realistisk at have. Desuden, i transport branchen er der behov for faste aftaler om x antal hotelværelser, og det vil typisk ikke ske gennem en portal men et samarbejde direkte med disse hoteller.
- Hvis jeg ikke havde udfyld dette spørgeskema ville jeg ikke vide dette eksisterede. Ideen er god, så længe dette ikke påvirker prisen - men måske meget svært at få dette til at fungere uden markedsføring!
- Vi bruger det allerede
- Der er mange velgørenheds firmaer der donerere penge til projekter, men der er kun en meget lille del der kommer ud til nødstedte resten går tiladministration. f.eks. en Røde Kors direktør skal næsten have 4 mill. i løn det er ikke ok.
- hvis alle var tvungne til at deltage i dette er det en god grundholdning, men som det fungerer i dag mister vi kun dækningsbidrag ved dette og skal vi gøre det med enhver leverandør vi køber ved, så bliver det rigtig dyrt. Reelt set tror jeg ikke på i får succes med dette, og der er portaler hvor man i dag kan donere penge ved betaling, men jeg tror ikke folk gør det.

- Jeg ser ikke nødvendigvis en naturlig sammenhæng mellem hotel booking og NGO - det virker lidt som et add on. Min arbejdsplads har en veludviklet CSR strategi med forskellige velgørende projekter, så Goodwing ville nok drukne lidt i forhold til de velgørende projekter, som har en direkte forbindelse til min arbejdsplads og som giver mening i forhold til det arbejde vi udfører.
- Jeg har ikke kompetence til at indgå nogen aftale, det foregår på koncern niveau
- Privat finder jeg det meget positivt og kunne finde på at bruge det. Men som virksomhed, hvor vi har industrielle kunder, vil det ikke gøre nogen forskel, om vi benytter en sådan portal.
- Prisen for overnatningerne vil altid være den vigtigste kriterie for bookingen
- Vi rejser til mange forskellige lande, så det kommer helt an på udvalget af hoteller og hvor nem siden er at bruge for vores medarbejdere, der selv skal bestille hotel i sidste øjeblik
- Jeg er ikke ledende i vores virksomhed, og ved derfor ikke hvorvidt det ville være interessant for os.
- Det er for os vigtigere at hotellerne er 'grønne'/øko/bæredygtige end at de støtter ngo'er og har den type csr i øjemed. Jeg arbejder for en 'jysk' virksomhed og for dem ville det her lyde som om at man betalte ekstra/for meget for denne service. Så er vi mere interesseret i at hotellet som organisation har en 'grøn'-vinkel. Så kort fortalt når vi vælger hotel tænker vi mere på naturen end red barnet etc.
- Når jeg bestiller overnatning til "mine" folk, er det vigtigste kriterium at finde et hotel i passende afstand mellem lufthavn og den virksomhed, der skal besøges + at hotellet har en vis standard - altså hverken for lurvet eller for luksuriøst.
- Jeg arbejder for Expedia :)
- Jeg synes teksten er uklar omkring, hvorvidt hotellerne er bæredygtige, eller hvorvidt det bæredygtige element består i, at Goodwings donerer penge. Det er interessant med bæredygtige hoteller, men hvis de skal vælges til frem for andre, skal det være enkelt og konkret at se og forstå, hvordan de egentlig er bæredygtige. Et begreb, der bliver brugt lidt rundhåndet i markedsføring i dag. Derudover skal hoteller have samme kvalitet og prisklasse som deres konkurrenter før det er interessant.
- Det vil være interessant fordi globalt laver virksomheden tusindvis af bookinger, så igennem disse bookinger vil vi kunne donere en masse penge til gode formål. Det vil dog være svært, da vi har en global aftale med en rejseagent der også sørger for flybilletter.
- I min virksomhed er pris altafgørende
- Det vigtigste for os er at vi kan finde et hotel i nærheden af kunden, og hvor prisen er rimelig. En booking portal skal være troværdig og opføre sig pænt. Men uanset om den støtter gode formål, så skal den understøtte vores forretningsmæssige behov lige så godt som andre portaler. Sagt på en anden måde, så vil portalens gode formål kun have en lille konkurrencemæssig fordel. Vores virksomhed støtter gode formål direkte, når der er råd til det. Det bliver i det lange løb nemmere og mere gennemskueligt for os.
- tror firmaet ville være interesseret - men er ikke helt sikker. Jeg syntes det kunne være meget interessant
- Det er ikke en del af vores profil at vælge ud fra dette
- På vores forrige forretningsrejse brugte vi et rejsebureau, og brugte derfor ikke en platform som dette.
- Vi er ikke så store, har maks. 20-25 hotelbookninger i alt for ledelse og medarbejdere årligt. Det skal gå hurtigt og må ikke være et projekt. Vi kommer derfor langt med Bookings.com og Hotels.com. Om

medarbejdere så har aftale om en bonus, fint nok blot prisen for hoteller ikke er højere end andre steder. En vigtig ting i vores verden (kommunikation) er fleksibilitet til at booke om og aflyse op til 24 timer før. Det er det primære, herefter pris m.v. CSR og bæredygtighed er absolut OK som supplement til ovenstående.

- Vi bruger dem allerede til at booke vores ophold igennem.
- Det vil være interessant, hvis de tidligere kriterier er opfyldt
- Det bliver uoverskueligt hvor meget man så bruger på sponsorater/støtte. hotellerne har brug for markedsføring og jeg tror ikke på at portalen vil have en overlevingschance uden markedsføring. De hoteller der vælger denne portal vil så blot have den som en af mange og de vil ikke opsige deres aftaler med expedia mm. Så det vil blot betyde en ekstra portal for dem at holde øje med selv hvis den kunne trække allotment data fra hotellets interne bookingsystem
- Hvis det ikke bliver dyrere (da vi er en offentlig støttet fond og derfor har strenge krav til hoteludgifter) så synes jeg det er et fantastisk tiltag
- Vi har netop ansat en projektleder med ansvar for organisationens tværgående bæredygtighedsindsats. Det vil give mening at hotelbooking i ind og udland for organisationens medarbejdere ville skulle tænkes ind i denne indsats. Medarbejderen hedder Mikkel Sander og kan kontaktes på msa@woco.dk
- Vi har ikke ret mange forretningsrejser, og når vi har folk på vores kontor bor de altid på hotellet ved siden af vores bygning.
- Da vi selv lever af "velvillighed" offentligt støttet, så har vi en forpligtelse til at forvalte midlerne på fornuftig vis. Altså ingen fordyrende led.
- Goodwings model fratager min virksomheds mulighed for at få f.eks. 10% rabat hos hotels.com (rewards). Hvis jeg booker hos goodwings går 5% til et almennyttigt formål. Hvis jeg i stedet booker direkte hos hotels.com, kan jeg donere 10% til almennyttige formål for samme omkostning.
- Stor udenlandsk virksomhed med +20.000 medarbejdere. Det er en central beslutning
- Det lyder som et spændende koncept, som måske kan danne præcedens for fremtidige forretningsmodeller, der således kan frigøre flere ressourcer til vores fælles miljø og helse.
- Bookingportalerne tjener for meget i forhold til hvad hotellerne får. Så book direkte og spar gebyrer
- I min virksomhed er FNs 17 SDGer en fuldstændigt integreret i strategien fremadrettet, og det er helt klart noget vi brander os på. Desuden er samarbejde med andre virksomheder, som også arbejder med SDGerne noget vigtigt fremhæver. Se fx. https://www.niras.dk/om-niras/samfundsansvar/
- Vi skal benytte vores rejseagent når vi har brug for hotel
- Jeg arbejder for et miljøfirma, så bæredygtighed er øverst på listen over kriterier, og dette er derfor vældig relevant for os.
- Hvis bare det ikke bliver dyrere for os, så vil det da være en god løsning
- Vi har bestemte betalingsbetingelser og adfærdskodeks som alle vores leverandører skal opfylde, hvilket er et samarbejdskrav. Disse går forud for CSR. Men støtter leverandøren et godt formål, så anses dette som et plus.
- Vi bruger allerede Goodwings og har gjort det siden de begyndte
- Det vil være en beslutning fra direktionens/bestyrelsens side. Ikke min :-)

BILAG 11 – SAMLET TABEL OVER KONKURRENTANALYSE

	Goodwings	**Expedia**	**Hotels.com**	**Booking.com**	**BookDifferent**
Produkt	Hotelbooking portal med et udvalg af 365.000 hoteller, hvor 4% af overskuddet fra her booking går til en NGO og tilføjer derfor mere værdi (Goodwings, 2018A)	Hotelbooking portal med et udvalg af mere end 435.000 hoteller. Derudover tilbyder de også flybilletter, biludlejning samt forskellige oplevelser ved destinationen (Expedia, 2018A)	Hotelbooking portal med et udvalg af mere end 435.000 hoteller. En del af Expedias netværk (Expedia, 2018A)	Hotelbooking portal med et udvalg af 5.252.553 hoteller samt flybilletter, biludlejning og transit (Booking.com, 2018A)	Hotelbooking portal med et udvalg af 1.157.480 hoteller, hvor der er fokuseret på bæredygtige hoteller og destinationer, 10% af deres indtægter går til deres samarbejdspartnere, og de informerer om CO2 udslip ved hvert hotel (BookDifferent, 2018C).
Omsætning	DKK -3.418.625 ($-565.803,32)	Expedia Inc: $10.059.844.000 (Nasdaq, 2018)	Samme som Expedia Inc.	$12.681.082.000 (Booking Holdings Inc., 2017, s. 35)	Ikke tilgængelige

Markedsføring	Primært igennem NGO'erne, men også Youtube, Facebook, Instagram og LinkedIn Marketingbudget: 0 DKK (Goodwings, 2018A)	Facebook, Youtube, reklamer med sloganet "Travel the world better" og andre flotte visuelle reklamer, Instagram, TV, LinkedIn (Expedia, 2018B; Expedia, 2018C; Expedia, 2018D; Expedia Group, 2018B) Marketingbudget: *Total selling and marketing i 2016:* $4.367.000.000 (Expedia Inc, 2016, s. 51) *Total revenue i 2016:* $8,773,564,000 (49,8% af total revenue) (Expedia, Inc., 2016)	LinkedIn, Facebook, Instagram, Youtube med reklamer under sloganet "We who travel", TV (Hotels.com, 2018A; Hotels.com, 2018B; Hotels.com, 2018C; Hotels.com, 2018D)	Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube, men kun meget få videoer, TV reklamer (Booking.com, 2018A; Booking.com, 2018B; Booking.com, 2018C; Booking.com, 2018D) Marketingbudget (Booking Holdings Inc., 2017): *Performance advertising*: $4.141.771.000 *Brand advertising:* $391.584.000 *Sales & Marketing: $*661.958.000 *I alt:* $5.195.313.000 (40,96 % af total revenue) (Booking Holdings Inc., 2017)	Facebook, Instagram, reklamevideo (BookDifferent, 2018CD; BookDifferent, 2018E; van den Heuvel, 2014)

Prisstrategi	Prismatch, rabatkode ved tilmelding af nyhedsbrev, medlemspriser (Goodwings, 2018G; Goodwings, 2018H)	Tilbud, Loyalitetsprogram; Expedia+ Rewards med besparelser, tilbud, hotelfordele, points samt 3 gange så mange fordele. Økonomiske, rejserelaterede samt service fordele. Blue, Silver eller Gold medlemskab (Expedia, 2018E).	Tilbud, udsalg, prisgaranti, Loyalitetsprogram: Hotels.comReward: Saml 10 nætter og få 1 bonusnat samt adgang til "hemmelige priser". Ved mange bookinger har de også Silver- eller Gold- medlemskab (Hotels.com, 2018E; Hotels.com, 2018F)	Tilbud, prismatch, loyalitetsprogram .Genius, "Inviter venner, og tjen penge" (Booking.com, 2018F)	Prisgaranti (Book-Different, 2018F)
Generiske strategier	Focused differentiation (Kotler, et al., 2018, s. 116)	Cost leadership (Kotler, et al., 2018, s. 116)	Cost leadership (Kotler, et al., 2018, s. 116)	Cost leadership (Kotler, et al., 2018, s. 116)	Differentiation (Kotler, et al., 2018, s. 116)
Vækst strategier	Market penetration/ market development (Ansoff, 1956)	Market penetration (Ansoff, 1956)	Market penetration (Ansoff, 1956)	Market penetration (Ansoff, 1956)	Market penetration/ market development (Ansoff, 1956)
Markeds position	Market Niche (Kotler et al. 2012, s. 341)	Market leader (Kotler et al. 2012, s. 341)	Market follower (Kotler et al. 2012, s. 341)	Market leader (Kotler et al. 2012, s. 341)	Market Niche (Kotler et al. 2012, s. 341)
Hjemmeside design	Flot og enkelt design i kategori med AirBnB (Bilag 1)	Pris og tilbudsfokuseret, billigt, pop-up reklamer, gul farve som er en konnotation til discount, fokus på kundeanmeldelser (Ispas, 2016; Expedia, 2018A)	Mange pop-up reklamer med besparelser og popularitet, pris og tilbudsfokuseret, fokus på kundeanmeldelser	Pris og tilbudsfokuseret, pop up funktion med søgningsmaskine når man scroller ned, gul farve som er en konnotation til discount, mange labels "Høj efterspørgsel", "meget for pengene i dag" osv., fokus på kundeanmeldelser	Simpel, meget fokus på grønne hoteller og destinationer samt CO2 udslip ved hvert hotel og kundeanmeldelser

Brugervenlighed	Enkel, viser kun det nødvendige, let at navigere rundt i	Forvirrende, mange ekstra unødvendige informationer bl.a. om andre destinationer, nem søgemaskine, mange faner (Ispas, 2016)	Forvirrende, mange ekstra unødvendige informationer bl.a. om andre destinationer, nem søgemaskine (Ispas, 2016)	Forvirrende, mange ekstra unødvendige informationer bl.a. om andre destinationer, nem søgemaskine (Ispas, 2016)	Enkel, viser kun det nødvendige, let at navigere rundt i
Kundeservice	24-timers kundeservice, svarer inden for få minutter, nemt at finde kontaktinformationer (Goodwings, 2018G, Bilag 8)	Åbent fra 08.00-22.00 mandag til fredag, 09.00-22.00 lørdag, søndag og helligdage. Lang proces til at finde et telefonnummer. Har kun 1 stjerne på Trustpilot.(Expedia, 2018F; Expedia 2018G)	Man-fre, 8:00 - 22:00, CET. Lørsøn 9:00-22:00, CET. Har kun 1 stjerne på Trustpilot (Hotels.com, 2018G; Hotels.com, 2018H)	Ligger meget op til at man selv skal finde svar, ingen åbenlyse åbningstider, 2 stjerner på Trustpilot (Booking.com, 2018F; Booking.com, 2018G)	De har en e-mail og en kontaktform, men ikke umiddelbart nogen decideret kundeservice (BookDifferent, 2018G)
Omdømme	Ikke så velkendt, dermed mindre kendskabsgrad og troværdighed. Du vælger Goodwings, fordi du gerne vil gøre en forskel. Helt ny og udfordrende måde at anse industrien.	De har rigtig mange dårlige anmeldelser på deres Trustpilot, der skader deres omdømme meget. Kæmpe virksomhed, med et stort og billigt udvalg. Ikke helt så udbredt i Danmark (Expedia, 2018G)	De har rigtig mange dårlige anmeldelser på deres Trustpilot, der skader deres omdømme meget. Den platform danskere går til, billig, gode rabatordninger. (Hotels.com, 2018H)	De har rigtig mange dårlige anmeldelser på deres Trustpilot, der skader deres omdømme meget. Fokus på funktioner der er gode til erhvervsrejser Kæmpe udvalg af hoteller, bliver hurtigt forvirrende. (Jet, 2017)	Ikke så velkendt, dermed mindre kendskabsgrad og troværdighed. Du vælger BookDifferent, fordi du gerne vil gøre en forskel. Helt ny og udfordrende måde at anse industrien.

Mission og vision	”Vi vil transformere hotelbranchen Vores vision er at gøre hotelbranchen til en central drivkraft for positive forandringer inden for rammerne af FN’s 17 verdensmål for bæredygtig udvikling.” (Goodwings, 2018A)	“Our purpose is to bring the world within reach. We Will be Locally Relevant on a Global Basis We Will be Customer Centric We Will Attract and Engage the World of Travel Suppliers We Will Power Other Industry Partners We Will Continuously Improve Our Platform with Data and Tech We Will be the Place where Exceptional People Who Share our Passion for Tech and Travel Want to do their Best Work” (Expedia Group, 2018A)	De har ikke et decideret mål, men da de opererer under Expedia Inc. må vi gå ud fra, at de arbejder mod samme mål. De specialiserer sig i at finde hoteller til kunder også i de perioder der ellers er udsolgt.	”Give mennesker mulighed for at opleve verden” (Booking.com, 2018I)	”Contribute to a better world through a clean, green and fair tourism sector” (Goodwings, 2018C)

BILAG 12 - NGO'ERNES OMTALE AF GOODWINGS PÅ SOCIALE MEDIER

BILAG 12A – INSTAGRAM

Forening	Følgere	Opslag	Aktivitet
NGO'ER DER VAR SAMARBEJDSPARTNERE 8. MARTS 2018			
WWF Danmark	4637	541	Ingen aktivitet
Hjerteforeningen	5755	311	Billede med reklame for Goodwings: "Læs mere på www.goodwings.com og deltag i vores konkurrence." (72 likes)
Kræftens bekæmpelse	27,9K	1227	Ingen aktivitet
BØRNEfonden	785	224	Ingen aktivitet
Human Practice foundation	124	42	Billede fra event med Goodwings – "Human Practice teamet er klar til dagens Goodwings arrangement - Sail for the goals 🌍 #humanpracticefoundation #nepal #goodwingstravel #de17verdensmål" Billede der illustrerer deres nye partnerskab: We are happy to partner with @goodwingstravel . When you or your company book hotels through Goodwings, you can choose to support Human Practice and give children in Nepal a healthy lunch✨🛫□ #goexplore #travel #goodwings #hpf #fundraising #helpingothers #humanpractice #ngo #partners #qualityeducation #nepal #kenya #poverty #buildingschools
Care Danmark	836	230	Ingen aktivitet
Folkekirkens nødhjælp	16,2K	911	Ingen aktivitet
Reach for Change Denmark	349	179	Billede fra Goodwings event "Sail for the goals: #sailforthegoals @goodwingstravel #sdg #reachforchange #reachforchangedenmark (28 likes) Billede af bagsiden af Reach for Changes magasin med en reklame af Goodwings (19 likes) Billede der viser en masse mennesker fra forskellige NGOer der har været til morgenmøde hos Goodwings: Reach for Change Denmark var i dag, sammen med en masse andre NGOer, til morgen-briefingmøde hos vores nye samarbejdspartner Goodwings! Her arbejder vi i fællesskab mod at opnå FNs 17 Verdensmål! #sustainabledevelopmentgoals #sdg Reklame video om Goodwings: "1. november lancerer Reach for Change Danmark i samarbejde med Goodwings og 11 andre organisationer en ny

			bookingportal til 250.000 hoteller i hele verden. Her kan du være med til at støtte vores Inkubator- og Acceleratorprogrammer for innovative sociale entreprenører mens du sover - og uden at det koster ekstra. Nedenfor kan du se filmen, der forklarer hvordan." (26 likes)
Plastic Change	3139	167	Ingen aktivitet
Diabetesforeningen	4383	689	Ingen aktivitet
Plan Danmark	2267	406	3 billeder fra event "Sail for the Goals" med Goodwings "Vejret var med os i dag på Skovshoved Havn, hvor vi sejlede FN's verdensmål i havn ⚓☀️🎈🍀 #sailforthegoals #Goodwingstravel #globalgoals #FN #Planfadder #UN #sommer #plandanmark" "Jeg kæmper for ligestilling mellem kønnene," siger Libby fra @theofficialpandora til Sail for the Goals #goodwingstravel #StøtPigerne #plandanmark #planfadder #dkaid #verdensmål5 #gendereguality #goodwings @goodwingstravel #Pandora #globalgoals "Jeg vil gerne hjælpe andre børn, så de har det godt," siger Niklaz på 12 år. Han er med til at sætte fokus på FN's Verdensmål i dag sammen med Goodwings til Sail for the Goals #dkaid #gørenforskel #verdensmål #plandanmark #planfadder #bodymindacademy #goodwingstravel #kids #kidzacademy 1 billede der illustrerer deres nye partnerskab: Vi er begejstrede for vores nye partnerskab med bookingportalen Goodwings. Når du bestiller et hotelværelse på gooodwings.com, kan du støtte vores arbejde med at hjælpe udsatte piger, uden det koster ekstra. Du kan vælge mellem 340.000 hoteller overalt i verden. Rigtig god rejse! 🌴🛫☀️💗 #Plandanmark #PlanFadder #StøtPigerne #dkaid #ferie #sommerferie #rejse #goodwings #goodwingstravel #bookmedhjertet
Kirkens Korshær	1332	453	Ingen aktivitet
World Diabetes Foundation	-	-	Ikke på instagram
NYE NGO'ER TILTRÅDT efter 8. Marts 2018, 19. APRIL 2018			
Cycling without Age	820	15	Ingen aktivitet
Gravity Water	4427	308	1 billede der illustrerer deres nye partnerskab: We are excited to announce our new partnership with Denmark-based company, GoodWings! Book your hotel

			rooms through GoodWings and they will donate a portion of the proceeds towards Gravity Water's clean water efforts. Go to bit.ly/gravity-water-travel for more information! @goodwingstravel --- Today marks World Water Day - the perfect day to introduce our newest NGO partner, @gravitywater! Globally, contaminated drinking water is estimated to cause 502,000 diarrhoeal deaths each year, with children being most at risk. Gravity Water has set out to change this by providing clean drinking water to over 5,000 children in public schools in Nepal and Vietnam. And the amazing news is you can support this project simply by booking your hotel stays at goodwings.com #goodwings #goodwingstravel #hotelbooking #gravitywater #ngo #partnership #impact #sustainabledevelopment #sdgs #worldwaterday #cleanwater #children #nepal #vietnam 📷: @goodwingstravel
IFHP	387	269	Ingen aktivitet
DinNødhjælp	466	506	Ingen aktivitet
Wessa	542	141	Ingen aktivitet
Street Child United	1150	396	Ingen aktivitet
Über den tellerrand	1816	197	Ingen aktivitet

BILAG 12B – YOUTUBE

Forening	Antal abonnenter	Antal videoer	Aktivitet
NGO'ER DER VAR SAMARBEJDSPARTNERE 8. MARTS 2018			
WWF International WWF Danmark	68.767 194	290 165	Ingen aktivitet Ingen aktivitet
Hjerteforeningen	1135	251	Ingen aktivitet
Kræftens bekæmpelse	1294	414	Ingen aktivitet
BØRNEfonden	276	59	Ingen aktivitet
Human Practice foundation	17	15	Ingen aktivitet
Care Danmark	67	110	Har uploadet Goodwings video om deres forretningsmodel for 1 år siden med overskriften "Rejs med Goodwings og støt CARE Danmark"
Folkekirkens nødhjælp	408	417	Har uploadet 2 videoer om Goodwings: 1 video om deres forretningsmodel for 1 år siden med overskriften "Rejs ud med Goodwings og støt verdens fattigste | Folkekirkens Nødhjælp" 1 reklamevideo for Goodwings med overskriften "Book hotel og støt verdens fattigste"
Reach for Change Denmark	14	34	Har uploadet 3 videoer om Goodwings: "Christian Møller Holdt og Marie Louise fortæller om Goodwings og Reach for Changes samarbejde." – 1 år siden Robinsonvært Jacob Kjelberg fortæller hvad han syntes om Goodwings med overskfriten: "Jacob Kjeldberg om Reach for Change og Goodwings – 1 år siden Goodwings video om deres forretningsmodel med overskriften "Goodwings forklaret på 50 sek.!"
Plastic Change	489	62	Ingen aktivitet
Diabetesforeningen	160	131	Har uploadet Goodwings video om deres forretningsmodel for 1 år siden med overskriften "Støt Diabetesforeningen når du rejser"
Plan Danmark	125	121	Ingen aktivitet

Kirkens Korshær	18	5	Ingen aktivitet
World Diabetes Foundation	216	48	Ingen aktivitet
NYE NGO'ER TILTRÅDT efter 8. Marts 2018, 19. APRIL 2018			
The Global Goals World Cup	-	-	-
Cycling without Age	33	22	Ingen aktivitet
Gravity Water	2	2	Ingen aktivitet
IFHP	59	83	Ingen aktivitet
DinNødhjælp	307	34	Ingen aktivitet
Wessa	52	56	Ingen aktivitet
Street Child United	1216	126	Ingen aktivitet
Über den tellerrand	72	11	Ingen aktivitet

BILAG 12C – LINKEDIN

Forening	Følgere	Opslag	Aktivitet
NGO'ER DER VAR SAMARBEJDSPARTNERE 8. MARTS 2018			
WWF Danmark	345	1-2 om ugen	1 billede der reklamerer for Goodwings: "You and your company can support WWF Verdensnaturfonden / WWF Denmark at no extra cost, just by booking your hotel stays through Goodwings at goodwings.com! Let's travel the world better, and help raise funds to conserve nature and reduce the most pressing threats to the diversity of life on Earth! Want to read more about the WWF projects you can support, for free? https://lnkd.in/gxY8B8a"
Hjerteforeningen	2.809	1-3 om måneden	Ingen aktivitet
Kræftens bekæmpelse	11.979	1-2 om ugen	Ingen aktivitet
BØRNEfonden	3.003	1-2 om ugen	1 billede der reklamerer for Goodwings: Rejser du også i forretningsøjemed? Gennem Goodwings kan du støtte vores arbejde i Vestafrika, hver gang du booker en hotelovernatning. Det har investeringsfirmaet Global Evalution netop valgt at gøre. Læs her hvorfor de gør det: https://lnkd.in/dDVd_x6
Human Practice foundation	353	1- 2 om ugen	1 billede der reklamerer for Goodwings: Did you know that your hotel bookings can help build a school and support poor children in the rural areas in Nepal? Through our partner Goodwings you can choose to donate 5-10% of the amount to one of Human Practice Foundations projects and help those who need it most! #conscioushotelbooking 1 billede der illustrerer deres partnerskab: Together with Goodwings, we are helping the children in the rural areas of Nepal and Kenya. When you make a hotel booking through Goodwings, you support our school projects, including Lunch Programmes at 22 of our schools! 1 billede, der handler om deres deltagelse I Goodwings event "Sail for the goals": Human Practice teamet mødte i søndags talstærkt op til Goodwings Match Race 'Sail for the Goals', hvor der blev sat fokus på FN's 17 Verdensmål. Vi sejlede selvfølgelig for verdensmål nr. 4 'Quality Education', som netop handler om at sikre alle lige adgang til kvalitetsuddannelse og fremme mulighederne for livslang læring.

			Vi takker for en rigtig dejlig dag som havde et godt formål for øje.
Care Danmark	-	-	-
Folkekirkens nødhjælp	9.455	1-2 om ugen	1 billede der snakker om Goodwings event ”Sail for the goals”: I dag var vi inviteret af vores erhvervspartner Goodwings til kapsejlads - vi skulle sejle for verdensmål 1, som er at vi skal afskaffe fattigdom i verden. Goodwings ønsker at øge kendskabet til Verdensmålene og sætte fokus på virksomhedernes rolle i opfyldelsen af disse. Vi havde en fantastisk dag, hvor vi mødtes med de andre NGO-partnere, der er med i projektet og de forskellige virksomheder, der er kunder hos Goodwings. Hvis du vil læse mere om Goodwings, så tjek deres hjemmeside ud --> https://lnkd.in/g6v_2cw
Reach for Change Denmark	85	1-2 om ugen	Ingen aktivitet
Plastic Change	1.065	1-2 om måneden	1 billede der snakker om Goodwings event ”Sails for the goals”: Goodwings og Sejlsportsligaen arbejder for FNs verdensmål bl.a. ved at støtte organisationer som Plastic Change. I dag havde de inviteret en række erhvervsledere til at sejle for verdensmålene. Her er UNDPs Camilla Brückner med til at skyde arrangementet i gang
Diabetesforeningen	2.301	1-2 om måneden	Ingen aktivitet
Plan Danmark	454	1-2 om måneden	1 billede der snakker om erhvervskunder der støtter Plan Danmark igennem Goodwings: Tak til SAM Productions ApS og METAFILM, der støtter vores arbejde med udsatte piger gennem Goodwings og et fadderbarn i Sri Lanka og et i Nepal. Det var en fornøjelse at fortælle lidt om Plan Danmarks arbejde til jeres fællesmøde. 1 billede der annoncerer deres samarbejde: Vi er glade for vores nye partnerskab med bookingportalen Goodwings. Når du bestiller et hotelværelse på gooodwings.com, kan du og din virksomhed støtte vores arbejde med at hjælpe udsatte piger. Det koster ikke ekstra, og du kan vælge mellem 340.000 hoteller overalt i verden. God rejse!
Kirkens Korshær	1.001	1-2 om måneden	Ingen aktivitet

World Diabetes Foundation	1.798	1-2 om ugen	1 billede der annoncerer deres samarbejder med Goodwings: WDF has signed a partnership with Goodwings, a hotel portal like no other. Its aim is to turn the hotel industry into a driving force for sustainable change, one hotel stay at a time. We look forward to working with Christian Møller-Holst and his colleagues toward our common cause - creating lasting change within the framework of the SDGs. Please check out Goodwings' innovative business model before booking your next trip! UK - https://lnkd.in/er49VYw DK - https://lnkd.in/e5crjTN
NYE NGO'ER TILTRÅDT efter 8. Marts 2018, 19. APRIL 2018			
Cycling without Age	255	0-1 gang om måneden	Ingen aktivitet
Gravity Water	11	0 opslag	Ingen aktivitet
IFHP	2.530	2-5 opslag om ugen	1 billede der reklamerer for Goodwings: Is it possible to travel the world better? The hotel booking platform Goodwings has certainly made it a lot easier! For every hotel booking they send half of their commission to projects driving sustainable change – without any extra charges. IFHP is a NGO partner in two of the selected projects. Learn more about the projects and how to support them here:
DinNødhjælp	173	5-6 om ugen	1 billede der reklamerer for Goodwings: Are you looking for the perfect CSR strategy for your company. A CSR strategy where you can support DINNødhjælp, that will not cost you anything but just add to your brand - here is the solution; Goodwings https://lnkd.in/gutwJCB#CSR #businesswithconscience#makeadifference #Goodwings
Wessa	2.959	2-3 om måneden	Ingen aktivitet
Street Child United	191	1 om månede	Ingen aktivitet
Über den tellerrand	1	0 opslag	Ingen aktivitet

BILAG 13 – KUNDERNES OMTALE AF GOODWINGS

Følgende billeder, viser eksempler på virksomheder der på den ene eller anden måde har kommunikeret ud om Goodwings på LinkedIn som del af deres egen markedsføring.

Bording
451 followers
1mo
+ Follow

Hver gang vi i Bording booker et hotelværelse, sender vi 2 kenyanske piger i skole. Det er resultatet af vores samarbejde med **Goodwings** og **Plan Danmark**. Når 2018 er omme vil det betyde 1100 piger, der har fået mulighed for at følge skolegangen.
Den gode sag blev markeret i fredags sammen med Goodwings og Plan Danmark, der fortalte om, hvordan vores bidrag hjælper.

Du kan læse mere om projektet her: **https://lnkd.in/eRWkgHG**

Brandi M. Mitchell
Preserving Photography of the Past + Fielding the Future with Females in Sp...
2w

Travel for business with the **#GlobalGoals** for **#SustainableDevelopment** through **Goodwings**.

Goodwings
876 followers
2mo

WE'VE GOT BIG NEWS. We are extremely excited to announce the launch of our global NGO scale-up!
...
...see more

2 Likes

Danny Wright
Executive Director, Founder at Gravity Water
1mo

Excited to grow our new partnership with the Denmark-based company, **Goodwings**! This company turns online hotel booking into a way to create positive change in the world, and through our new partnership, comp ...see more

Goodwings
876 followers
1mo

Today marks World Water Day - the perfect day to introduce our newest NGO partner, **Gravity Water**!
...
...see more

10 Likes

Havas Danmark
561 followers
1mo
+ Follow

Hos Havas støtter vi op om **Gadens Stemmer A.M.B.A.**s arbejde for at skabe meningsfuld beskæftigelse og øget livskvalitet for udsatte borgere. Derfor jubler vi nu over at have indgået et samarbejde med den samfundsansvarlige hotelportal, **Goodwings**, så hver gang vi booker hoteller, går halvdelen af fortjenesten til Gadens Stemmer.

32 Likes

Hanna Danielsson
Concept specialist I CSR I Networking I Fundraising I PRINCE2® Project man...
2w

When I travel I book my hotel with **Goodwings**, great service and as an added bonus they donate money to my preferred charity **DINNødhjælp**, for every booking I make; with no extra cost for me - where do you book your hotel?
#CSR #travelwiththeheart #goodwings #Landofhope #charity

4 Likes

BILAG 14 – BRAINSTORM TIL UDARBEJDELSE AF PURPOSE FORMULERING

Trin i V-modellen	Formuleringer fra brainstorm
Uhåndgribeligt, åbent tænkende, løsgjort, objektivt	*Overbevisning, mission, vision, værdier.*
Definere, afklare, formulere	**Valgt formulering** Dansk: *Vi tror på, at rejser kan sikre en bæredygtig fremtid, vi tror på at rejser kan forandre verden!* Engelsk: *We believe that travelling can ensure a sustainable future, that traveling can change the world!* **Andet fra brainstorm:** • *We believe that travelling can make a sustainable difference, that traveling can be a force for good!* • *Vi tror på, at vi sammen kan transformere rejsebranchen.* • *Sammen kan vi rejse en bedre verden* • *Sammen kan vi transformere rejsebranchen* • *Vi kan gøre rejsebranchen til en drivkraft for bæredygtig forandring* • *En bæredygtig fremtid er tættere på end du tror.* • *Vi tror på, at vi kan skabe bæredygtig forandring* • *Gør det let for folk at rejse en bedre verden*

Purpose formulering	**Valgt formulering** Dansk: *Hjælper folk til at rejse en bedre verden.* Engelsk: *Help people travel a better world.* **Andet fra brainstorm:** • *Hjælper folk til at forandre verden.* • *Help people change the world.* • *Gør det muligt for folk at rejse en bedre verden* • *Enable people to travel a better world.* • *Gør det muligt for folk at forandre verden* • *Enable people to change the world.* • *Rejs bedre* • *Rejser kan forandre verden* • *Vi kan rejse en bedre verden* • *Vi tror på at mennesker kan skabe forandring* • *Be a force for good!* • Make traveling a force for good! • Travel the same, but better! • Change can come from doing the same - differently. • Change can come from doing the same – better. • Be the change you want to see in the world.

BILAG 15 - SAMTALE MED POTENTIEL NGO

Vi kom i kontakt med en frivillig i en NGO, der overvejer at blive samarbejdspartner med Goodwings, og havde derfor en kort samtale med dem om hvilken information, de fik fra Goodwings til at indlede samarbejdet.

Diana: Har allerede snakket med Tommy - de virker ret interesseret, men han har sendt en masse materiale og så har vi aftalt at snakkes ved næste uge.

Julie: Det lyder spændende. Vil du ikke sende det materiale han har sendt til dig, til os? Vi vil gerne se hvordan de skaber kontakten til en NGO, eller tror du det er konfidentielt?

Diana: Jeg skal lige se på hvad han har sendt

Julie: Yup - vil helst ikke træde nogle over tæerne, så hvis du ikke føler man kan dele det, så bare lad være.

Diana: Ja, nemlig det var også det jeg tænkte. Jeg kigger lige på det, så vender jeg tilbage

Diana: Tommy har sendt en video, powerpoint, og et link. Måske du har set linket: https://www.good-wings.com/en-us/become-our-ngo-partner. Jeg har spurgt om jeg må dele materialet - bare for at være på den sikre side (både af hensyn til specialet og partnerskab)

Diana: Tommy skrev at jeg kun må dele dokumenterne internt, så tænker, at jeg hellere må lade være desværre. Men i må godt bruge linket.

Julie: Mange tak fordi du spurgte dog! Det er helt forståeligt