



Grøn er det nye sort

- Et teoretisk forankret casestudie af VisitNordsjællands
håndtering af bæredygtighed

Kandidatspeciale

Af: Anna Palmkvist Sørensen og
Kristine Johanne Isgaard Frederiksen

Vejleder: Anders Bordum

Dato for aflevering: 15. maj 2019

Antal satsenheder: 215.827 svarende til 95 normalsider

Copenhagen Business School – Cand. Merc. (Kom.). 2019

Kandidatspeciale

Universitet:	Copenhagen Business School
Retning:	Cand.merc.(kom.) 2019
Forfattere:	Anna Palmkvist Sørensen, 93181 Kristine Johanne Isgaard Frederiksen, 91956
Titel:	Grøn er det nye sort
Title:	Green is the new black
Vejleder:	Anders Bordum
Afleveringsdato:	15. maj 2019
ECTS:	30 ECTS
Antal tegn:	215.827
Antal visuelle sider inklusive forside, referenceliste og bilag	212 sider

Forord

I forbindelse med dette speciale skal der lyde en stor tak for professionel og kompetent vejledning til Anders Bordum, ekstern lektor fra *'Department of Management, Politics and Philosophy'*. Ydermere skal der lyde en stor tak til de involverede fra VisitNordsjælland for et kyndigt og produktivt virksomhedssamarbejde. Afslutningsvis skal der lyde en tak til de involverede informanter, der har været så venlige at sætte tid af til interviews, hvilket har bidraget til at skabe det empiriske fundament for specialet.

Som kandidatstuderende med speciale i kommunikation har vi en naturlig nysgerrighed over for, hvilke tendenser der er relevante inden for kommunikationsfeltet. Vi lever i en verden hvor bæredygtighed, CSR, grøn energi- og omstilling er buzzwords, som følge af klimaforandringerne og deraf FN's Verdensmål, EU, klimaaftaler, internationale miljø- og klimakonferencer samt politiske initiativer. Et eksempel på et initiativ i dansk lovgivning er, blandt andet, krav til rapportering af samfundsansvar, som betyder, at en stor andel af danske organisationer skal udforme deres politikker for samfundsansvar, som en del af deres forretningsmodeller. Den markante politiske- og befolkningsmæssige opmærksomhed omkring bæredygtighed skaber en massiv samfundsmæssig eksponering, hvoraf flere og flere virksomheder dermed også indgår i en kommunikativ og strategisk udvikling, hvor bæredygtighed italesættes og sættes på dagsordenen. Denne udvikling og tendens er yderst interessant at undersøge i sammenhæng med turismebranchen, da turister forbruger omkring 40. mia. kroner i Danmark om året, hvorfor turismen er en central brik i at skabe vækst, omsætning og arbejdspladser nationalt. Vi har derfor skabt os en undren omkring, hvilken betydning bæredygtighedstendensen har for udviklingen af kommunikationsaktiviteter og strategier inden for feltet.

Abstract

Purpose

This thesis aims at analyzing the general tendencies according to sustainability and sustainable behavior in society. This includes an investigation of how VisitNordsjælland, in a strategic communication perspective, applies sustainability which leads to an examination and evaluation of how VisitNordsjælland can improve the company's strategy of communicative initiatives according to sustainability in the future.

Methodology/Approach

This research adopts a qualitative approach with a single case study of VisitNordsjælland. The primary empirical data is collected by using the semi-structured interview technique. Experts from different backgrounds within communication, sustainability and tourism and two employees from VisitNordsjælland are interviewed.

Findings

The findings reveal that there is a trend in sustainability that creates pressure on organizations. The thesis also reveals that VisitNordsjælland does not act proactively on sustainability which means the company can optimize their communication strategic work with advance by preparing sustainable initiatives.

Originality/Value

This thesis elucidates how companies can handle sustainability in a communicative and strategic perspective. Thus, this research contributes with a practical view on how a company like VisitNordsjælland can strategize their communication and initiatives in relation to sustainability. Therefore, the thesis contains a framework for transferability that applies to companies with similar business structures and sustainable challenges in a strategic communicative perspective.

Keywords

Sustainability, communication, tourism, institutional pressure, stakeholders, strategy, issues management.

Indholdsfortegnelse

1.0 Indledning.....	7
1.1 Problemfelt.....	8
1.1.1 Problemformulering.....	9
1.1.2 Arbejdsspørgsmål.....	9
1.2 Afgrænsning.....	10
1.3 Begrebsafklaring	10
1.3.1 Bæredygtighed som begreb.....	10
1.3.2 Bæredygtig turisme som begreb.....	11
1.3.3 Interessent som begreb.....	11
1.3.4 Institution som begreb.....	11
1.4 Læseguide	12
2.0 Casebeskrivelse af VisitNordsjælland.....	14
2.1 Præsentation af VisitNordsjælland.....	15
2.1.1 Strategiudvikling i VisitNordsjælland.....	15
2.1.2 VisitNordsjællands kontekst.....	17
3.0 Metode.....	19
3.1 Videnskabsteoretiske overvejelser.....	19
3.1.1 Den hermeneutiske cirkel.....	22
3.2 Metodiske refleksioner.....	23
3.3 Brundtlandrapporten	25
3.4 Kvalitativ metode.....	26
3.4.1 Casestudie	26
3.4.2 Semistrukturerede interviews.....	27
3.4.3 Interviewguide.....	28
3.4.4 Udvælgelse af respondenter.....	29
3.4.5 Etiske overvejelser	32
3.4.6 Formål med interviews.....	33
3.4.7 Refleksioner i forhold til interviews.....	34
3.4.8 Behandling af data.....	34
3.5 Empiri.....	35
3.5.1 Primær og sekundær data.....	36
4.0 Præsentation af teori	38
4.1 Præsentation af teori til første delanalyse	38

4.1.1 Nyinstitutionalistisk perspektiv	38
4.1.1.1 Dimaggio & Powell om isomorfe processer	39
4.1.2 Teorianvendelse	41
4.2 Præsentation af teori til anden delanalyse	41
4.2.1 Strategiske skoler	41
4.2.2 Issues management	44
4.2.3 Teorianvendelse	45
4.3 Præsentation af teori til tredje delanalyse	46
4.3.1 Interessentteori	46
4.3.2 Adfærdsdesign	50
4.3.3 Teorianvendelse	51
5.0 Analyse	53
5.1 Første delanalyse	53
5.1.1 Bæredygtighed som myte	53
5.1.2 Bæredygtighed som institution	54
5.1.3 Isomorfi pres i bæredygtighedsfeltet?	58
5.1.4 Opsummering	62
5.2 Anden delanalyse	63
5.2.1 VisitNordsjællands strategiske arbejde	64
5.2.2 Mod nye tider som strategisk beredskab	68
5.2.3 Opsummering	72
5.3 Tredje delanalyse	73
5.3.1 VisitNordsjællands interessenter	76
5.3.2 Bæredygtighed som ny kommunikativ kontekst	82
5.3.3 Adfærdsdesign i kommunikationsarbejdet	85
5.3.4 Opsummering	92
6.0 Diskussion	95
6.1 Bæredygtighed har mange <i>ansigter</i>	95
6.2 Bagkanten ved turisme	97
7.0 Konklusion	100
8.0 Referenceliste	103
8.1 Bilagsoversigt	111
8.1.1 Bilag 1: Interviewguides	111
8.1.2 Bilag 2: Transskriberingsmateriale	117
8.2.3 Bilag 3: VisitNordsjællands strategi “Mod nye tider”	169



INDLEDNING

CASE-
BESKRIVELSE



METODE



TEORI



ANALYSE



DISKUSSION



KONKLUSION



1.0 Indledning

I 1983 blev en international kommission i FN stiftet med formålet om at undersøge, hvordan verdens udvikling påvirkede miljøet (DR, u.å.). Det resulterede i rapporten *“Our Common Future”*, også kendt som Brundtlandrapporten fra 1987. Brundtlandrapporten blev startskuddet til udviklingen af en bæredygtig fremtid, og var samtidig med til at sætte skub i den politiske debat om miljø og bæredygtighed (Brundtlandrapporten, u.å.). Rapporten har efterfølgende affødt adskillige af de politiske milepæle, herunder markante globale klimatopmøder, hvor der er vedtaget mål for bæredygtighed, som der arbejdes hen imod i dag - mål som ikke var blevet til uden Brundtlandrapporten (Arnsberg, 2017).

Brundtlandrapporten blev således en milepæl inden for bæredygtighed og bæredygtig udvikling, da den blev startskuddet til en holistisk tilgang til løsningen af miljøproblemer verden over. Hertil er de historiske 17 Verdensmål fra FN, der blev vedtaget i 2015, og som skal følges frem mod 2030, i direkte forlængelse af tankegangen, som Brundtlandrapporten tilbage i 1987 formidlede. Verdensmålene er gensidigt afhængige og skal sikre, samt balancere, de tre dimensioner af bæredygtig udvikling både økonomisk, socialt og miljømæssigt (Verdensmålene, u.å.). Herved forekommer altså en klar linje mellem Brundtlandrapporten og nutidens syn på bæredygtighed og bæredygtig udvikling, hvorfor det formodes, at baggrunden for den bæredygtige dagsorden har sit afsæt over 30 år tilbage i historien. Ud fra rapportens anbefalinger har virksomheder netop i stigende omfang udført forskellige kampagner med formålet om at styrke befolkningens bevidsthed til bæredygtighed (Hunding, u.å.). I forlængelse af dette ligger Danmark, ifølge internationale analyser, i toppen blandt verdens lande i henhold til at realisere Verdensmålene og yder et ambitiøst bidrag til den globale opnåelse af målene ved at følge op både nationalt og internationalt (Udenrigsministeriet u.å.). Mange større virksomheder i Danmark går i spidsen for bæredygtige tiltag, og derfor kan Brundtlandrapportens anbefalinger, og senere FNs Verdensmål, siges at være gennemsyrende for vores samfund i dag.

1.1 Problemfelt

Dette kandidatspeciale tager afsæt i vores interesseområde inden for bæredygtighed samt vores kompetencefelt inden for kommunikation. Det primære formål var at skabe et samarbejde med en virksomhed, der står over for en række kommunikations- og samfundsmæssige udfordringer i henhold til tendenserne inden for bæredygtighed. Hertil, hvordan virksomheden bør håndtere disse tendenser ud fra et kommunikationsstrategisk perspektiv. Derfor søgte vi et samarbejde, som fokuserede på, at det både skulle være gavnligt, brugbart og lærerigt for begge parter.

Vores proces startede indledningsvist med et møde hos VisitNordsjælland for at identificere om virksomhedens problemstillinger stemte overens med vores interesseområde og kompetencefelt. Dette var med henseendet om at forventningsafstemme, hvorvidt vi kunne bidrage med konstruktive undersøgelser og analyser, som VisitNordsjælland herefter ville kunne anvende i virksomhedens fremtidige arbejde. Under mødet understregede både direktør, Annette Sørensen, og projektchef, Bettina Kampmann, hos VisitNordsjælland, at bæredygtighedstendensen er deres nye udfordring, som står højt på dagsordenen. Vi vurderede derfor, at vi i et samarbejde med VisitNordsjælland har gode forudsætninger for at udnytte vores kompetencer, da vi finder både feltet og virksomhedens udfordring relevant og interessant at undersøge. Dette speciale vil derfor være en teoretisk forankret version af casestudiet, hvor vi i forskerrollen har defineret et vidensproblem hos VisitNordsjælland (Se afsnit 1.1.1).

VisitNordsjælland er defineret som et destinationsselskab, der blev etableret i 2009. Destinationsselskabet er udviklet og ejet af fem kommuner i Nordsjælland, herunder: Fredensborg, Gribskov, Halsnæs, Helsingør og Hillerød, og står for varetagelse af alle turismerelaterede opgaver i disse kommuner. Herved er VisitNordsjælland et moderne turismeselskab, der gennem projekter og netværk skaber fremgang, vækst og arbejdspladser (VisitNordsjælland, u.å.). VisitNordsjælland vil være Danmarks dygtigste destinationsselskab, der med solid lokal forankring og globalt udsyn udvikler og markedsfører hovedbrandet Kongernes Nordsjælland til gavn for både erhverv, borgere og turister (Bilag 3 s. 176). I relation til dette, åbner selskabets strategi for 2019-2021 op for, at der fremadrettet vil være rum til at eksperimentere på basis af tendenser i tiden, eksempelvis inden for bæredygtighed, og løbende udvikle selskabet, så det tilpasser sig udefrakommende udfordringer (Bilag 3 s. 182). Disse udefrakommende udfordringer kan både være baseret på de tendenser, der er i samfundet inden for bæredygtighed og de opståede rammer, præferencer og krav fra interessenter som borgere, aktører, politikere, FN, EU og andre organisationer.

Bæredygtighed er et begreb, der fylder mere og mere i den samfundsmæssige debat og har udviklet sig til at være et yderst anvendeligt ord i sammenhæng med virksomheders kommunikative og strategiske initiativer og tiltag. Derudover har behovet for bæredygtighed og social ansvarlighed sjældent være større, og med FN's Verdensmål, som skal være indfriet i 2030, har vi fået et fælles sprog om de udfordringer, vi står over for (CSR.dk, 2018). Den bæredygtige udvikling vil med disse mål være en markant del af dagsordenen verden over mange år frem. Derfor finder vi det interessant og særdeles relevant at undersøge tendenserne inden for bæredygtighed, da det tyder på, at den massive udbredelse af begrebet har en stor betydning for virksomheders strategiske og operationelle aktiviteter. I relation til dette peger det i retning af, at håndteringen af bæredygtighed vil have stor betydning, og rummer nye muligheder for danske virksomheder, dermed også for en virksomhed som VisitNordsjælland, der er en del af turismebranchen (CSR.dk, 2015).

1.1.1 Problemformulering

Med afsæt i ovenstående problemfelt ønskes følgende problemformulering at blive undersøgt:

Dette speciale tager afsæt i en undersøgelse og analyse af de generelle tendenser i samfundet i henhold til bæredygtighed og bæredygtig adfærd. Vi vil med forskningsmetoder analysere, hvordan VisitNordsjælland, i et kommunikationsstrategisk perspektiv, håndterer bæredygtighed ud fra undersøgelsen af gældende tendenser. Denne analyse vil lede frem til en vurdering af, hvordan VisitNordsjælland kan optimere virksomhedens kommunikative initiativer i henhold til bæredygtighed i fremtiden.

1.1.2 Arbejdsspørgsmål

For at belyse den overordnede problemformulering vil specialet centreres om følgende arbejdsspørgsmål:

1. Møder organisationer, herunder VisitNordsjælland, interessenter om at agere bæredygtigt, og hvorfra kommer et sådant pres?
2. Hvordan håndterer VisitNordsjælland bæredygtighed ud fra et kommunikationsstrategisk perspektiv?
3. Hvordan kan VisitNordsjælland optimere virksomhedens kommunikationsstrategi i forhold til bæredygtighed i fremtiden?

1.2 Afgrænsning

Som tidligere beskrevet er VisitNordsjælland udviklet og ejet af fem kommuner i Nordsjælland, herunder: Fredensborg, Gribskov, Halsnæs, Helsingør og Hillerød. Dog vil vi afgrænse os fra at gå i dybden med de enkelte kommuner, da de ikke har relevans for besvarelse af specialets problemformulering, selvom vi anerkender dem som en del af VisitNordsjællands kontekst. Yderligere er undersøgelsen primært baseret på VisitNordsjællands ageren det danske marked, selvom der naturligvis rejser turister fra flere forskellige lande til Nordsjælland. Hvis vi skulle have set på, hvordan nærliggende lande håndterer bæredygtighed i forhold til turismen, ville dette kræve en omfattende benchmarkinganalyse, hvilket ikke er specialets fokus, og dermed ikke er relevant i henhold til at besvare problemformuleringen. Hertil må det derfor konkluderes, at vi afgrænser os til et lokalt og nationalt perspektiv.

1.3 Begrebsafklaring

1.3.1 Bæredygtighed som begreb

Vi vil i følgende definere bæredygtighedsbegrebet, der anvendes gennem specialet for at skabe en overordnet forståelsesramme for begrebet, da det kan forstås på utallige måder afhængig af konteksten. I forhold til at forstå og anvende begrebet *bæredygtighed*, skal dette begreb ses i relation til begrebet om *bæredygtig udvikling*, da disse hænger uløseligt sammen. Derfor forstår og anvender vi begrebet *bæredygtighed* med afsæt i definitionen fra Brundtlandrapporten (1987): *"En bæredygtig udvikling er en udvikling, som opfylder de nuværende behov uden at bringe fremtidige generationers muligheder for at opfylde deres behov i fare"* (Bu.dk, u.å.). Bæredygtig udvikling betyder altså, at man ud fra et organisatorisk perspektiv både agerer økonomisk, socialt og miljømæssigt uden, at handlingerne går ud over generationerne i fremtiden. Derfor kan bæredygtig udvikling ses i relation til Corporate Social Responsibility (CSR), der både indbefatter og omtales som samfundsansvar, social ansvarlighed, bæredygtighed og den tredobbelte bundlinje i form af økonomisk, social og miljømæssig (Dansk Erhverv u.å.).

Herved skal det således forstås, at vi anser betydningen af disse begreber som værende det samme gennem specialet, men at vi dog foretrækker begrebet 'bæredygtighed', blandt de forskellige synonymer, da det i højere grad signalerer afbalancering af flere hensyn. Hermed kan det yderligere udledes, at uanset hvilken betegnelse, der anvendes, handler bæredygtighed om, at organisationer udviser ansvarlighed i forhold til dens kontekst og dens organisatoriske felt.

Med andre ord handler det for en organisation om at drive forretning på en måde, der minimerer negative påvirkninger og maksimerer positiv værdi for økonomi, mennesker og miljø (Dansk Erhverv u.å.).

1.3.2 Bæredygtig turisme som begreb

Det er ikke nyt, at der er sat ord på, at vi skal være bæredygtige på en lang række fronter. Som nævnt i ovenstående satte Brundtlandrapporten fokus på bæredygtighedsbegrebet allerede i 1987. I denne sammenhæng blev *bæredygtig turisme* også et essentielt begreb. Bæredygtig turisme er af The World Tourism Organization (UNWTO) defineret som: *“Turisme, der tænker på den aktuelle og fremtidige økonomiske, sociale og miljømæssige udvikling og tager hensyn til besøgende, turismeindustrien, miljøet og lokalbefolkningen”* (Bejder et al., u.å.). Denne definition afspejles i en vis grad i forståelsen af bæredygtig udvikling, da begge omhandler at tage ansvar for jorden på flere forskellige parametre. Kort sagt betyder det, at vi mennesker skal bruge jordens ressourcer fornuftigt, og at vi skal skabe balance mellem dét at udnytte og beskytte (Bejder et al., u.å.).

1.3.3 Interessent som begreb

Interessentbegrebet er en del problemformuleringen, hvorfor vi finder det relevant at definere, hvordan vi forstår og anvender begrebet. I denne forbindelse anvender vi Freemanns (1984) definition på, hvad en interessent er: *“(...) Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's purpose and objectives”*. Herved skal en interessent således forstås som enhver gruppe eller ethvert individ, som kan påvirke eller bliver påvirket virksomhedens opfyldelse af sine målsætninger (Freemann, 1984 s. 46). Interessenter indbefatter altså ikke blot de traditionelle interessenter, som investorer, medarbejdere og kunder, der er vigtige for virksomhedens værdiskabelse og i sidste ende overlevelse, men også individer og grupper såsom lokalsamfund og kritikere, der både tilsigtet og utilsigtet påvirkes af virksomhedens aktiviteter (Morsing & Schultz, 2010 s. 90).

1.3.4 Institution som begreb

Da vi igennem specialets første delanalyse anlægger et institutionelt perspektiv, hvor bæredygtighed defineres som en institution, finder vi det relevant at klarlægge begrebet. North (1991) definerer en institution som: *“Institutions are the rules of the game in a society or, more formally, are the humanly devised constraints that shape human interaction (...). Institutional change shapes the way societies evolve through time and hence is the key to understanding historical change”* (North, 1991 s. 3).

Ud fra Norths (1991) definition skal en institution altså anses som de gældende spilleregler i den givne kontekst, hvor disse spilleregler er med til at presse organisationer i dens organisatoriske felt (Kjær, 2006 s. 193). Institutionel forandring er altså en måde til at forstå, hvordan samfundet udvikler sig gennem tiden, og er dermed nøglen til at forstå historisk forandring. Den proces der sker, når *noget* bliver til en institution, kaldes for institutionalisering. Med institutionalisering menes det, i denne kontekst, at bæredygtige hensyn er blevet gjort til en institution, og dermed anses som de samfundsskabte spilleregler (Kjær, 2006 s. 193). På denne måde kan institutionaliseringsprocessen være med til at forklare de mange krav, der er til organisationer, og derfor bliver afgørende for en organisations handlinger og ageren. Med andre ord er institutionen så stabil, at det bliver forudsætningen for forskellige typer adfærd, og dermed får status som *noget* organisationer bliver nødt til at tage hensyn til (Kjær, 2006 s. 202). Institutionaliseringsprocessen sker gennem forskellige processer, hvilket bliver uddybet i den første delanalyse, afsnit 5.1.

1.4 Læseguide

Nærværende speciale er struktureret i syv individuelle kapitler, herunder:

SPECIALETS KAPITELINDELINGER	
Kapitel 1	Indledning, problemfelt samt problemformulering med formålet om at sætte rammen for afhandlingens undersøgelse.
Kapitel 2	Casebeskrivelse af VisitNordsjælland samt en præsentation af virksomheden og dens kontekst.
Kapitel 3	Videnskabsteori, metode samt metodiske refleksioner.
Kapitel 4	Teori til specialets analyse og dertilhørende teorianvendelse.
Kapitel 5	Specialets tre delanalyser, som tilsammen udgør hele analysen.
Kapitel 6	Specialets diskussion.
Kapitel 7	Specialets konklusion.

INDLEDNING



METODE



TEORI



ANALYSE



DISKUSSION



KONKLUSION



CASEBESKRIVELSE

2.0 Casebeskrivelse af VisitNordsjælland

Vores undersøgelse er fokuseret på tendenser inden for bæredygtighed efterfulgt af en analyse af, hvordan destinationsselskabet VisitNordsjælland bør håndtere bæredygtighed kommunikativt inden for turismebranchen. Derfor finder vi det relevant kort at skitsere, hvilken rolle oplevelsesøkonomi har, da dette økonomiske aspekt er meget udbredt inden for turismebranchen og tilmed er bud på, hvad Danmark skal leve af i fremtiden. Derefter følger en præsentation af destinationsselskabet VisitNordsjælland.

Joseph Pine & James Gilmore kan beskrives som oplevelsesøkonomiens grundlæggere, da de var de første, der satte oplevelsesøkonomien ind i en overordnet forståelsesramme tilbage i 1998 (Madsen, 2015 s. 63). De forklarer, hvordan oplevelsesøkonomien adskiller sig fra tidligere økonomiske udviklingsstadier, da begrebet dækker over den enorme økonomi, og de mange erhverv bag salget af oplevelser, særligt inden for kultur og turisme (VisitCopenhagen, 2017). Derved er begrebet blevet forankret bredt på det samfundsmæssige plan i dag.

Oplevelsesøkonomien blev for mere end 10 år siden præsenteret som et bud på, hvad Danmark skal leve af i fremtiden. Dette skete under højkonjunktoren og oplevelsesøkonomien blev især knyttet til brancher netop inden for turismesektoren (Madsen, 2015 s. 5). Oplevelsesøkonomien udgør en stigende del af de vestlige landes bruttonationalprodukter (Sundbo & Sørensen, 2014). Dette indikerer altså, at oplevelser bidrager til økonomisk vækst og værdiskabelse, hvorfor oplevelsesøkonomi er essentiel og fungerer som drivkraften for turismebranchen (Lyck, 2008 s. 178). Forbrugerne søger i dag oplevelser, der kan engagere dem personligt og dermed dække deres identitets- og selvrealiseringsbehov. Det er derfor vigtigt, at organisationer tilbyder oplevelser, der netop opfylder og imødekommer disse krav og behov (Madsen, 2015 s. 63). Dette medfører en kraftig vækst i oplevelsesøkonomien, da forbrugerne netop vælger at bruge deres økonomiske ressourcer i de kreative brancher, som turismebranchen er en del af (Lyck, 2008 s. 180).

Turisterne forbruger cirka 40 mia. kroner i Danmark om året, hvilket udgør omkring 3,7 % af den samlede danske eksport, hvorfor turismen bliver en vigtig brik i at skabe vækst, omsætning samt arbejdspladser i hele Danmark (VisitDenmark, 2018). Interessenternes forventninger og muligheder udvikler sig markant i disse år, hvilket gør det essentielt at have overblik over gældende tendenser for at kunne imødekomme interessenternes krav og derved sikre og skabe en betalingsvilje (VisitDenmark, 2018).

Da VisitNordsjælland er et destinationsselskab, der lever af turisme, er det netop essentielt og altafgørende, at virksomheden har et overblik over - og imødekommer disse pågældende forventninger, muligheder og tendenser.

2.1 Præsentation af VisitNordsjælland

VisitNordsjælland er, som nævnt, et destinationsselskab, på tværs af kommunale interesser og grænser, der i år fejrer ti års jubilæum (Bilag 3 s. 171). Destinationsselskabet er udviklet og ejet af fem kommuner i Nordsjælland, og står for varetagelse af alle turismerelaterede opgaver i disse kommuner (VisitNordsjælland, u.å.). VisitNordsjællands hovedbrand er “Kongernes Nordsjælland”, som i dag er grundlaget for destinationens kernefortælling, der samler destinationen på tværs af kommunegrænser gennem en fælles identitet (Bilag 3 s. 176). Hertil følger VisitNordsjællands subbrand “Den Danske Riviera”, der er et autentisk brand, idet det har været benyttet helt tilbage fra starten af det 19. århundrede gennem bøger og fortællinger om Nordsjælland som arnestedet for den dansk kystturisme (Bilag 3 s. 176).

VisitNordsjælland har en del strategiske samarbejdspartnere, herunder VisitDenmark, Wonderful Copenhagen, Dansk Kyst- og Naturturisme, Danske Destinationer med flere, men i takt med at turismelandskabet ændrer sig, mener VisitNordsjælland, at der er behov for at være åbne overfor nye og anderledes samarbejdsformer (Bilag 3 s. 198). Herved tyder det på, at VisitNordsjælland er åben over for nytænkning på et strategisk niveau. Overordnet set er VisitNordsjællands formål at koordinere, markedsføre og udvikle turismen og møde mulighederne, så gæsterne får gode oplevelser før, under og efter besøget (VisitNordsjælland, u.å.). VisitNordsjælland formidler selv i dens strategi for 2019-2021, at det er tid at kigge ud i fremtiden, da selskabet efter ti års eksistens er så godt forankret, at det er tid til at stoppe op og vurdere, om der er noget, der kan gøres bedre, smartere eller slet ikke gøres - og således have modet til at omfavne nye og foranderlige tider (Bilag 3 s. 171).

2.1.1 Strategiudvikling i VisitNordsjælland

I anden delanalyse, afsnit 5.2, vil det blive undersøgt, hvordan VisitNordsjælland håndterer tendenserne om bæredygtighed ud fra et kommunikationsstrategisk perspektiv. Derfor finder vi det relevant at klarlægge et kortfattet overblik over strategiernes udvikling for at give en forståelse af, hvordan VisitNordsjælland har, og stadigvæk arbejder strategisk, og hvordan denne strategiske arbejdsgang har udviklet sig og skiftet fokus gennem tiden.

Den strategiske udvikling i VisitNordsjælland har gennem de sidste 10 års tid været centreret omkring de tre strategier: *"Mere for flere"* fra 2011-2013, *"Sammen kan vi mere"* fra 2014-2018 og den nuværende strategi *"Mod nye tider"*, som er gældende fra 2019-2021.

I strategien *"Mere for flere"* var hovedfokus at få skabt selve destinationsselskabet gennem visionen om at udvikle Kongernes Nordsjælland til en af Skandinaviens mest attraktive og bookbare oplevelsesdestinationer (VisitNordsjælland, 2013).

"Da VisitNordsjælland blev etableret, tænkte man ikke bæredygtighed som sådan, der tænkte man i højere grad på, hvordan man kunne få samlet, organiseret og få givet mulighed for at få synliggjort Nordsjælland og sikre, at der kom mere omsætning først og fremmest. Det var et stort EU-projekt på 27 millioner, der var med til at danne fundamentet for der, hvor VisitNordsjælland er i dag (...)" (Bilag 2 s. 155).

Dernæst var fokus gennem strategien *"Sammen kan vi mere"*, at få skabt et fælles brand og nogle koncepter, som VisitNordsjælland kunne arbejde ud fra.

"Sammen kan vi mere" fra 2014-2018, handlede om at samarbejde på tværs af destinationen mellem aktører og brancher. Vi kendte hinanden i højere grad, hvorfor vi blandt andre ting, kunne begynde at henvise til hinanden samt at viden dele med hinanden. Så det handlede om at få alle aktører til at se destination Nordsjælland som ét fælles" (Bilag 2 s. 156).

Herfra har udviklingen til den nuværende strategi *"Mod nye tider"* åbnet op for videreudvikling, da der arbejdes ud fra visionen om, at VisitNordsjælland skal være Danmarks dygtigste destinationsselskab, der med solid lokal forankring og globalt udsyn udvikler og markedsfører Kongernes Nordsjælland til gavn for både erhverv, borgere og turister (Bilag 3 s. 182).

"Nu handler det jo om, at man har en destination, hvor man kender hinanden, hvor man mødes på kryds og tværs, hvor man høster frugterne af de her mange års arbejde, hvor vi begynder at kunne skærpe profilen og identiteten her i Nordsjælland. Og derved skal vi også i gang med at arbejde på at løfte kvaliteten af de ting, vi har - altså de produkter turisterne kommer for" (Bilag 2 s. 156).

2.1.2. VisitNordsjællands kontekst

Vi går på kompromis, når vi laver et casestudie, for ét er teori, noget andet er en virkelighed - altså at få afdækket virkeligheden. Hermed skal det forstås, at ikke alt kan afdækkes gennem teoretiske briller. Det er med andre ord vigtigt at reflektere over, hvad vi i forskerrollen møder på vores vej. I forhold til VisitNordsjælland betyder det, at der er mange kompromisser at tage hensyn til, da virksomheden er ejet af fem kommuner med mange forskellige og individuelle aktører, der har hver sin stemme. Derfor er det også forskellige behov og ressourcer, som VisitNordsjælland skal lægge i disse kommuner og dermed aktører, hvorfor de ikke kan sættes ind under samme *paraply* i alle dimensioner. Derfor er der to spor: VisitNordsjælland og de mange aktører, hvor VisitNordsjælland er bindeleddet mellem aktørerne og de tendenser og trends, der dominerer markedet, som i denne kontekst er bæredygtighed (Bilag 2 s. 159). VisitNordsjællands rolle er derfor at *skubbe* aktørerne i en bæredygtig retning ved at italesætte - og sætte bæredygtighed på dagsordenen, da de ikke kan *tvinge* de private aktører, som de er afhængige af, til at agere på bestemte måder (Bilag 2 s. 159). Kort fortalt består VisitNordsjællands samlede kontekst af et blandet landskab af forskellige kommuner og aktører, hvor det er vigtigt at få skabt en fælles retning for hovedbrandet *Kongernes Nordsjælland*, der skal være med til at gennemtrænge en fælles vision på tværs af kommunerne.

INDLEDNING



CASE-
BESKRIVELSE



METODE

TEORI



ANALYSE



DISKUSSION



KONKLUSION



3.0 Metode

Ordet metode stammer fra det græske ‘methodos’, der betyder *vejen frem*. Med andre ord er metode vejen frem til viden. Det er nødvendigt at identificere formålet med en undersøgelse for at kunne træffe velovervejede beslutninger om metodevalg (Kvale & Brinkmann, 2015 s. 158). Hermed er metodevalget afgørende for vidensproduktionen i undersøgelsen og forskningen af problemformuleringen, herunder de formulerede arbejdsspørgsmål:

- 1) Møder organisationer, herunder VisitNordsjælland interessentpres om at agere bæredygtigt, og hvorfor kommer et sådant pres?
- 2) Hvordan håndterer VisitNordsjælland bæredygtighed ud fra et kommunikationsstrategisk perspektiv?
- 3) Hvordan kan VisitNordsjælland optimere dens kommunikationsstrategi i forhold til bæredygtighed i fremtiden?

Formålet med dette kapitel er at redegøre for specialets videnskabsteoretiske ståsted, samt metodiske fundament og dertilværende metodiske refleksioner. Metodeafsnittet vil indledningsvist bestå af en introduktion til Brundtlandrapporten, da denne var den første til at italesætte bæredygtighed og dermed satte bæredygtighed på den politiske dagsorden (Brundtlandrapporten, u.å.). Herefter præsenteres et afsnit om kvalitativ metode, som er undersøgelsens metodetilgang. Herunder redegøres der for valg af interviewform, som er baseret på den semistrukturerede metode med dertilhørende interviewguide og teknikker samt overvejelserne bag vores udvalgte respondenter. Afslutningsvis vil der redegøres for vores behandling af data samt indsamling af empiri.

3.1 Videnskabsteoretiske overvejelser

Dette afsnit vil forklare vores videnskabsteoretiske ståsted i undersøgelsesprocessen, som danner rammerne for vores valg af metoder og teorier. Den fortolkende samfundsvidenskabelige praksis spænder over et bredt spektrum af forskellige traditioner, teorier og metoder. Herunder kan blandt andet både nævnes fænomenologien og ikke mindst hermeneutikken (Fuglsang et al., 2013 s. 289). Fælles for begge disse fortolkningsvidenskabelige retninger er, at de deler to grundlæggende betragtninger:

- (1) At forståelse og fortolkning kommer før forklaring samt (2) At de sociale fænomener og aktører, der studeres, er bærere af betydnings – og meningssammenhænge, og at det derfor er disse, som skal fortolkes og udlægges i en videnskabelig praksis (Fuglsang et al., 2013 s. 289).

Fænomenologiens perspektiver er en vigtig inspirationskilde for hermeneutikken, og man kan derfor ikke komme uden om fænomenologien i en hermeneutisk sammenhæng, hvorfor visse lighedstræk afspejles. Der er dog samtidig centrale forskelle, hvor fænomenologien blandt andet har som central ambition at belyse fænomener, som de er i sig selv og viser sig, hvilket vil sige, at vi i et forskningsperspektiv skal søge at gå bag om de mange idéer og indtryk, som vi har med os, og som vi normalt tillægger de fænomener, vi møder (Järvinen & Mik-Meyer, 2017 s. 82). Husserl mente, at videnskaben skulle undersøge bevidsthedsfænomenerne direkte på baggrund af menneskets erfaring og dermed muliggøre den åbne tilgang, hvor man som forsker er interesseret i at undersøge den umiddelbare, levede verden, også kaldet *livsverden* (Birkler, 2013 s. 103-105). I specialet kommer dette til udtryk ved at få eksperternes erfaringer og viden i forhold til bæredygtighed i en turismerelateret kontekst. Livsverden skal forstås som: *“den førvidenskabelige erfaringsverden, som vi er fortrolige med, og som vi ikke sætter spørgsmålstejn ved”* (Zahavi, 2014 s. 206). Da vi ønsker, at respondenterne selv giver mening i den livsverden, som han eller hun er en del, kræver det, at vi udelukker vores teoretiske fordomme. Med andre ord skal vi i forskerrollen ud fra en fænomenologisk tilgang sætte vores egen forforståelse i en fænomenologisk parentes, hvilket Husserl kalder epoche. Med andre ord er fænomenologien hovedsageligt optaget af fænomeners fremtrædelsesformer og af, hvordan mennesker erkender fænomener, hvorimod hermeneutikken er interesseret i at fortolke og forstå fænomener (Järvinen & Mik-Meyer, 2017 s. 154). Idet vi inddrager vores indtryk, forforståelse, teorier og refleksioner, når vi undersøger fænomenet, *bæredygtighed*, og dermed ikke lader fænomenet træde frem så klart som muligt, benytter vi en hermeneutisk tilgang. Yderligere er vi interesseret i at undersøge og forstå vores fænomen ud fra forskellige dele, hvilket tilsammen bidrager til at skabe en helhed og vice versa. Netop sammenhængen mellem delene og helheden er meningsskabende og muliggøre, at vi kan forstå og fortolke vores fænomen, hvorfor en hermeneutisk tilgang danner rammen for vores metodiske og teoretiske grundlag og dermed undersøgelsen af problemformuleringen.

Hermeneutikken har en historie, der går lige så langt tilbage som formidling i 1700-tallet, hvor filosofferne, Friedrich Schleiermacher og Wilhelm Dilthey var med til at udforme hermeneutikken som en systematisk metodelære for nye samfundsvidenskaber (Järvinen & Mik-Meyer, 2017 s. 127). Schleiermachers originale bidrag var, at sprogbrug og tekster skulle forstås som handlinger. Betydningsfulde samtaler er derfor betydningsfulde handlinger (Järvinen & Mik-Meyer, 2017 s. 130).

Dilthey fokuserede, i lighed med Schleiermacher på, at alle menneskelige livsytringer kunne gøres til genstand for fortolkning, hvoraf et af hans projekter var at give metodologisk redegørelse for skellet mellem naturvidenskab og samfundsvidenskab (Järvinen & Mik-Meyer, 2017 s. 130). Fra nyere tid er hermeneutikken blandt andet repræsenteret af Hans-Georg Gadamer, som lægger særlig vægt på betydningen af, at vi altid medbringer bestemte forudsætninger i ethvert møde med et menneske. Disse forudsætninger kaldes forforståelse, før-meninger og fordomme. Ifølge Gadamer bygger en forsker på en vis forforståelse, og i kraft af denne forforståelse får forskeren adgang til sit forskningsfelt (Järvinen & Mik-Meyer, 2017 s. 135). Yderligere lagde Gadamer stor vægt på, at vi forud for enhver meningsdannelse allerede har for-meninger og forforståelser om et fænomen. Herved skal det forstås, at hermeneutikken baserer sig på den præmis, at det ikke lader sig gøre at forstå verden og andre menneskers meninger uden at trække på - og sætte fænomenet i relation til den viden og de forståelser, man i forvejen har (Järvinen & Mik-Meyer, 2017 s. 158).

Vi har i forskerrollen ikke blot været neutrale observatører, idet vores viden og forforståelser inden for vores teoriapparat og om begrebet bæredygtighed samt de dertilværende tendenser, i en vis grad har præget de spørgsmål, vi har stillet vores respondenter samt vores fortolkning af svar og efterfølgende resultater. Yderligere er vi ud fra et forskningsperspektiv en del af den nuværende bæredygtighedstrend, hvorfor vi ikke kan adskille os fra den. Dette kan ses i relation til det dobbelthermeneutiske problem, der handler om, at vi i vores observationer altid vil være præget af vores egen forståelse af det, der observeres. Vi bringer med andre ord forforståelsen aktivt i spil og bestræber os således på at udvide, kvalificere og reflektere over vores egen forståelse og viden gennem hele undersøgelsesprocessen. Vi bygger kontinuerligt vores forforståelse, forståelse samt fortolkning oven på hinanden i en proces, hvor vi herigennem skaber en ny og mere kvalificeret forståelse og mening i den givne kontekst, hvori vores fænomen bliver undersøgt (Ingemann, 2013 s. 109). Med dette menes, at både vi og vores respondenter, gradvist ændrer den gensidige forståelse af hinandens livsverdener ved at udbygge vores forståelser, hvorfor det kan siges, at vi er i en fremadskridende tolkningsproces under hele undersøgelsen (Andersen, 2013 s. 197). Da alle data og situationer på et tidspunkt skal fortolkes, er det årsag til, at vi fravælger et rent positivistisk eller fænomenologisk metodisk grundlag for vores speciale.

3.1.1 Den hermeneutiske cirkel

Inden for hermeneutikken er et meget væsentligt grundprincip den hermeneutiske cirkel (Fuglsang et al., 2013 s. 292). Analogien til en cirkel kan dog forekomme uhensigtsmæssig, idet bevægelse i en cirkel implicerer, at man altid vil vende tilbage til det samme udgangspunkt. Man skal dog forstå cirklen som, at vi har opnået yderligere viden samt indsigt og derfor aldrig vil vende tilbage til samme udgangspunkt som tidligere (Ingemann, 2013 s.110). Med andre ord kan det defineres som en proces, hvor vi hele tiden indtræder i en *ny* cirkel. Den hermeneutiske cirkel betegner den vekselvirkning, der foregår mellem del og helhed, som er gensidige afhængige. Således skal det forstås, at delene kun kan forstås, hvis helheden inddrages og vice versa. Det er således sammenhængen mellem delene og helheden, der er meningsskabende og muliggøre, at vi, i et forskningsperspektiv, kan forstå og fortolke (Fuglsang et al., 2013 s. 292). Del og helhed kan også forstås som, at man går fra det specifikke til det generelle. Cirklen skal dermed anses som en proces, hvor vores viden og forståelse udvikles og uddybes, og hvor de forskellige aktørers handlinger først bliver forståelige, når de ses i den specifikke kontekst (Järvinen & Mik-Meyer, 2017 s. 160). Det betyder, at i det øjeblik vekselvirkningen mellem del og helhed er en bevægelse, der inkluderer os som fortolkere i kontekst med kommunikationen med vores respondenter, ikke kun sker en bevægelse, som går fra os til respondenterne, men at bevægelsen går tilbage til os som fortolkere, hvilket netop er med til at skabe denne cirkulære bevægelse (Fuglsang et al., 2013 s. 300). Derved er vi en del af denne cirkel, som udgør strukturen for den måde, vi kan forstå og fortolke fænomenet bæredygtighed.

Vi har benyttet os af den kvalitative tilgang, herunder interviews, da dette er et middel til netop at indsamle og udforske de forståelser og meninger, som vores respondenter har til fænomenet. Dette er, som nævnt, med formålet om at skabe en fælles mening om undersøgelsens fænomen ved, at vi i forskerrollen, i samspil med vores respondenter, finder et nyt fælles forståelsesfelt, hvilket er betegnet som *horisontsammensmeltning* ud fra et hermeneutisk perspektiv (Järvinen & Mik-Meyer, 2017 s. 170). Det skal forstås som, at vi, har en *horisont*, som vi forstår og tolker verden ud fra, hvor denne horisont skal anvendes aktivt i frembringelsen af ny viden om fænomenet (Järvinen & Mik-Meyer, 2017 s. 158). Forståelsen opstår således, når vi i mødet med andre individer, i form af vores respondenter, flytter vores horisonts grænser på en måde, så det, der før syntes fremmed, bliver sat i perspektiv og dermed forstået (Järvinen & Mik-Meyer, 2017 s. 158). Vores interviews er således en metode til at udvikle en dybere forståelse af bæredygtighed, der er baseret på vores forforståelse samt en måde til at få indsamlet data, der kan fortolkes (Järvinen & Mik-Meyer, 2017 s. 161).

Sideløbende med at vi har afholdt vores interviews, og data dermed er blevet indsamlet, har vores forståelse af fænomenet gradvist ændret sig, og dannet grundlag for nye og mere kvalificerede spørgsmål samt yderligere dataindsamling, som igen har påvirket vores forforståelse. Vi er derfor blevet ved med at fortolke indtil, vi har opnået en dækkende og modsigelsesfri udlægning af fænomenet - med andre ord indtil der opstod meningsmønstre. Vores forforståelse er derfor i løbet af vores undersøgelsesproces blevet ændret og hørt op, lige så snart vi vurderede, at vidensindsamlingen ikke længere bidrog til yderligere kvalificering af forståelsen. Herved er der, som nævnt, opstået den såkaldte horisontsammensmeltning, hvor en ny og mere kvalificeret forståelse er opnået og produceret (Järvinen & Mik-Meyer, 2017 s. 158). Vi er dog opmærksomme på, at vores forståelsesproces i princippet er uendelig, idet denne frembragte og mere kvalificerede forståelse altid kan sættes i relation til andre forståelseshorisonter (Järvinen & Mik-Meyer, 2017 s. 159).

3.2 Metodiske refleksioner

For at besidde forskerrollen, er det væsentligt at være bevidst om, hvilke begrænsninger metodevalget har i henhold til at besvare problemformuleringen. Hertil er det samtidig væsentligt at påpege, at valg af en konkret metode også er et valg af perspektiv på opgaven, som samtidig har indflydelse på den måde, vi indsamler data på. I denne sammenhæng søger vi gennem en vekselvirkning af en induktiv og deduktiv tilgang at lede efter - og se på meningsmønstre i vores dataindsamling. Med det mener vi, at vi ud fra vores interviews ikke ønsker at slutte os til et princip eller en generel lovmæssighed, men at vi derimod søger mønstre i respondenternes svar og videndeling.

Det har gennem undersøgelsesprocessen været nødvendigt at foretage metodiske til- og fravalg. Samtidigt har det været nødvendigt at være bevidst om at holde en objektivitetsgivende distance, som betyder, at vi distancerer os fra - og er bevidste om normative og konstruktivistiske aspekter og elementer i vores empiri og litteratur. Vi er kontinuerligt opmærksomme på, hvorvidt vores valg af metode og teori skaber det mest optimale grundlag for at besvare problemformuleringen. Derfor kan de teoretiske og metodiske valg ændre sig, når vi i løbet af processen opnår ny viden. Vi er opmærksomme på, at udvælgelse af teori, som skal være med til at belyse problemformuleringen, er i overensstemmelse med metodevalg og vice versa.

Vi forholder os i undersøgelsen til to væsentlige parametre, validitet og reliabilitet. Herved skal det forstås, hvorvidt undersøgelsens analyse er pålidelig og i hvor høj grad, at vi kan vurdere vores resultater som gyldige, overførbare og som værende troværdige forskningsresultater (Kvale & Brinkmann 2009: 267). Reliabilitet handler om forskningsresultaternes troværdighed. Sagt med andre ord - kan man regne med resultaterne? Måden hvorpå dette, og dermed reliabiliteten, kan undersøges og testes er ved at anskue, hvorvidt resultaterne kan reproducere af andre forskere på et andet tidspunkt. Validitet drejer sig om, hvorvidt den metode, der anvendes, undersøger det, som der påstås at blive undersøgt (Kvale & Brinkmann 2015 s. 318). Derfor er det vores ansvar i et forskningsperspektiv at have formålet for øje gennem analysen, der beror på vores empiri, og dermed sørge for at besvare det, vi ønsker besvaret. I specialet øges validiteten ved at anvende metodetriangulering gennem undersøgelsen. Metodetriangulering opnås blandt andet, når der anvendes mere end én metode og mere end én type af data i undersøgelsen af et fænomen (Andersen, 2013 s. 149). Ved at vi både anvender kvalitative metoder, indsamler forskellige typer data fra forskellige kilder og litteratur, som tilsammen er med til at belyse fænomenet, *bæredygtighed*, opnås der altså metodetriangulering, som i høj grad er med til at kvalitetssikre undersøgelsen. Vores metodetriangulering består først og fremmest af at indsamle data gennem vores syv interviews med eksperter og nuværende erhvervsfolk inden for turismeområdet samt nøglepersoner fra Visit Nordsjælland. Derudover har vi data fra VisitNordsjællands egen hjemmeside samt virksomhedens strategi "*Mod nye tider*", som vi fik adgang til før denne blev publiceret. Ydermere bidrager anvendelsen af casestudiet (Se afsnit 3.4.1.) samtidig til vores metodetriangulering, da denne kvalitative metode benyttes med formålet om at opnå detaljeret og praktisk baseret viden.

Som helhed anser vi undersøgelsesforløbet, som en løbende læringsproces, hvor vi kobler teori, metode, praksis, viden og data sammen for at kunne besvare problemformuleringen. Med dette menes, at vi herigennem søger en horisontal læringsproces, hvor vi gennem forskningsarbejdet opnår kontinuerlig brugbar viden, blandt andet gennem vores interviews. Derudover er vi med udgangspunkt i "*The Danish Code Of Conduct For Research Integrity*" bevidste om at styrke forskningskvaliteten ved netop at indtænke integritet i vores undersøgelsesproces. Dette gør vi gennem de tre centrale principper, *ærlighed*, *gennemsigtighed* og *ansvarlighed* for at sikre forskningens troværdighed og pålidelighed samt sikre den videnskabelige argumentation. Med dette menes, at vi gennem vores undersøgelse er fokuserede på at opnå en høj kvalitet, hvor delanalyserne og konklusionerne er velargumenterede og troværdige forskningsresultater.

3.3 Brundtlandrapporten

Brundtlandrapporten er med til at sætte forståelsesrammen for undersøgelsen, da den for alvor italesatte begrebet *bæredygtighed* på verdensplan. På baggrund af dette, er det relevant at redegøre for grundelementerne i rapporten for at kunne skabe forståelse for, hvilken indflydelse denne har haft på den bæredygtige udvikling og tendens.

Som tidligere nævnt, blev der i 1983 stiftet en international kommission i FN med formålet at undersøge, hvordan verdens udvikling påvirkede miljøet (DR, u.å.). Det resulterede i rapporten "*Our Common Future*" - også kendt som Brundtlandrapporten fra 1987. Brundtlandrapporten blev startskuddet til udviklingen af en bæredygtig fremtid, og var samtidig med til at sætte skub i den politiske debat om miljø og bæredygtighed, der dannede grundlag for flere fremtidige perspektiver og initiativer (Brundtlandrapporten u.å.). Bæredygtighed som begreb er blevet brugt og videreudviklet af mange inden for forskellige felter, der beskæftiger sig med bæredygtighed (Brundtlandrapporten u.å.). Begrebet anvendes ofte i daglig tale, men i praksis bliver begrebet hele tiden omskabt til særlige formål i en given tid og kontekst. Bæredygtighed er altså ikke et klart defineret og ensartet begreb. Det er et komplekst begreb, som der i praksis ikke er enighed om, udover de overordnede og forholdsvis brede principper. Ikke desto mindre har fødslen af Brundtlandrapportens bæredygtighedskoncept påvirket miljølove og planlægning i en lang række lande (Brundtlandrapporten u.å.). Blandt andet affødte rapporten en række konkrete, politiske initiativer i FN's medlemslande. På internationalt plan forpligtede klimakonventionens parter sig til at reducere udslippet af drivhusgasser med Kyotoprotokollen i 1997, og i år 2000 vedtog man otte millenniummål, som blandt andet skulle sikre en miljømæssig bæredygtig udvikling. De otte mål blev i 2015 erstattet med de tidligere nævnte 17 verdensmål, som skal sikre økonomisk, social og miljømæssig bæredygtig udvikling.

Man ser altså i dag en klar afspejling af Brundtlandrapporten til nutidens miljøpolitik, hvor et eksempel i turismesektoren er, at der er etableret såkaldte "grønne hoteller", hvor gæsterne opfordres til at spare på vandet og genbruge håndklæderne. Dette er blot en brøkdel af de initiativer, der er affødt fra tiden efter Brundtlandrapportens offentliggørelse (Arnsberg, 2017). Med andre ord er Brundtlandrapportens tanker gennemsyrende for vores samfund i dag, hvor blandt andet store, danske organisationer går i spidsen for en grøn omstilling (Arnsberg, 2017).

3.4 Kvalitativ metode

Kvalitativ forskning betyder overordnet, at der er interesse for, hvordan noget gøres, siges, opleves eller udvikles. I specialet er vi, som nævnt, optaget af at undersøge, hvorvidt virksomheder, herunder VisitNordsjælland, møder et interessedpres ud fra tendenser om at agere bæredygtigt, og hvor dette pres kommer fra. Yderligere ønskes en undersøgelse af, hvordan VisitNordsjælland håndterer bæredygtighed ud fra et kommunikationsstrategisk perspektiv. I denne sammenhæng er den kvalitative metodetilgang derfor særlig relevant for at forstå og undersøge nuancer og dybde inden for disse perspektiver. Vores forskningsfelt kan anskues som værende vanskeligt eller nærmest umuligt at måle gennem kvantitativ forskning, der tilstræber at beskrive data gennem numeriske værdisæt, hvorfor den kvalitative metodetilgang netop er anvendt (Kvalitative data u.å.).

3.4.1 Casestudie

Ifølge Robert K. Yin (2009) danner casestudiet en forståelse af- og viden om det valgte fænomen og den kontekst, som fænomenet befinder sig i. Vi søger gennem vores forståelse og viden af fænomenet at bidrage med løsninger til fænomenets udfordringer i den gældende kontekst i et samspil med respondenterne. Det har været afgørende for vores casestudieforløb, at vi i forskerrollen har gjort os overvejelser om, hvad casen skulle omhandle, og hvorledes vi har skullet afgrænse denne. Dette er sket i et samarbejde og dialog med VisitNordsjælland samt gennem vores forforståelser, kompetencer og viden inden for bæredygtighed i et turismeperspektiv. Samtidigt har vi løbende sikret, at casestudiet hænger sammen med valget af videnskabsteori samt metode og teori for at kunne skabe en sammenhæng mellem disse valg og vores overordnede problemformulering.

Vores teoretisk forankrede casestudie består af et kvalitativt single-case design, da det er en enkelt virksomhed, herunder VisitNordsjælland vi baserer vores undersøgelse på (Yin, 2009). Casestudiet giver os mulighed for at komme i dybden med VisitNordsjællands udfordring i forhold til fænomenet bæredygtighed, hvorved vi opnår en detaljeret og praktisk baseret viden herom. Derudover ønsker vi via vores casestudie at skabe en høj overførbarehed, hvoraf casestudiet skal medføre, at andre organisationer inden for lignende rammer og udfordringer kan drage nytte af specialets analyser og konklusioner. Derved kan det udledes, at casestudiemetoden grundlæggende er en induktiv fremgangsmåde i vidensproduktionsprocessen (Andersen, 2013 s. 112). Til trods for dette, er vi dog bevidste om, at vi ikke skaber en direkte generaliserbar analyse, men derimod bestræber os på, gennem casestudiet og med afsæt i identificering af mønstre i data, at kunne påføre en tilsvarende undersøgelse på en lignende case.

Vi er med andre ord bevidste om, at undersøgelsen og dertilhørende konklusioner ikke ukritisk kan påføres på en lignende organisatorisk case i fremtiden, men at forsøget på at generalisere kan have værdi for praktisk nytænkning inden for feltet (Brinkmann & Tanggaard, 2015 s. 505).

3.4.2 Semistrukturerede interviews

Interview er en kvalitativ forskningsmetode, som er udviklet for at kunne belyse menneskelige oplevelser, erfaringsprocesser og det sociale liv (Brinkmann & Tanggaard, 2015 s. 14). Interviewmetoden er defineret som “*en samtale med en eller flere personer, der har et forud defineret formål*” (Kvalitativ metode u.å.). Formålet med vores interviews er netop, at de skal fungere eksplorativt og bidrage med information og viden indenfor vores forskningsfelt. Dermed får vi i et forskningsperspektiv mulighed for at komme i dybden med undersøgelsen af vores problemformulering og herved generere ny viden på området, da det eksplorative interview netop muliggøre dette. Samtidig ønsker vi sammen med vores respondenter at skabe en fælles mening om undersøgelsens fænomen, *bæredygtighed*, hvorved vi er sammen om at skabe et nyt fælles forståelsesområde, idet vi på denne måde tilnærmer os en sammensmeltning af vores meningshorisonter, hvilket er i tråd med vores hermeneutiske ståsted.

Ofte anvendes det semistrukturerede interview, hvis der er flere interviewere til stede, eller hvis man kun har mulighed for at interviewe respondenterne én gang (Aarhus Universitet, 2018). Da vores respondenter, som udgangspunkt, kun havde mulighed for at stille sig til rådighed én gang hver, vurderede vi, at det semistrukturerede interview var den mest optimale metode i vores tilfælde. Yderligere er en af styrkerne ved den semistrukturerede metode, at det muliggør en vis afvigelse fra den planlagte interviewguide, hvilket vi også vurderede, som en essentiel og vigtig fordel. Det semistrukturerede interview anvendte vi i forbindelse med syv interviews, hvor fem var personlige og to var telefonisk. Forud for vores første semistrukturerede interview har vi anvendt sekundær empiri i form af både artikler, undersøgelser og bøger. Derudover har vores møde med Visit Nordsjælland samtidig givet os indsigter, information og viden, der sammen med vores egen kritiske forståelse danner rammen for det første semistrukturerede interview. I anvendelsen af den semistrukturerede interviewtilgang havde vi på forhånd fastlagt en række forskningsspørgsmål ud fra en tematisering, der fungerede som styringsværktøj for interviewet med vores respondenter. Herved blev disse interviews udarbejdet med udgangspunkt i forudbestemte formål og strukturer, som er bygget op omkring generelle spørgsmål og emner.

Vi tillod os dog en vis afvigelse fra de planlagte interviewspørgsmål, da den konkrete interaktion med vores respondenter, i de fleste tilfælde krævede, at vi fulgte den fortælling, som de var mest optaget af at fortælle. I sådanne situationer, hvor vi valgte at lytte til interviewpersonens fortælling og skubbede egne præfabrikerede spørgsmål lidt i baggrunden, fik vi alligevel afdækket de temaer og spørgsmål, som vi havde forberedt. Ydermere opnåede vi helt nye indsigter fra vores respondenter, som vi ikke selv havde forberedt, og som har vist sig at være brugbare for undersøgelsen.

3.4.3 Interviewguide

Vi har anvendt tre udarbejdede interviewguides, hvor vi strukturerede de formulerede spørgsmål til vores respondenter. Vi udformede den første interviewguide (Bilag 1 s. 111) med afsæt i vores egen forforståelse og antagelser omkring tendenserne inden for bæredygtighed. Denne blev anvendt i forbindelse med vores fire første interviews med eksperter. Den anden interviewguide (Bilag 1 s. 113) blev først og fremmest struktureret ud fra den allerede tilegnet viden og forståelse samt med hensigten om at opnå kommunikativ ekspertindsigt i, hvordan VisitNordsjælland håndterer bæredygtighed samt, hvordan virksomheden kan optimere dens kommunikationsstrategi i forhold til en bæredygtighed i fremtiden. Den tredje interviewguide blev både udformet på baggrund af den opnåede viden og læring ved de første fem interviews samt et ønske om indsigt i konkrete forhold af VisitNordsjællands nuværende håndtering af bæredygtighed. Denne interviewguide blev anvendt i forbindelse med vores to interviews med VisitNordsjælland (Bilag 2 s. 115). Vores formulerede spørgsmål fungerede som en tjekliste, hvilket var med til at sikre, at der blev indsamlet informationer om relevante emner fra de forskellige respondenter. Selvom rækkefølgen af vores interviewspørgsmål i nogle situationer blev ændret, grundet respondentens subjektive fortælling, var der stadig et sammenligningsgrundlag i forbindelse med behandlingen af den indsamlede data.

Alle tre interviewguides er udformet med forskningsspørgsmål og tilhørende 15 interviewspørgsmål. Årsagen til vi har valgt denne opdeling mellem forsknings- og interviewspørgsmål er, at et godt og relevant forskningsspørgsmål sjældent fungerer som et godt interviewspørgsmål (Brinkmann & Tanggaard, 2015 s. 40). Interviewspørgsmålene bør ifølge Brinkmann & Tanggaard (2015) være langt mere mundrette, ligefremme og livsverdensnære. Desuden søger forskningsspørgsmål ofte forklaringer på bestemte fænomener, tendenser og sammenhænge, mens interviewspørgsmålene derimod typisk søger konkrete beskrivelser af disse (Brinkmann & Tanggaard, 2015 s. 40). Derfor har vi søgt beskrivelser, gennem interviewspørgsmålene, fra vores respondenter ud fra en række identificerede forskningsspørgsmål, som vi ønskede svar på.

På denne måde blev vidensproduktionen konstrueret i samspillet og interaktionen mellem os som interviewere og vores udvalgte respondenter. Således skal det forstås, at vores respondenter havde en fortolkning og en forforståelse omkring bæredygtige tendenser og turisme, hvilket spillede tilbage på vores forståelse af dette. Samtidig bragte vi vores forståelseshorisont ind i denne fortolkningsproces, i form af viden og vores teoriapparat, som derved påvirkede vores respondenter. Derfor foregik der, under de afholdt interviews, en dobbeltbevægelse imellem vores- og respondenternes forståelser, hvorfor det kan siges, at vidensproduktionen blev konstrueret i et samspil. Derfor argumenteres der for, at vi i fællesskab med vores respondenter lærer og gøres klogere på disse områder samtidig med, at vi producerer brugbar viden, hvorfor respondenternes svar kan ses som dele, der i et samspil med vores viden og forståelse bidrager til at kunne forstå helheden. Vores vidensproduktion er derfor i overensstemmelse med specialets hermeneutiske ståsted.

3.4.4 Udvælgelse af respondenter

En forudsætning for at dataen fra vores afholdt interviews kan anvendes er, at de udvalgte respondenter er åbne og vidende samt besidder de rette kvalifikationer og kompetencer (Andersen, 2013 s. 153). Valget af relevante respondenter er derfor et vigtigt led i interviewprocessen, da de bidrager med en væsentlig del af undersøgelsens data. Derfor har vi i forskerrollen været omhyggelige under vores overvejelser i udvælgelsen af respondenter. Vores overordnende formål med interviews er at indsamle ekspertviden til at belyse vores problemformulering. Derfor har vi bestræbt os på at kontakte eksperter, som kunne bidrage med relevant viden, der er nuanceret og troværdigt. I udvælgelsen af eksperter har vi løbende gjort os tanker og været bevidste omkring, at vi skal være opmærksomme på deres individuelle professionelle vinkler. Med dette menes, at vi blandt andet er opmærksomme på- og bevidste omkring, at der kan være en reel risiko for, at den pågældende respondent kan være farvet i sine udtalelser og svar på spørgsmål grundet sit arbejde, relation til turismebranchen eller generelle subjektive holdning. En central pointe i fortolkningsbaseret forskning er, at sociale fænomener, som i denne kontekst er bæredygtighed, allerede er blevet fortolket af sociale aktører (Järvinen & Mik-Meyer, 2017 s. 145). Hermed skal det forstås, at vores respondenter har deres egne opfattelser og foretager egne beskrivelser og fortolkninger af fænomenet bæredygtighed i en turismerelateret kontekst. Derfor foretager respondenterne førsteordens fortolkninger baseret på subjektiv erfaring, hvoraf vi laver en andenordens fortolkning, hvor vi tolker disse førsteordens fortolkninger (Järvinen & Mik-Meyer, 2017 s. 145).

Grundet problemstillingen har vi haft et krav om, at respondenterne havde en vis erfaring, ekspertise eller rolle i forhold til bæredygtighed og turisme generelt, da dette var nødvendigt for vores undersøgelse. Dertil vurderer vi, at vores respondenter bidrager med troværdige og reelle perspektiver, der tilsammen er yderst brugbare til besvarelsen af problemformulering. For at give et overblik over undersøgelsens respondenter vil der forekomme en kort præsentation af alle syv interviewpersoner ud fra den rækkefølge, de blev interviewet i. Præsentationen af de udvalgte respondenter vil blive efterfulgt af en beskrivelse af formålet med de forskellige interviews (Se afsnit 3.4.5).

Ejvind Olesen har gennem 30 år været rejseredaktør ved Berlingske Tidende og er, på trods af sine 83 år, stadig forfatter på STANDBY.dk, som er Danmarks førende branchemedie inden for rejser og turisme (Standby.dk u.å.). For at være forfatter på STANDBY.dk er der krav om indgående branchekendskab, da målgruppen og læserne primært er ansatte hos turistorganisationer samt de største rejseaktive virksomheder i Skandinavien (Standby.dk u.å.). Ejvind Olesen kommunikerer målrettet til rejse-, hotel- og turistbranchen og er anset som rejsemediernes '*grand old man*' (Standby.dk u.å.).

Mikal Holt Jensen arbejder som miljøchef i turismens brancheorganisation HORESTA, der er en af de ældste medlemsorganisationer i Danmark (Horesta.dk u.å.). Samtidigt har han en rolle som sekretariatsleder for turismens internationale miljømærke Green Key, der er en del af HORESTA. Derudover rådgiver Mikal Holt Jensen om bæredygtighed og arbejder med politisk interessevaretagelse vedrørende miljø, hvorfor han er omtalt som turismens '*grønne mand*' (CSR.dk u.å.).

Eva Thybo har gennem snart 20 år arbejdet for den nationale turismeorganisation VisitDenmark, der arbejder med international markedsføring af Danmark som rejsemål (VisitDenmark u.å.). Hun har tidligere været ansat som chef for destinationsudvikling og produktudviklingschef og har en nuværende rolle som fundraising & relationship manager, hvor hun tilmed arbejder med forretningsudvikling inden for turismeområdet.

Lise Lyck er professor med speciale i turisme fra Copenhagen Business School. Hun har i mange år forsket i turismebranchen, hvor hun har lagt navn til bøger og artikler inden for området. Lise Lyck agerer til daglig som lektor og centerleder for '*Center for Tourism and Culture Management*' på CBS (CBS.dk u.å.).

Helle Bro er administrerende direktør og grundlægger af kommunikationsbureauet BRO, som er placeret i København (Wearebro.dk u.å.). Hun har i over 20 år været ansvarlig for den strategiske udvikling og daglige drift af virksomheden og fungerer sideløbende som sparringspartner og rådgiver for topledere og executives i både danske og internationale organisationer (Wearebro.dk u.å.). Derudover er Helle Bro en anerkendt oplægsholder og keynote-speaker inden for kommunikations- og strategiverdenen.

Annette Sørensen har været turistdirektør i VisitNordsjælland siden 2013, hvor koordination, markedsføring og udvikling i turismen er i fokus (VisitNordsjælland u.å.). Hun har mange års erfaring inden for kultur- og erhvervsområdet, da hun tidligere har været centerchef for kultur, fritid og turisme i Gribskov Kommune, hvor hun sideløbende var med i VisitNordsjællands følge- og styregruppe siden etableringen tilbage i 2009 (VisitCopenhagen, 2013).

Berit Elmark er udviklingschef i VisitNordsjælland, hvor hun til daglig er med til at fremme turismen i Nordsjælland (VisitNordsjælland u.å.). Hendes uddannelsesmæssige baggrund er baseret på oplevelsesøkonomi og turisme samt strategi. I forbindelse med det strategiske, arbejder Berit med, i samarbejde med direktør, Annette Sørensen, at udvikle virksomhedens strategier. Derudover arbejder Berit på at innovere tiltag, ideer og udvikling, som kan tiltrække flere turister til i Nordsjælland og som også kan bidrage til at hjælpe de forskellige aktører med at udvikle deres produkter (TV-spot, 2018).

Figur 1: Interviewoverblik


3.4.5 Etiske overvejelser

Der er væsentligt at pointere, at de udvalgte respondenter var bekendte med formålet af vores undersøgelse i forhold til at kunne indgå i et telefon- eller personligt interview. Derfor var det vigtigt for os, at respondenterne forinden modtog en kort beskrivelse af vores undersøgelse for at få afklaret om den pågældende respondent kunne bidrage med viden og perspektiver hertil. Først og fremmest kontaktede vi- og informerede vores respondenter om formålet med undersøgelsen skriftligt via e-mail. Kommunikation med de respektive respondenter var derudover fokuseret på at forklare behandlingen af empirien, således respondenterne var indforstået med, at deres perspektiver, vinkler og svar, ville blive anvendt som udtalelser og citater i undersøgelsen.

I forhold til VisitNordsjælland blev der i startfasen indgået en mundtlig aftale om afholdelse af et præsentationsmøde af specialets forskningsresultater, som en afrunding på samarbejdet og som samtidigt muliggøre dialog om VisitNordsjællands fremtidige strategiske arbejde med bæredygtighed. Derfor arbejder vi fortsat hermeneutisk efter specialets indlevering.

3.4.6 Formål med interviews

Vores første tre interviews var med eksperterne Ejvind Olesen, Mikal Holt Jensen og Eva Thybo. Formålet med de tre interviews var at få viden om- og anskaffe en bredere forståelse for, hvorvidt der foreligger et interessedpres på organisationer i forhold til at agere bæredygtigt samt at forstå tendenserne inden for bæredygtighed. Dette skulle både bidrage til en yderligere litteratursøgning på dette område og samtidig være med til at belyse, hvorfor bæredygtighed og bæredygtige tiltag er vigtige for alle organisationer at tænke ind i deres strategiske, operationelle og kommunikative aktiviteter. Den viden og læring vi har erhvervet under disse tre interviews danner grundlag for- og leder frem til det fjerde interview med Lise Lyck. Grundlaget for dette bestod i en sammenfatning af litteratur og de forhenværende tre interviews med udvalgte eksperter. Med andre ord, har den viden og læring vi har tilegnet os gennem både ny litteratursøgning samt de tre interviews haft indflydelse på tilgangen, herunder vores løbende spørgsmål under selve interviewet. Hermed skal det forstås, at den nye viden og læring har muliggjort, at vi kunne spørge mere i dybden i forhold til bæredygtighedstendenser- og tiltag.

Delanalyse to og tre er fokuseret om casestudiet af VisitNordsjælland. Derfor fandt vi det relevant at interviewe eksperten Helle Bro, som VisitNordsjælland har anvendt i forbindelse med konsulentrådgivning i udformningen af strategien "*Mod nye tider*" 2019-2021 (Bilag 3 s. 169). Formålet med dette interview var at få et indblik i, hvordan kommunikationsstrategiske tiltag bør håndteres i praksis. Dette er i forhold til at undersøge VisitNordsjællands kommunikationsstrategiske håndtering af tendenserne om bæredygtighed samt at indsamle brugbar viden i udarbejdelsen af kommunikative løsningsforslag i henhold til bæredygtighed. Derfor var formålet med at interviewe Annette Sørensen samt Berit Elmark at indsamle intern viden i henhold til VisitNordsjællands hidtil, nuværende og fremtidige overvejelser om virksomhedens strategiske og kommunikationsmæssige tiltag i forhold til bæredygtighed.

Vi anskuer hele vores interviewproces som lærerig, hvormed viden dannes og anvendes løbende og dermed bygges ny viden oven på allerede eksisterende viden, hvorfor alle interviews skal anskues og forstås som enkelte dele, der bidrager til at skabe en helhed, hvoraf de enkelte dele og selve helheden er gensidige afhængige. Hermed skal det forstås, at den viden vi tilegner os i ét interview, er brugbar viden i forhold til et efterfølgende interview, hvor forforståelser sættes i spil, og der herved dannes ny viden, forståelse og fortolkning. Med andre ord bruger vi det specifikke, i form af hvert enkelt interview, som bidrager til, at vi i et forskningsperspektiv kan danne en generel forståelse af vores undersøgelse.

3.4.7 Refleksioner i forhold til interviews

Som tidligere nævnt, afføder et metodisk valg også et fravalg, hvorfor et fokusgruppeinterview bevidst er fravalgt. Dette er grundet, at vi med et fokusgruppeinterview vurderede, at vi ikke ville have samme mulighed for at komme i dybden med hver enkelt eksperts perspektiv, viden og erfaring i forhold til vores undersøgelse. Yderligere vurderede vi, at et fokusgruppeinterview ikke ville kunne bidrage til vores ønskede formål, da det netop er vores udvalgte respondenternes individuelle og dybdegående ekspertviden, der er relevant og brugbar i forhold til at belyse vores problemformulering.

Overordnet set har vi været bevidste om fordelene ved at være to interviewere til stede ved både de personlige- og telefoniske interview, hvorfor vi begge har deltaget i samtlige interviews. Dette var netop med til at mindske risikoen for at miste overblikket og øgede samtidig muligheden for at tage styringen på forskellige tidspunkter og derved bevare en balance i interviewene.

3.4.8 Behandling af data

Vi har holdt os til en enkel transskriptionsstrategi, hvor det afgørende for os var at fastholde meningsindholdet i det sagte (Brinkmann og Tanggaard s. 43). Dette er for at imødekomme problematikken om, at en stor mængde information kan gå tabt i transskriberingsarbejdet. Vi transskriberede derfor relativt kort tid efter at interviewene var afholdt, så vi i højere grad kunne huske, hvad der blev sagt og i hvilken kontekst (Brinkmann og Tanggaard s. 43). Derved kunne vi nemmere genkalde betydninger og utydelige sætninger fra selve optagelserne. Ved at transskribere vores interviews kom vi dybere ind i vores materiale og fik gode ideer til pointer i analysen, hvorfor det viste sig at være velinvesteret tid (Brinkmann og Tanggaard s. 44). Samtidigt producerede vi materiale i enkeltdele, som vi vil integrere i større helheder, i form af citater, der skal indgå i analysen, hvilket er i tråd med vores hermeneutiske tilgang.

Gennem vores transskription har vi forsøgt at omdanne optagelserne til et skriftlig forståeligt sprog i et omfang, der ikke har indflydelse på kvaliteten af udsagnene. Derfor vil uvæsentlige gentagelser og usammenhængende sætninger blive redigeret til et forståeligt sprog, således vi er tro mod vores respondenter, og fremstiller dem på en ordentlig måde. For at være konsistent i vores måde at transskribere på, lagde vi os fast på måden, hvorpå vi transskriberede. Vi valgte derfor at transskribere alt forståeligt sprog ordret, således resultatet af det transskriberede i høj grad ville blive ens, uanset hvem af os der foretog transskriberingen, hvilket i høj grad er med til at øge reliabiliteten. Derudover foretog vi vores transskribering ud fra følgende selvopstillede transskriberingsregler (Figur 2).

Figur 2: Transskriberingsregler

Transskriberingsregler	
Handling	Regel
Respondent afbryder sig selv	To skråstreger //
Lange svar	Små underafsnit
Gentagelser og ligegyldige ord	Transskriberes ikke
Afsnit	Omkring hvert femte minut

Fordelen ved at vi transskriberer ud fra samme procedure er, at vi i højere grad har mulighed for at foretage sammenligninger af vores interviews (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 239). Herigennem øger det vores mulighed for at se på mønstre og sammenhæng mellem de forskellige eksperters udtalelser og perspektiver.

3.5 Empiri

I følgende afsnit vil vi præsentere vores valg af empiri samt dataindsamlingsmetoder. Overordnet set er analysen primært baseret på kvalitative interviews med eksperter inden for turismeområdet, suppleret med videnskabelige artikler, undersøgelser, hjemmesider og bøger. Disse former for empiri vil blive uddybet i nedenstående.

Empiri er afledt af græsk *empeiria*, der betyder erfaring. Herved er empiriske data med andre ord erfaringsbaserede iagttagelser, der bliver foretaget i 'feltet' (Andersen, 2014 s. 24). Empirien er altså de oplysninger og viden, vi har indsamlet til vores undersøgelsesformål. Derved er vi i besiddelse af empirisk materiale, der kan hjælpe os med at besvare vores problemformulering. Dette empiriske materiale, der gøres til genstand for en videnskabelig analyse, kaldes for data (Andersen, 2014 s. 25). Data kan derfor være empiri, men kan også være oplysninger, der er indsamlet af andre – herunder undersøgelser foretaget af andre.

3.5.1 Primær og sekundær data

Empirien er fremskaffet på to forskellige måder, herunder primær data, der suppleres med sekundær data. Den primære data består af vores syv afholdt interviews. Denne primære data er indsamlet med et specifikt formål – og benyttes konkret i besvarelsen af problemformuleringen. Den sekundære data skal bistå den primære data for at højne validiteten. Denne type data er allerede eksisterende, og tager afsæt i videnskabelige artikler, dokumenter, der er overleveret af VisitNordsjælland, herunder strategien fra 2019-2021 "*Mod nye tider*" samt relevante internetartikler. Helt konkret har vi benyttet eksterne datakilder, hvor vi primært har søgt gennem CBS' eget databasesystem. I denne sammenhæng har vi været bevidste omkring at udvælge data fra anerkendte og troværdige platforme. Derfor har vi i høj grad anvendt EBSCOhost til at søge videnskabelige artikler, der skal understøtte vores primære empiri. EBSCOhost er en online research platform, der tilbyder artikler af høj kvalitet, der har tilladelse fra forskellige anerkendte forlag og fagfolk, og som er udvalgt til at opfylde forskeres specifikke behov, hvorfor vi anser denne platform som troværdig (EBSCO u.å.).

Derudover har vi anvendt relevant data fra forskellige hjemmesider, heriblandt alt fra CSR.dk, Standby.dk og Horesta.dk til VisitDenmark til Udenrigsministeret.dk, Verdensmålene.dk og DR.dk. Vores litteratursøgning favner derfor forholdsvis bredt og anvender en kombination af forskellige former for søgning og data, hvorfor vi herigennem søger at tilnærme os en så vidt mulig repræsentativ og nuanceret besvarelse. Ydermere anvender vi fagbøger af anerkendte teoretikere. Da den sekundære data, som nævnt, er indsamlet og forarbejdet af andre, vil der forekomme en subjektiv tolkning af denne type data, hvor vi fortolker denne. Dette er væsentligt i henhold til at kunne anvende denne data til at supplere vores primære data, og dermed undersøge og besvare problemformuleringen.

INDLEDNING



CASE-
BESKRIVELSE



METODE



TEORI

ANALYSE



DISKUSSION



KONKLUSION



4.0 Præsentation af teori

I følgende kapitel vil specialets teoretiske fundament præsenteres. I denne sammenhæng forklares teorierne, hvortil vi samtidig præsenterer, hvordan teorierne anvendes i specialets analyse. Indledningsvis vil teorien om isomorfe processer (DiMaggio & Powell, 1983) præsenteres, da denne er anvendt som bærende teori i den første delanalyse. Herefter vil vi præsentere teorien om både issues management (Frandsen og Johansen, 2010) og strategiske skoler (Mintzberg et al., 2009), som er anvendt i den anden delanalyse. Afslutningsvis vil vi præsentere interessentteorien fra Mitchell et al. (1997), hvor vi tager udgangspunkt i deres '*stakeholder salience model*' samt adfærdsdesign ud fra Jensen et al.'s (2017) perspektiv.

4.1 Præsentation af teori til første delanalyse

4.1.1 Nyinstitutionalistisk perspektiv

Formålet med følgende afsnit er at præsentere perspektivet om nyinstitutionalisme, da teorien om isomorfe processer (DiMaggio & Powell, 1983) udspringer herfra. Derudover vil analysen suppleres med yderligere centrale teoretiske perspektiver inden for den nyinstitutionalistiske ramme, herunder Peter Kjær (2006) om institutionelle strukturer samt Meyer & Rowan (1977) om formelle strukturer som myter og ceremonier. Disse teorier relaterer sig herved til hinanden, idet de bygger på hinanden, citerer hinanden, og forholder sig til hinanden. Nyinstitutionalisme er en samlebetegnelse for en række teoretiske retninger inden for især organisationssociologi, som netop DiMaggio og Powell (1983), Kjær (2006) og Meyer & Rowan (1977) er en del af (Esmark et al., 2005).

Nyinstitutionalismen opstod i midten af 1980'erne, hvoraf de helt afgørende pointer var, at organisationer forandrer og tilpasser sig som reaktion på de pres de møder fra ydre omgivelser inden for dens organisatoriske felt. Med andre ord sker forandring i højere grad grundet ydre omgivelser og pres end inde i organisationerne selv, hvilket er et *nyt* perspektiv på forandring i organisationer (DiMaggio & Powell, 1983). Yderligere adskiller nyinstitutionalisme sig fra tidligere teoretiske retninger ved at tematisere forandring og ved at udvide institutionsbegrebet til også at omfatte kognitive aspekter. Disse kognitive aspekter indbefatter et fokus på, hvordan sociale aktører altid opererer ud fra institutionelt producerede "taget-for-givne" hverdagsforståelser af verden samt pres fra ydre omgivelser. Ved at bringe institutioner ind i en analysesammenhæng udbygger nyinstitutionalismen den teoretiske forståelse af både institutioner, institutionsbegrebet og forklaringer på institutionel forandring (Eriksen & Jørgensen, 2008).

4.1.1.1 DiMaggio & Powell om isomorfe processer

Sociologerne Paul J. DiMaggio og Walter W. Powell, med specialeområde i organisatorisk adfærd, har udgivet artiklen: *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields* i 1983. DiMaggio og Powells teori udspringer fra Meyer og Rowans (1971) artikel "Institutionalized Organizations", som var en del af den første forskning indenfor det nyinstitutionalistiske område.

Overordnet er DiMaggio og Powells (1983) teori baseret på, hvilke faktorer der gør, at mange organisationer i stigende grad begynder at blive mere homogene, og derved ligner hinanden i forhold til både strukturelle, strategiske og operationelle aktiviteter. Organisatoriske forandringer opstår således som et resultat af de processer, som gør organisationer mere ens uden nødvendigvis at gøre dem mere effektive (DiMaggio & Powell, 1983 s. 147). Den proces der bedst forklarer, at organisationer bliver homogene, er isomorfismer (DiMaggio & Powell, 1983 s. 149). Isomorfi defineres som "(...) *A constraining process that forces one unit in a population to resemble other units that face the same set of environmental conditions*" (DiMaggio & Powell, 1983 s. 149).

Isomorfi kan således forklare de homogeniseringsprocesser, der betyder, at organisationer i højere grad kommer til at ligne andre organisationer i samme miljø i forbindelse med forandringsprocesser, udvikling, mål og rationalisering (DiMaggio & Powell, 1983 s. 147-149). Herved kan isomorfi overordnet forstås og beskrives som *ensliggørelse*. Teorien påpeger nemlig, at organisationer enten på grund af usikkerhed eller formelle og uformelle pres forsøger at skabe legitimitet samtidig med at legitimere sig selv gennem en isomorf proces. Det kan således være med til at forklare, hvorfor organisationer ofte agerer ud fra de samme praksisser og koncepter inden for blandt andet CSR og bæredygtighed. Heraf skal det nævnes, at en del organisationer naturligvis adopterer nye CSR-praksisser, fordi det ligger naturligt til organisationen. Andre organisationer derimod tager først initiativ, når der er en lovgivning på området, eller når tilstrækkelig mange andre organisationer i samme felt gør det samme, og dermed presser hinanden til at gøre ligeledes. Et organisatorisk felt betyder omfanget af både leverandører, forbrugere, agencies og andre lignende organisationer, der producerer lignende produkter og services. Med andre ord er alle relevante aktører en del af feltet (DiMaggio og Powell, 1983, s. 148).

Organisationer kan påvirkes til en bestemt adfærd gennem tre former for isomorfi: *coercive*, *mimetic* og *normative*. De udledes af forskellige vilkår og betingelser, hvorfor de også leder til forskellige udfald (DiMaggio og Powell, 1983, s. 150).

Coercive Isomorphism:

Denne tvangsbaserede isomorfisme kan anses som et resultat af både formelle og uformelle pres på en organisation, der kommer fra andre organisationer, den er afhængig af (DiMaggio & Powell, 1983 s. 150). Denne isomorfisme er ofte baseret på politisk indflydelse, hvor organisationer påtvinges en bestemt praksis gennem lovgivning, hvilket anses som et formelt pres på organisationen, som derfor tvinger organisationen til at agere på en bestemt måde (DiMaggio & Powell, 1983 s. 150). Det uformelle pres kan udspringe fra samfundsmæssige- og kulturelle forventninger, da organisationers strukturer og adfærd bør afspejles i de institutionaliserede regler, der anses som værende legitime i samfundet inden for den gældende kontekst. Med andre ord er der ikke tale om et direkte tvangsbaseret pres, men derimod en frivillig form for underlæggelse af de gældende institutionelle regler i samfundet.

Mimetic Processes:

Den imitationsbaserede isomorfisme optræder som følge af handlinger, der er baseret på usikkerhed i en organisation (DiMaggio & Powell, 1983 s. 151). Denne usikkerhed gør, at organisationer efterligner lignende organisationer, som har opnået legitimitet og succes i samme organisatoriske felt (DiMaggio & Powell, 1983 s. 152). Den usikre organisation vil derfor bestrebe sig på at efterligne den succesfulde organisation og dermed imitere denne i håbet om selv at opnå samme succes. Dog vil det ikke nødvendigvis være det mest effektive for en organisation at imitere andre lignende organisationer, da denne homogeniseringsproces snarere handler om at minimere usikkerhed for dermed at blive anset som legitim i sit organisatoriske felt (DiMaggio & Powell, 1983 s. 152).

Normative Pressures:

Den normative isomorfisme er associeret med professionalisering og omhandler, at organisatoriske forandringer sker som følge af denne. Med dette menes, at disse normative pres skyldes professionaliseringen af en bestemt arbejdsmetode, praksis eller tænkemåde. Derfor spiller uddannelsesinstitutioner en væsentlig rolle for udviklingen af en organisations normer, da metoder, problemløsningsredskaber og andre procedurer herfra er normativt og legitimt sanktioneret i det enkelte individ, hvilket kan betyde, at situationer og problemstillinger bliver tilgået ensartet (DiMaggio & Powell, 1983 s. 153).

Ud fra disse tre former for isomorfe pres ses der et generelt stigende abstraktionsniveau. Herved skal det forstås, at de regulative aspekter er relative åbenlyse, hvorimod de normative og kognitive aspekter, som organisationer imiterer gennem den mimetiske og normative isomorfisme, primært er implicite og sanktioneret i den sociale kontekst. Med andre ord kan de regulative aspekter ændres forholdsvist hurtigt, hvorimod de normative og kognitive aspekter er institutionaliseret over en markant længere tidsperiode.

4.1.2 Teorianvendelse

DiMaggio & Powells (1983) teori om isomorfisme anvendes i analysen til at undersøge, hvilke pres virksomheder, herunder VisitNordsjælland, møder i henhold til at agere bæredygtigt ud fra gældende tendenser. I denne sammenhæng analyseres de tre isomorfismer i henhold til at kunne identificere, hvorvidt der er interessentpres på organisationer om at agere bæredygtigt, og hvorfor et sådant pres kommer. På denne måde kan de enkelte dele, herunder forskellige typer af pres ud fra teorien, bidrage til helheden, altså hvorvidt der foreligger et overordnet interessentpres i bæredygtighedsfeltet, hvilket hænger godt sammen med vores videnskabsteoretiske ståsted.

Teorien om isomorfi, ud fra DiMaggio & Powell (1983), er netop valgt som hovedteori i opgavens første delanalyse, da den kan bidrage til at forklare, hvordan organisationer præges af det organisatoriske felts tendenser, hvorfor isomorfe processer en teoretisk tilgang, der kan forklare moderne og nutidige organisationers liv (DiMaggio & Powell, 1983 s. 150). Da tendensen om bæredygtighed de seneste år har fået en helt ny dimension og er på dagsordenen mere end nogensinde før, har det indflydelse på moderne og nutidige organisationers ageren og tankegang, hvorfor vi anser det som relevant at undersøge ud fra dette teoretiske perspektiv.

4.2 Præsentation af teori til anden delanalyse

4.2.1 Strategiske skoler

Mintzberg et al. (2009) er forfattere til bogen "*Strategy Safari*", der giver et overblik over de vigtigste tilgange til strategi. Denne nyere og reviderede udgave bygger videre på samme strategiske tankegange, som er i den originale udgave fra 1998, men indeholder nyere perspektiver på strategisk management, hvorfor vi tager afsæt i bogudgivelsen fra 2009. De nyere perspektiver er blandt andet baseret på en mere pragmatisk tilgang med afsæt i inputs og ideer fra læsere af den første bogudgivelse.

Teorien præsenterer ti strategiske skoler, der hver især anskuer det strategiske udviklingsarbejde ud fra unikke processer. I denne sammenhæng menes, at de strategiske skoler er opdelt i indhold og processer, hvor processerne har ti forskellige perspektiver (Mintzberg et al., 2009 s. 4). De strategiske skoler er udviklet med afsæt i teoretikernes syn på strategiudviklingsprocesser, og er skabt på baggrund af en omfattende undersøgelse af ledelseslitteraturen. De er kortfattet defineret som:

Figur 3: Mintzberg et al.'s strategiske skoler

Mintzberg et al. (2009) - Strategiske skoler	
1: Designskolen	Strategiudvikling ses som en erkendelsesproces hos toplederne
2: Planlægningsskolen	Strategiudvikling ses som en formel proces
3: Positioneringsskolen	Strategiudvikling ses som en analytisk proces
4: Entreprenørskolen	Strategiudvikling ses som en visionær proces hos den innovative entreprenør
5: Kognitionsskolen	Strategiudvikling ses som en mental proces
6: Læringsskolen	Strategiudvikling ses som en emergent proces
7: Magtskolen	Strategiudvikling ses som en forhandlingsproces
8: Kulturskolen	Strategiudvikling ses som en fælles proces
9: Omgivelsesskolen	Strategiudvikling ses som en reaktiv proces
10: Konfigurationsskolen	Strategiudvikling ses som en kombination af de øvrige skoler

Teorien forklarer, at organisationer ikke nødvendigvis tilhører en specifik strategisk skole, og at en organisations strategiske position kan variere efter den givne kontekst, hvilket betyder, at en organisation kan have karakteristika fra flere skoler på samme tid (Mintzberg et al., 2009 s. 21).

Hver skole giver et værdifuldt bidrag til at forstå, hvordan og hvorfor strategier dannes, og hjælper med at forklare en virksomheds strategiske performance. Dette skal forstås som, at de forskellige skoler skal anskues som enkelte dele i en helhed, hvorefter de interagerer med hinanden (Mintzberg et al., 2009 s. 393). Teorien udfordrer definitionen af konceptet *strategi*, som i mange sammenhænge og kontekster forstås som: "*Top management's plans to attain outcomes consistent with the organization's mission and goals*" (Mintzberg et al., 2009 s. 9). Teorien argumenterer netop for, at strategi ikke blot er den pågældende leders planer i overensstemmelse med organisationens mission og mål, men derimod, at definitionen af strategi er langt mere nuanceret, hvorfor én definition på strategi imidlertid ikke er mulig ifølge teorien. Mintzberg har opdelt strategibegrebet i fem kategorier, herunder de fem P'er: *Plans, Patterns, Positions, Perspective, Ploy*, der repræsenterer forskellige syn på strategi (Mintzberg, 1987). Tankegangen er, at de fem syn tilsammen er brugbare som definition på strategibegrebet og derved gør det nemmere for både praktikere og teoretikere at klare sig inden for feltet (Mintzberg et al., 2009 s. 9).

Det er teoriens formål at kortlægge, hvor og hvornår, der er behov for den ene eller anden type strategi og ikke bestemme, hvorvidt en organisations strategi eksempelvis skal være emergent eller planlagt. En strategi kan ikke være fuldkommen planlagt, da der kan forekomme emergente faktorer, som kan påvirke strategiens proces, og som organisationen dermed må tage stilling til. Med andre ord er organisationer nødsaget til at blande emergente og planlagte faktorer, således der ønskes en effektiv strategi, da dette vil afspejle en organisations evne til at forudsige og reagere på uventede faktorer (Mintzberg et al., 2009 s. 13). Dette skal forstås som, at relationerne imellem de fem P'er og de strategiske skoler er varierende på trods af, at skolerne kan have præferencer. Et eksempel på dette er, at læringsskolen har præference for strategi som *pattern*, hvor entreprenørskolen har præference for strategi som *perspective* (Mintzberg et al., 2009 s. 15). Teorien indikerer altså, at det strategiske felt er en nuanceret størrelse, der kan forstås gennem mangeartede definitioner inden for strategi, hvorfor man i arbejdet med strategi må foretage sine egne strategidefinitioner og vælge den type strategi, der passer bedst i en given situation for en virksomhed. Med dette menes, at arbejdet med strategisk udvikling indeholder mange facetter, hvorefter de strategiske skoler og de forskellige syn på strategi gennem de fem P'er er aspekter, som er med til at skabe forståelse af strategi som begreb samt den strategiske proces.

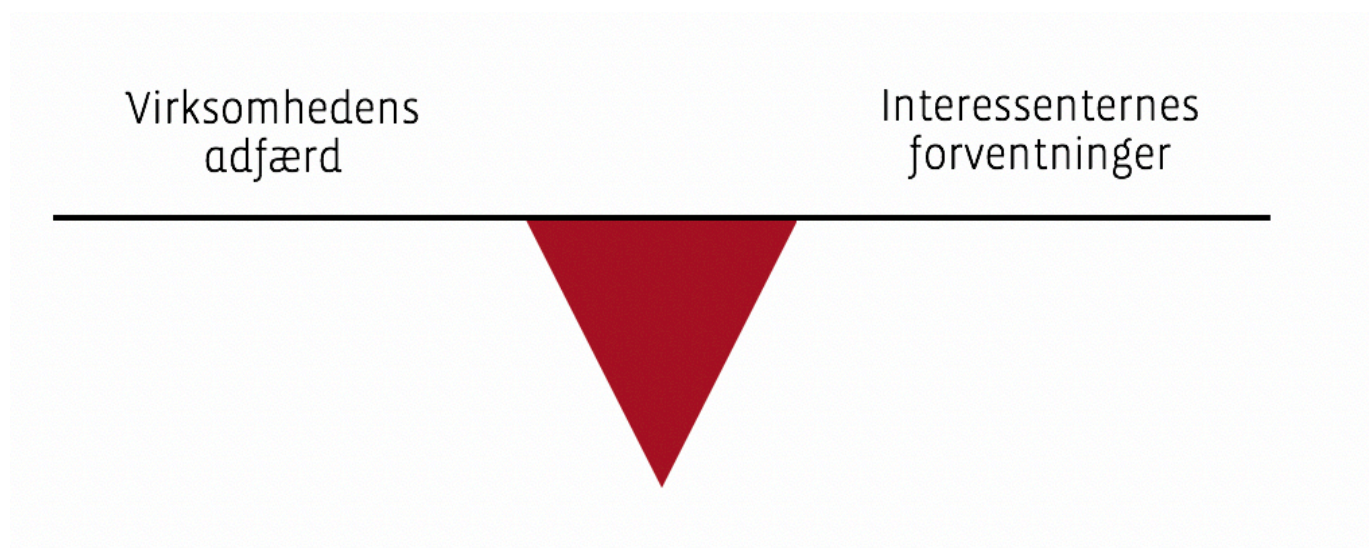
4.2.2 Issues management

Begrebet *issues management* blev anvendt første gang i 1970'erne af W. Howard Chase, hvor begrebet, på dette tidspunkt, begyndte at blive institutionaliseret som organisatorisk praksis. Anvendelsen af issues management skete, da man opdagede, at der er en anden og mere kompleks omverden, som virksomheder bliver nødt til at forholde sig til end blot de velkendte omgivelser, hvilket gav anledning til opkomsten af nye omverdensdiscipliner, herunder issues management. Fra og med slutningen af 1980'erne begyndte begrebet for alvor at blive anvendt i den danske kontekst (Frandsen & Johansen, 2010 s. 279-280).

I en foranderlig verden med krav om øget konsistens samt en lang række interessenter, der alle har mange forskellige krav og forventninger, skal virksomheder være i konstant beredskab for at imødekomme eller helt undgå fremtidige kriser, som er udsprunget fra et issue, som enten er blevet ignoreret eller håndteret dårligt. Et issue kan defineres som "*An unsettled matter which is ready for decision*" (Chase, 1984 s. 38). Hermed skal et issue forstås som en handling eller en sag, der venter på at blive håndteret, og da samfundet er præget af høj konkurrence og regulering, tvinger det i ligeså høj grad virksomheder til at være mere synlige og transparente i håndteringen af disse issues (Vibbert & Bostdorff, 1993 s. 105). Denne synlighed skaber nogle helt naturlige risici, som virksomheder skal tage højde for og være på forkant med. Med andre ord er det vigtigt, at virksomheder får succes med at være på forkant med plausible problemstillinger i stedet for at vente på, at omverdenen definerer disse for dem, således virksomhederne får mulighed for at præge omverdenens holdning i en bestemt retning, som er til fordel for virksomheden selv. Således skal et issue ikke altid betragtes som et negativt fænomen, men kan derimod anskues som en gylden mulighed for at kunne forberede sig på fremtiden samt at få italesat og forklaret sin organisatoriske agenda, hvilket kan sikre, at en virksomhed lever op til sine interessenters forventninger på længere sigt. Derfor er det samtidig vigtigt, at virksomheden både forstår de interne og eksterne miljøer, som den opererer i, i henhold til at imødekomme et eventuelt forventningspres (Pratt, 2001 s. 3). Netop denne proces kaldes *issues management*, hvilket ifølge Vibbert & Bostdorff (1993) bliver defineret som "*(...) An organization's attempt to influence, in ways favorable to its own interests, public argumentation about an issue's resolution*" (Vibbert & Bostdorff, 1993 s. 106).

Bag denne definition ligger tankegangen om *the legitimacy gap* - også kaldet legitimitetskløften. Denne kløft opstår, når der er en afgørende forskel mellem 1) virksomhedens måde at drive forretning på, med andre ord, virksomhedens adfærd og 2) de forventninger, som en eller flere magtfulde interessenter har til virksomheden (Frandsen & Johansen, 2010 s. 284). Issues management handler derfor om at lukke kløften mellem en virksomheds adfærd og de forventninger, som de mange interessenter har til virksomheden ved at få indflydelse på issuet og dets udvikling, hvorfor issues management kan sige at være et proaktivt ledelsesværktøj (Vibbert & Bostdorff, 1993). Derfor er det vigtigt, at virksomheder tilpasser sig eventuelle kløfter, før de udvikler sig til konflikter i omverdenen. Med andre ord er det essentielt, at en virksomhed proaktivt ændrer, og dermed tilpasser sin adfærd, således den harmonerer med både interessenternes forventninger samt de forventninger, der hersker i samfundet (Figur 4).

Figur 4: Issues management



4.2.3 Teorianvendelse

Anden delanalyse indledes med teorien om de *strategiske skoler* af Mintzberg et al. (2009) for at kunne analysere, hvilke strategiske træk, vi mener, at strategien "*Mod nye tider*" besidder. Med andre ord hvilke skoler, der kan sættes i relation til VisitNordsjællands strategi. Dette gøres med formålet om at danne en ramme for- og give et billede af, hvordan VisitNordsjælland håndterer bæredygtighed på nuværende tidspunkt samt, hvordan virksomhedens strategi kan forstås ud fra et udpluk af skolerne fra Mintzbergs et al. (2009). De strategiske skoler, der anvendes i denne sammenhæng, vil blive ekspliciteret og forklaret i analysen, da de ti skoler rummer forskellige muligheder, begrænsninger og bidrag til strategisk udvikling, hvorfor kun et lille udpluk af disse skoler er relevante i vores kontekst.

Efterfølgende vil teorien om *issues management*, primært set ud fra Frandsen & Johansens (2010) perspektiv, anvendes. Netop denne teori er valgt for at kunne analysere, hvorvidt VisitNordsjællands strategi ”*Mod nye tider*”, kan anses som en form for strategisk beredskab i henhold til bæredygtighed, som VisitNordsjælland kommunikerer i strategien. Yderligere anvendes denne teori med formålet om at danne en overordnet forståelse af hvilken betydning, som den nuværende strategi kan have for virksomhedens legitimitet set i lyset af de mange interessenter, som VisitNordsjælland skal tilgodese. Sammen skal teorierne bidrage til en besvarelse af, hvordan VisitNordsjælland håndterer bæredygtighed ud fra et kommunikationsstrategisk perspektiv i forhold til den strategiske udvikling (Se afsnit 2.1.1.) med hovedfokus på VisitNordsjællands nuværende strategi. Denne anden delanalyse giver os herved mulighed for senere at give et kvalificeret bud samt vores vurdering af, hvordan VisitNordsjælland i fremtiden kan optimere virksomhedens kommunikationsstrategi i koblingen til bæredygtighed.

4.3 Præsentation af teori til tredje delanalyse

4.3.1 Interessentteori

Det er af afgørende betydning for en virksomhed, at den kender sine interessenter, da det giver virksomheden viden om, hvilke relationer den har til sine omgivelser, og hvordan de skal plejes. Denne viden anvendes dog ikke udelukkende til at pleje interessentrelationer, men kan i ligeså høj grad hjælpe virksomheden med at planlægge dens CSR-strategier (Morsing & Schultz, 2010 s. 90). Det at opbygge og lede en velfungerende virksomhed har altid handlet om at lede sine interessenter. Idéen om at man kun skal være opmærksom på én af disse grupper er dybt forfæjlet, da hver interessent, afhængigt af dens *stake*, er interesseret i, hvordan det går virksomheden på forskellige områder (Cornelissen, 2011 s. 44). Det skal derfor forstås, at dét at opbygge og opretholde en succesfuld virksomhed kræver, at virksomheden har alle sine interessenter for øje, da de har forskellige interesser, og skaber værdi for disse i det daglige arbejde (Freeman et al., 2014 s. 68). Med andre ord gavner et optimalt forhold til sine interessenter virksomhedens strategiske mål og planlægning (Nielsen, 2014 s. 75). Dette hænger sammen med, at Freemann påviser, at interessenter spiller en central rolle i forhold til virksomheders mission og formål, hvilket i sidste ende påvirker virksomhedens omsætning (Mitchell et al., 1997 s. 854).

Edward Freeman (1984) var den første, der introducerede interessentbegrebet: *“Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives* (Freeman, 1984 s. 46). Det er alle, der har noget *at stake*, hermed forstået, at det er grupper eller individer, der har noget de kan skænke eller nægte virksomheden eksempelvis penge eller accept, eller noget de er afhængige af at få fra virksomheden (Nielsen, 2014 s. 75).

For analytisk at kunne klassificere og identificere interessenters betydning for en virksomhed kan modellen *stakeholder salience model* anvendes (Figur 5). *Salience* (vigtigheden) skal her forstås som, hvor synlig eller prominent en interessent er for en virksomhed baseret på en eller flere af tre attributter (Cornelissen, 2011 s. 45).

“We then propose that classes of stakeholders can be identified by their possession or attributed possession of one, two, or all three of the following attributes: 1) the stakeholder’s power to influence the firm, 2) the legitimacy of the stakeholder’s relationship with the firm, and 3) the urgency of the stakeholder’s claim on the firm” (Mitchell et al., 1997 s. 854).

Kombinationen af attributterne, *magt, legitimitet og nødvendighed* genererer en klassificering af interessenter, som kan anvendes til at undersøge, hvilke interessenter, som en virksomhed særligt skal have fokus på og i højere grad pleje relationen - og kommunikere til.

Definition af attributter

Det første step i modellen, *stakeholder salience model* (Figur 5) er at klassificere og prioritere interessenter ud fra de tre attributter: *magt, legitimitet og nødvendighed*. Magt kan være svært at definere, men kan forstås som: *“A relationship among social actors in which one social actor, A, can get another social actor, B, to do something that B would not otherwise have done”* (Mitchell et al., 1997 s. 865). Interessenter besidder attributten *magt*, hvis de har indvirkning og påvirkning på virksomheden i form af en *udøvende* eller *tvingende magt*, *økonomisk magt* eller *normativ magt* (Mitchell et al., 1997 s. 865). Interessenter med en udøvende eller tvingende magt omfatter blandt andet domstole og politikere i form af lovgivning. Den økonomiske magt bisidder aktionærer og kunder, da de påvirker virksomheden finansielt. Den normative magt er baseret på symbolske ressourcer, og kan ses som en social magt, hvilket blandt andet ses hos berømtheder, idet de besidder en evne til at influere sine fans og følgere.

Atributten, *legitimitet*, skal forstås ud fra Suchmanns (1995) definition: “*Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs and definitions*” (Suchman, 1995 s. 574).

En interessent besidder legitimitet, når dens handlinger opfattes som gyldige og passende i forhold til virksomheden. Med andre ord omhandler legitimitet interessenters forhold til virksomhedens og dens aktiviteter (Mitchell et al., 1997 s. 866). Interessenter, som støtter en virksomhed på baggrund af bestemte forventninger til dens værdier og handlinger vil besidde legitimitet, hvis disse handlinger og værdier afspejles hos interessenterne. Hvis en virksomheds faktiske handlinger derimod strider imod en interessents forventning, kan der opstå en legitimitetsskløft mellem interessentens forventninger og virksomhedens adfærd og aktiviteter.

Den tredje, og sidste attribut er *nødvendighed*. Nødvendighed skal forstås som “*The degree to which stakeholder claims call for immediate attention*” (Mitchell et al., 1997 s. 867). Altså hvor nødvendigt det er for en virksomhed at forholde sig øjeblikkeligt til interessenternes påstande. Hvorvidt en interessent besidder nødvendighed, afgøres ud fra 1) når relationen eller påstanden mellem virksomheden og interessenten er tidsfølsomt, eller 2) når denne relation eller påstand er vigtig eller kritisk for interessenten (Mitchell et al., 1997 s. 867).

Interessentklassifikation

De tre attributter former tilsammen syv forskellige typer af interessenter, som er inddelt i tre grupper. De første tre interessenter besidder kun én attribut, tre interessenter mere besidder to attributter og kun én af disse interessenter indeholder alle tre attributter: *magt*, *legitimitet* og *nødvendighed* (Mitchell et al., 1997 s. 873). Disse tre grupperinger udgør tilsammen syv interessenttyper, som kan ses i nedenstående model (Figur 5). Ifølge modellen er enheder uden magt, legitimitet eller nødvendighed ikke en vigtig interessent for en virksomhed, hvilket udgør den ottende *ikke-interessent* i forhold til modellen (Mitchell, 1997 s. 873). Hensigten med nedenstående model er at gøre ledelsen i en virksomhed opmærksom på at planlægge en strategi over for udvalgte interessenter, som defineres på baggrund af deres attributionsniveau (Mitchell et al., 1997 s. 872).

Figur 5: Stakeholder salience model



De tre første interessentgrupper betegnes *latente* interessenter, og besidder kun én attribut, og vil optræde som *hvilende*, *diskrete* eller *krævende* interessenter. Hvilende interessenter besidder attributen magt, men besidder hverken legitimitet eller nødvendighed (Cornelissen, 2011 s. 45). Denne type interessent har kun lidt interaktion med virksomheden, men grundet dens potentiale til at opnå en anden attribut (legitimitet eller nødvendighed), er det vigtigt, at ledelsen er opmærksomme på hvilende interessenter (Cornelissen, 2011 s. 46). Diskrete interessenter besidder legitimitet, men har ingen magt til at influere virksomheden og har ingen nødvendige krav. Krævende interessenter vil besidde attributten nødvendighed, men vil ikke besidde magt eller legitimitet.

Yderligere tre interessentgrupper betegnes som *forventningsfulde*, og besidder to attributter. De kan enten være *dominerende*, *farlige* eller *afhængige* interessenter (Cornelissen, 2011 s. 47). Dominerende interessenter har både magtfulde og legitime påstande, hvilket giver dem en stærk indflydelse på en organisation.

Det er derfor vigtigt, at en virksomhed retter sin opmærksomhed mod disse interessenter (Cornelissen, 2011 s. 47). Farlige interessenter besidder magt og nødvendighed, men mangler legitimitet. Afhængige interessenter besidder attributterne nødvendighed og legitimitet, men har ingen direkte magtindflydelse på virksomheden. Derfor er denne type interessent afhængig af andre interessenters magt, hvis de skal påvirke en virksomheds praksisser. Den sidste interessentgruppe kan identificeres som *definitive* interessenter, som besidder alle tre attributter. Denne gruppe har størst indflydelse på virksomheden, hvorfor den er altafgørende for en virksomhed at rette sin opmærksomhed mod (Cornelissen, 2011 s. 47).

Når virksomhedens interessenter er blevet klassificeret ud fra *stakeholder salience* modellen, har virksomheden et overblik over, hvilke interessentgrupper, som kræver mest opmærksomhed og kommunikation med. På baggrund af dette, kan virksomheden ligeledes udvikle kommunikationsstrategier, som passer bedst til hver enkelt gruppe. Hertil skal det dog nævnes, at attributterne er dynamiske, som afhænger af den enkelte kontekst, hvorfor en interessents vigtighed kan variere alt efter virksomhedens kontekst (Mitchell et al., 1997 s. 868).

4.3.2 Adfærdsdesign

Adfærdsdesign har de senere år vist sig som en ny og lovende måde at påvirke folks beslutninger og handlinger. Fænomenet blomstrede op omkring 00'erne, som reaktion på svindende effekt af markedsføring og kommunikation samt på baggrund af store samfundsmæssige og globale udfordringer, der har skabt en mere produktiv tilgang til adfærd (Brereton, 2018). Adfærdsdesign bygger på en stigende erkendelse indenfor flere fagvidenskaber: at det meste af vores adfærd er vanestyret og foregår hurtigt og ubevidst. Socialpsykologer og feltgående økonomer har siden midt 1970'erne foretaget mangeartede eksperimenter, der demonstrerer, at omgivelserne betyder mere for beslutningstagning og adfærd, end man først havde troet (Jensen et al., 2017 s. 20-21). Videnskaben har med andre ord bevist, at oplevelser og adfærd påvirkes af fysiske og sociale omgivelser, som derved har markant indflydelse på menneskers beslutninger og handlinger. Adfærdsdesign kan bidrage til effektiv påvirkning af det helt 'almindelige' menneske, der er styret af vaner og intuitioner snarere end fornuft og selvkontrol og bidrage til innovativ problemløsning af større komplekse økonomiske, organisatoriske, miljø- og sundhedsmæssige udfordringer (Jensen et al., 2017 s. 14).

4.3.3 Teorianvendelse

Indledningsvis vil vi foretage en *interessentanalyse* ud fra artiklen: “*Towards a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of how and what really counts*” fra Mitchell et al. (1997), hvortil der suppleres med Cornelissen (2011). VisitNordsjællands vigtige interessenter vil blive klassificeret og vurderet baseret på deres attributionsniveau ud fra *the stakeholder salience model* (Mitchell et al. 1997). Formålet ved denne interessentanalyse er at undersøge, hvilke interessenter, som VisitNordsjælland skal være opmærksomme på og inddrage i en kontekst, der er centreret omkring bæredygtige initiativer i fremtiden. Dernæst vil vi forklare, hvordan VisitNordsjælland via adfærdsdesign ud fra Jensen et al. (2017) kan påvirke og skubbe dens ejerkommuner og private aktører i en mere bæredygtig retning gennem kommunikation og initiativer med en bæredygtig dagsorden. Derfor vil der forekomme faglige kommunikationsmæssige perspektiver gennem hele analysen for at kunne besvare, hvordan VisitNordsjælland kan optimere virksomhedens kommunikationsstrategi i forhold til bæredygtighed i fremtiden.

INDLEDNING



CASE-
BESKRIVELSE



METODE



TEORI



ANALYSE

DISKUSSION



KONKLUSION



5.0 Analyse

5.1 Første delanalyse

Denne delanalyse bidrager til en forståelse af- og i hvilken grad, organisationer, herunder VisitNordsjælland, møder interessentpres, grundet tendenserne inden for bæredygtighed set fra et institutionelt perspektiv. Yderligere skal denne analyse bidrage til at forklare, hvilke mekanismer i de institutionelle omgivelser, der kan medvirke til forskellige pres på virksomheder i henhold til bæredygtighed. Indledningsvis vil vi ud fra vores primære empiri, i form af interviews samt anvendelsen af perspektiver fra teorien om formelle strukturer som myter og ceremonier (Meyer & Rowan, 1977) samt teorien om institutionelle strukturer (Kjær, 2006) kortlægge og analysere den tendens, der overordnet er inden for bæredygtighed. Dette gøres dels for at skabe et overblik og tilmed for at danne en bro til videre analyse af hvilke pres og processer, der i den forbindelse opstår, ud fra et isomorfisk perspektiv (DiMaggio & Powell, 1983).

5.1.1 Bæredygtighed som myte

Mange strukturer i samfundet opstår som refleksioner af rationaliserede institutionelle regler, hvilket vil sige, at en organisations strukturer opstår i institutionaliserede kontekster (Meyer & Rowan, 1977 s. 340). Disse institutionelle regler fungerer som myter, som organisationer indarbejder, hvorved det skal forstås, at nogle koncepter og tænkemåder opnår en mytelignende status, hvorfor disse bliver institutionaliseret som normative, taget-for-givne værdier i samfundet. En myte er med andre ord en fortælling, der peger på noget grundlæggende, der udsteder et slags verdensbillede, hvorfor myter har en organiserende effekt (Meyer & Rowan, 1977 s. 340). Bæredygtighed skal således anses som spillereglerne, og dermed en myte, som organisationer bør indarbejde for at imødekomme de gældende forventninger til, hvordan disse bør handle for at blive anset som legitime. Dette understøtter Mikal Holt Jensen og Lise Lyck i deres udtalelser:

“(...) Den almindelige forbruger forventer bare, at organisationer tænker bæredygtigt - og hvis man ikke gør det, bliver man valgt fra” (Bilag 2 s. 124).

“(...) Det er blevet et større folkeligt krav, at der sker noget med hensyn til bæredygtighed” (Bilag 2 s. 136).

Herved ses to tydelige eksempler på, at det netop ikke er nok for en organisation kun at arbejde effektivt, men at organisationer i ligeså høj grad bør strukturere sig efter de gældende institutionelle regler i den givne kontekst for at opnå legitimitet for dermed at forbedre sine overlevelsesmuligheder (Meyer & Rowan, 1977 s. 340).

Således efterlever organisationer myterne, selvom det paradoksalt set ikke nødvendigvis er gennem efterlevelse af disse, at organisationen handler mest effektivt. Dette hænger sammen med, at legitimitetskrav ofte er så stabile og indgroede dele af de sociale sammenhænge, som organisationer eksisterer i, at kravene på forskellig vis netop er blevet til spillereglerne i den givne kontekst - kravene er med andre ord blevet til institutioner. Bæredygtighed og CSR kan således forstås som en institution, og dermed en bestemt type social struktur, der påvirker adfærd. Med andre ord, betyder det altså, at institutioner, og dermed bæredygtighed, ligger som en forudsætning for den måde, hvorpå en organisation udfører forskellige aktiviteter på (Kjær, 2006 s. 196).

5.1.2 Bæredygtighed som institution

Når vi i forskerrollen ønsker at undersøge tendensen i henhold til en organisatorisk bæredygtig ageren, er det interessant, og ikke mindst væsentligt at dykke ned i gennemgående mønstre, forklaringer og perspektiver i vores afholdt interviews med de udvalgte eksperter. Der tegner sig et klart billede af et overordnet mønster, hvorfor det er tydeligt at identificere, at bæredygtighed har en stigende indflydelse på den måde virksomheder arbejder og strukturerer sig på. Dette understøttes blandt andet af miljøchef, Mikal Holt Jensens udtalelse:

“(...) Vi kan se i det brede spektrum på området, at dørene nu er åbne alle steder i forhold til bæredygtighed. Alle bliver nødt til at gøre et eller andet. I vores branche afspejler der sig en tendens, ligesom i andre brancher, hvor madspild og økologi har været et meget varmt emne, og nu er klima også meget varmt inden for branchen. Det er altså det hele inden for bæredygtighed, der er en tendens” (Bilag 2 s. 123).

Yderligere udtaler turismeforsker, Lise Lyck følgende:

“Bæredygtighed er blevet mere og mere seriøst. De første år var der diskussioner om, hvorvidt det overhovedet var et problem, det her med bæredygtighed, eller var det mere en overflade ting rent politisk. Alle de rapporter, der er kommet nu, de viser, at det er alvor det her, og at målingerne stadig er kraftigere, og derfor er behovet for en indsats stadig større” (Bilag 2 s. 136).

Udplukket af disse ovenstående identificerede tendenser inden for bæredygtighed tydeliggør, at bæredygtighed er blevet institutionaliseret i det danske samfund, hvorfor mange interessenter er begyndt at stille krav til virksomheder i henhold til en bæredygtig - og miljøbevidst håndtering og tilgange af deres initiativer.

Med institutionalisering menes det i denne kontekst, at bæredygtige hensyn er blevet gjort til en institution, hvilket kan anses som værende stabile samfundsskabte spillerregler (Kjær, 2006 s. 193). På denne måde kan institutionalisering forklare de mange krav, der er til organisationer, hvorfor disse er underlagt bredere institutionelle strukturer, som er afgørende for en organisations ageren og handlinger inden for dens organisatoriske felt. Peter Kjær (2006) identificerer i denne sammenhæng tre forskellige måder til at forstå, hvordan de institutionelle strukturer påvirker den sociale adfærd på: 1) som regulative strukturer 2) som normative strukturer og 3) som kognitive strukturer (Kjær, 2006 s. 196). Disse strukturer influerer - og er med til at sætte rammen for gældende samfundsmæssige og organisatoriske tendenser inden for det det felt, hvori en organisation opererer og agerer, hvorfor organisationen hele tiden må forsøge at holde sig indenfor rammen af tendenserne, og hvad der anses som acceptabelt at gøre.

De regulative strukturer omfatter ydre formelle regler, som eksempelvis lovgivning inden for miljø og klima. Aktører og organisationer agerer efter de givne regler og retningslinjer, da de typisk forstår effektiviteten i at overholde disse (Kjær, 2006 s. 196-197). Normative strukturer er derimod en uformel struktur, som herved er internaliseret og forankret i den givne kontekst (Kjær, 2006 s. 198). Dette skal forstås som, at disse strukturer er omfattet af de fælles normer, der eksisterer, og som derfor opfattes som god opførsel i forskellige sammenhænge. I en bæredygtighedskontekst findes en række forventninger til, hvordan individer, grupper og organisationer bør opføre sig inden for feltet. I denne sammenhæng udtaler Mikal:

“(...) Booking.com skriver, at 87 % rejsende godt vil være mere bæredygtige i deres ferieform, så derfor har de også valgt at sige nu, at ‘Green Key’ steder er registeret på Booking.com, så forbrugeren kan søge direkte efter det. Så det er altså en tendens og en efterspørgsel fra forbrugeren efterhånden. Der er meget mere fokus på at minimere forbruget generelt for at imødekomme tendensen” (Se bilag 2 s. 126).

Udtalelsen fra Mikal klarlægger, at rejsende i højere grad efterspørger bæredygtige ferier, hvorfor virksomheder bør tage hensyn til denne efterspørgsel og de pågældende forventninger, der er til bæredygtighed i dag. Selvom bæredygtige tiltag ikke altid er det mest effektive for en organisation at skulle implementere på kort sigt, er det dog nødvendigt med et henseende om at blive anset som en *legitim* organisation, der netop imødekommer efterspørgslen, forventningerne og tendensen.

Legitimitet skal i denne sammenhæng forstås ud fra Suchmans (1995) definition: *Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs and definitions*” (Suchman, 1995 s. 574). Legitimitet betyder altså, at noget opfattes som gyldigt, acceptabelt og passende inden for nogle sociale rammer, normer og værdier.

For at blive opfattet som legitim og professionel bør en organisation altså derfor agere ud fra nogle fælles normer og værdier i samfundet, hvilket omfatter de normative strukturer (Kjær, 2006 s. 200). En organisation kan ud fra et institutionelt perspektiv derved fungere som en fælles moral, der udtrykker, hvad der anses som værende velset at agere efter i dens organisatoriske felt. Det skal hermed forstås, at de normative strukturer påvirker en organisation i forhold til dens adfærd. Dette kan sættes i relation til, at organisationer viser en større sandsynlighed for at agere mere bæredygtigt i lande som er kulturelt udviklet og føler en forpligtelse til bæredygtighed, som eksempelvis i Danmark. Her skaber de kulturelle værdier derfor et normativt pres i forhold til at håndtere, implementere og handle bæredygtigt (Ferrero & Sanchez, 2016 s. 105). Hermed kan det udledes, at det er forskelligt, hvad de enkelte lande prioriterer, og hvilke bekymringer de har alt afhængigt af den kulturelle udvikling og det pågældende stadie i forhold til social og økonomisk udvikling. Organisationer vedtager med andre ord strategier, der varierer alt efter organisationens kultur, normer og værdier afledt af det miljø, som de befinder sig i. Skelnes der mellem udviklede og ikke-udviklede lande foretrækker virksomheder fra lande med en bedre og større social udvikling at integrere bæredygtighed med formålet om at undgå politiske omkostninger og sikre deres legitimitet ved at imødekomme de behov, som interessenterne har (Ferrero & Sanchez s. 104). En organisations ageren og mål skal derfor ikke blot være effektive for at overleve på markedet, men også skal være socialt acceptable og anerkendte inden for den kontekst, som organisationen befinder sig i - med andre ord være legitim (Kjær, 2006 s. 194).

Derved handler det ikke blot udelukkende om at sikre opbakning fra andre aktører, men er snarere et spørgsmål om at forstå de krav om legitim adfærd, der er bygget ind i samfundets grundlæggende strukturer, som både forbrugerne, politikerne og andre interessenter er med til at sætte på dagsordenen inden for bæredygtighed.

De kognitive strukturer bygger på flere af de samme elementer som i de normative strukturer, idet distinktionen mellem grænserne i de to strukturer er svære at skelne fra hinanden. Den flydende overgang er i tråd med, at begge strukturer er baseret på bløde værdier, som står i direkte kontrast til de regulative strukturer. Den kognitive struktur bygger på et fælles *verdensbillede*, som virksomheder tilpasser sig i ønsket om at blive opfattet legitim i de institutionelle omgivelser (Kjær, 2006 s. 199). Det er derfor essentielt, at organisationer tilpasser sig dette såkaldte verdensbillede i dens pågældende felt, da verdensbilledet skal forstås som et bestemt meningssystem eller tolkningsramme, organisationer bør imødekomme, således de ikke bliver anset som uansvarlige og ufornuftige. Derfor bør virksomheder tilpasse sig dette verdensbillede for ikke at miste legitimitet i sit organisatoriske felt. Et verdensbillede skabes blandt andet gennem aktører i form af politikere, forbrugere og medier, hvor der i relation til bæredygtighed er skabt en italesættelse, dagsorden og forventning, som derfor påvirker organisationer i en bestemt retning mod det fælles verdensbillede i den givne kontekst. Dette understøtter Rejsejournalist, Ejvind Olesen i sit interview, idet han udtaler, at organisationer i dag bliver påvirket til at agere bæredygtigt ud fra en politisk tendens (Bilag 2 s.119). Dette er samtidig i tråd med, at Mikal har udtalt følgende:

“ (...) Når der for eksempel bliver prædikeret madspild på klimatopmødet, så bliver vi selvfølgelig påvirket af det i vores branche. Når der lige pludselig er et ‘stop spild af mad’ fokus, hvor forbrugerne vil have meget fokus på det, så påvirker disse udefrakommende aspekter selvfølgelig os” (Bilag 2 s.124).

Dette indikerer, at bæredygtighedstendensen på alle fronter - uanset form for initiativ - alt fra stop af madspild, affaldssortering til den politiske agenda og FN's Verdensmål påvirker organisationer mod en bæredygtig ageren, som de bliver nødt til at forholde sig til på forskellig vis. De institutionelle strukturer danner grundlaget for at beskrive organisationers samlede spillerum, hvormed der er skabt en samlet forståelse for deres institutionelle kontekst i henhold til bæredygtighed, og hvordan denne tendens påvirker deres ageren.

Denne bæredygtighedstendens afføder både muligheder, men også udfordringer for organisationer, idet de i en vis grad bliver nødsaget at handle ud fra legitimitetskrav fra de institutionelle strukturer, selvom dette ikke altid viser sig som værende det mest effektive og rentable for organisationer.

5.1.3 Isomorft pres i bæredygtighedsfeltet?

Det er blevet identificeret, at organisationer befinder sig i komplekse institutionelle omgivelser, hvoraf de påvirkes af de institutionaliserede myter og strukturer i forhold til bæredygtighed. Herved, at virksomheder kan se en langsigtet værdi i at indarbejde disse myter og strukturer i deres omgivelser, hvorved der ses en tendens til at blive isomorfe med dem (Meyer & Rowan, 1977 s. 346).

Således bliver organisationers strukturer isomorfe med myterne i det institutionelle miljø (Meyer & Rowan s. 340). På denne måde bliver organisationer i højere grad samtidig mere homogene, da disse, inden for samme organisatoriske felt, vil agere ud fra de indarbejdede myter om bæredygtighed. Den proces der bedst forklarer, at organisationer bliver homogene, er isomorfismer, hvor isomorfi som beskrevet i afsnit 4.1. skal defineres som: *"(...) A constraining process that forces one unit in a population to resemble other units that face the same set of environmental conditions"* (DiMaggio & Powell, 1983 s. 149). Med andre ord skal isomorfi forstås som den proces, der tvinger en organisation til at ligne andre organisationer i samme felt. Organisationer agerer efter dens felts tendenser og påvirkes derfor til en bestemt adfærd gennem tre former for isomorfi: *Coercive, mimetic og normative* (DiMaggio & Powell, 1983). De tre isomorfismer vil i analysen omtales som henholdsvis den tvangsbaserede- og imitationsbaserede isomorfisme samt den normative proces.

5.1.3.1. Den tvangsbaserede isomorfisme

Det tvangsbaserede isomorfe pres kommer enten formelt eller uformelt fra flere forskellige interessenter, som eksempelvis forbrugere, politikere og andre aktører i en organisations felt. Det formelle pres er baseret på, at organisationer skal underlægge sig de givne love, der er i det danske samfund i henhold til bæredygtighed og en socialansvarlig ageren. Disse love tvinger formelt en organisation til at handle på bestemte måder i dens organisatoriske felt, hvilket betyder, set ud fra et bæredygtighedsperspektiv, at der er en stærk sammenhæng mellem lovgivning og organisationers økonomiske- sociale- og miljømæssige aktiviteter og handlinger (Ferrero & Sanchez, 2016 s.104). Ved det uformelle pres er der derimod ikke tale om et direkte tvangsbaseret pres, men mere en form for 'frivillig' tvang, der er baseret på samfundets kulturelle forventninger i forhold til bæredygtighed. Således skal det forstås, at en organisation kan se en værdi i at underlægge sig det uformelle pres, for dermed at leve op til de samfundsmæssige - og kulturelle forventninger til bæredygtighed.

I forhold til bæredygtighed, grøn omstilling og CSR ses der en tendens og udvikling i forhandling og implementering af politiske love og krav, der i stigende grad omfatter bæredygtighedsfeltet. Et lovgivningsmæssigt eksempel er, at flere organisationer er omfattet af regler og krav om, hvordan de skal rapportere deres CSR-initiativer. I første omgang gælder de specificerede krav til CSR-rapportering primært de største organisationer i Danmark, hvoraf lovgivningen er trådt i kraft over flere omgange i 2016 og 2018 (Nygaard, u.å.).

Det er dog ikke utænkeligt, at loven på sigt kan udvikle sig til at omfatte et endnu større antal organisationer end i dag, da tendensen i samfundet udvikler sig markant hen mod en grøn- og bæredygtig retning grundet den bæredygtige bevidsthed både i et politisk- og forbrugerperspektiv. Netop fordi den grønne tendens er det nye sort, er det ikke utænkeligt, at der i fremtiden vil komme yderligere specificeret lovgivning omkring bæredygtighed, hvilket vil presse organisationer i et større omfang, hvorfor flere organisationer på sigt er nødsaget til at agere og kommunikere bæredygtigt. Denne refleksion understreges ligeledes i en artikel fra Udenrigsministeriet, hvor Finansminister Kristian Jensen har udtalt følgende:

“(...) Ny dansk lovgivning skal fremover vurderes i forhold til verdensmålene. Det skal sikre, at vi indarbejder målene i det daglige lovgivningsarbejde, samtidig med, at vi har forpligtet os til at rapportere hvert år om vores fremdrift” (Udenrigsministeriet, 2017).

Ligeledes fortæller Berit Elmark, som er udviklingschef i VisitNordsjælland:

“(...) Man kan også forvente, at der fra politisk side vil komme nogle flere retningslinjer i forhold til bæredygtighed, når man vil etablere virksomheder - kunne man forestille sig” (Bilag 2 s. 161).

I denne sammenhæng skal det dog nævnes, at mange organisationer i dag alligevel vælger at italesætte, kommunikere og ikke mindst synliggøre sine CSR-initiativer til trods for, at de ikke er underlagt lovgivningen om eksempelvis CSR-rapportering på nuværende tidspunkt. Det kan også anses som en form for selvregulering, hvor brancher ser en værdi i - og hellere vil regulere sig selv med kodex for eksempelvis god opførsel og principper for governance end at lade lovgivning styre feltet. Dette skal ses i lyset af, at organisationer ønsker at fremstå legitime ved at følge den grønne tendens, da den skaber en form for ‘retningslinje’, som de føler sig nødsaget til at følge. Herigennem forekommer et mere uformelt pres, der netop er bygget på de forankrede normer og værdier, der er inden for bæredygtighed.

I og med det danske samfund på adskillige fronter tænker bæredygtighed ind i flere kontekster, bliver vi som forbrugere bevidste omkring bæredygtighed og stiller derfor højere krav end førhen. Faktum er, at bæredygtighed er blevet mere end bare et slagord (Knudsen, 2018). Det kan siges at være blevet en folkebevægelse, som ændrer den måde, hvorpå både organisationer og politikere skal forholde sig til bæredygtighed på for ikke at blive valgt fra, hvilket Mikal Holt Jensen, som tidligere nævnt, understreger.

Et andet pres der er på organisationer i henhold til bæredygtighed, er FN's Verdensmål. Dette er grundet, at målene udgør rammen for den globale udviklingsindsats frem mod 2030, der fokuserer på de tre dimensioner af bæredygtig udvikling. Disse mål er i høj grad med til at skabe en fælles involvering, som organisationer ud fra et etisk og moralsk aspekt føler sig forpligtet til med et henseende om at skabe en bæredygtig udvikling (Udenrigsministeriet, 2017). Disse mål skaber dermed en form for 'retningslinje' og derfor et pres, der er bygget på forankrede normer og værdier i det danske samfund. Derfor arbejder danske organisationer i høj grad hen imod at realisere målene og integrerer derfor sine ambitioner herefter (Udenrigsministeriet u.å.). Dog skal det nævnes, at det naturligvis ikke er alle organisationer, der direkte arbejder ud fra Verdensmålene. Dette hænger sammen med formodningen om, at det primært er større og indflydelsesrige organisationer, der bør gå forrest og sætte rammen om bæredygtighedstendensen. Herefter kan mindre organisationer, og herunder aktører, få viden og inspiration herfra, og efterfølgende integrere de dele, som er relevante og mulige set fra et ressource- og behovmæssigt synspunkt. Så selvom der ikke er tale om et direkte formelt pres, men snarere et uformelt pres, kan Verdensmålene dog alligevel efterhånden antages at være så institutionaliserede i samfundet, at de i en vis grad kan antages at være et formelt pres på organisationer.

"(...) Det der er presset udefra, er selvfølgelig Verdensmålene" (Bilag 2 s. 135).

Dette hænger sammen med, at Verdensmålene, som nævnt, er italesat på den politiske dagsorden i mange henseender, hvorved der er kommet et fælles sprog på tværs af lande og brancher om de internationale udfordringer, som verden står overfor.

5.1.3.2. Den imitationsbaserede isomorfisme

Den imitationsbaserede isomorfisme betegner, som tidligere beskrevet, en situation, hvor en organisation imiterer og dermed efterligner en eller flere organisationer, som har opnået succes inden for samme felt (DiMaggio & Powell, 1983).

I denne sammenhæng henviser DiMaggio & Powell til en *modeled* organisation, der anses som et forbillede, hvorfor denne organisation netop imiteres af andre organisationer (DiMaggio & Powell, 1983 s. 151). Dette er et mønster, som kommer til syne i situationer, hvor en organisation skal forholde sig til nye situationer, strategier og målsætninger, som i denne kontekst er inden for bæredygtighed, hvorved organisationers forretningsstrategi med tiden vil ligne hinanden i samme organisatoriske felt. Her skal det forstås, at organisationer gradvist vil blive mere ens i forhold til eksempelvis at udforme CSR-politikker og dermed forholde sig til bæredygtighed og socialt ansvar. Denne imitation sker samtidig med ønsket om, at en organisation kan retfærdiggøre sin strategi og dermed opnå legitimitet i sit organisatoriske felt. Hermed skal det forstås, at organisationer vil forsøge at legitimere sine strategier ved at efterligne en social praksis, som er blevet udført af en anden organisation, som er social accepteret og velset som en slags leder eller forbillede inden for eksempelvis turismebranchen (Ferrero & Sanchez, 2016 s. 105).

(...) Det kunne eksempelvis være et turisme-netværksmøde, hvor vi får en specialist ind på området, der så holder et oplæg om bæredygtighed og grøn omstilling (...) Fx går Marienlyst meget ind for madspild, så man kunne også få Marienlyst ind og fortælle om, hvad de har gjort til de lidt mindre virksomheder, så de kan lære af det. (Bilag 2 s. 160).

Denne udtalelse fra Berit indikerer netop, hvordan en organisation kan gå forrest og dermed blive anset som et forbillede i det organisatoriske felt og kontekst. Herved kan der ske en imitationsproces, hvor mindre organisationer tager ved lære og med tiden integrerer og efterligner samme praksis for at opnå succes og blive anset som legitim på markedet. For at denne proces kan finde sted, kræver det, at der er nogle større organisationer, som tør at gå forrest uanset, hvilket branche og kontekst, der er tale om (Bilag 2 s. 164).

Denne imitationsproces kan samtidig ses som et normativt pres, da organisationer inden for samme branche og kontekst indarbejder samme arbejdsmetoder og praksisser, hvor bæredygtige problemstillinger bliver tilgået ensartet. Ud fra et nationalt turismeperspektiv forventes det i et samfund som det danske, at bæredygtighed i dag er en større eller mindre del af eksempelvis de fleste danske hoteller. Derfor bliver danske hoteller nødt til konstant at nytænke de grønne tiltag, som de vælger, for at opnå *unique selling points* og konkurrencemæssige fordele (Aagaard et al., 2017). Med andre ord skal danske hoteller derfor 'opfinde' sin egen unikke måde at vælge og tænke bæredygtige tiltag på, som giver god mening for netop den kontekst, hotellet befinder i, set i forhold til lokation, turist- og kundeprofil samt hoteltype (Aagaard et al., 2017).

Således opstår der et pres på hoteller, og mere generelt set på organisationer, idet de kontinuerligt er nødsaget til at udvikle og innovere deres grønne tiltag, som i et vist omfang skaber en proces, hvor de imiterer hinanden i forhold til at følge den grønne tendens. I et mere overordnet perspektiv kan lande også lægge pres på hinanden i forhold til bæredygtighed. Med dette menes, at hvis et nærliggende land går i spidsen på den bæredygtige front og agerer, kommunikerer og markedsfører sig på bæredygtige initiativer, kan det være essentielt, at andre nærmarkeder går i samme retning. Dette er med antagelsen om, at organisationer, eller i denne kontekst landene, i højere grad vælges fra som feriedestination, hvis de ikke følger tendenserne inden for bæredygtighed. Ved at anskue hvilke aktiviteter og metoder, der anvendes landene imellem, kan dette scenarie være en forklaring på et imitationsbaseret pres, hvor landene overfører lignende aktiviteter, strategier eller metoder for at tiltrække turister og samtidig for at opnå legitimitet i sit felt (Bilag 2 s. 132).

Overordnet antyder isomorfismeanalysen, at det handler om, at organisationer tilpasser sig omgivelsernes pres. Det vil sige, at organisationer hele tiden må være opmærksomme på, hvilke dominerende institutioner, der findes i omgivelserne, herunder lovgivning, andre organisationer, normer, værdier og fælles verdensbilleder, som formidles i blandt andet medierne, der med stor kraft fortæller, hvad det er på dagsorden, og dermed lægger pres på organisationer. Derved er organisationer nødsaget til ikke kun at handle og agere ud et effektiviseringsperspektiv, men i ligeså høj grad ud fra de forskellige institutionelle påvirkninger, og dermed i lige så høj grad ud fra et ønske om legitim opførsel i den gældende kontekst. Der kan derfor opstå et modsætningsforhold mellem at skulle leve op til legitimitetskravet og effektivitetskravet på samme tid (Kjær, 2006 s. 207).

5.1.4 Opsummering

Formålet med den første delanalyse var som nævnt at identificere, hvorvidt organisationer, herunder VisitNordsjælland, møder interessentpres om at agere bæredygtigt, og hvorfra et sådant pres kommer fra.

Ud fra de regulative, normative og kognitive strukturer kan det udledes, at de institutionelle strukturer skaber en tendens inden for bæredygtighed, som organisationer dermed påvirkes af. Bæredygtighed er med andre ord blevet en myte, som organisationer i en vis grad bliver nødt til at agere ud fra. Derfor kan tendensen beskrives som værende baseret på en klar udvikling mod en grøn omstilling, hvor interessenter som politikere, forbrugere og andre organisationer spiller en stor rolle i denne udvikling.

Dette hænger sammen med, at mange interessenter i dag efterspørger bæredygtighed, hvormed disse interessenter i høj grad udviser interesse for social ansvarlig ageren. Dette er ligeledes med til at sætte et pres på virksomheder som VisitNordsjælland, hvorfor der ligeledes ses en stigende tendens til, at organisationer implementerer bæredygtige initiativer for netop at imødekomme de institutionelle kræfter og pres. Det blev analyseret, at presset kan være både tvangs- imitations og normativt baseret. I forhold til det tvangsbaserede pres blev det beskrevet, at der både foreligger et formelt pres i form af lovgivning og restriktioner samt et uformelt pres i form, der skabes ud fra normer, værdier og forventninger til en organisations bæredygtige ageren. Disse pres tvinger en organisation til at forholde sig til bæredygtighed - både på grund af lovgivning på området, men i lige så høj grad en fælles tanke om, hvad der anses som korrekt opførsel i den givne kontekst. Derudover forekommer der både et imitationsbaseret og normativt pres på organisationer i forhold til at imitere bæredygtige initiativer fra organisationer, der har succes og legitim status, hvorfor organisationerne på sigt vil arbejde ud fra lignende praksisser og metoder. Derfor kan det beskrives, at organisationers integrering af bæredygtighed kan være et legitimitetsværktøj, implementeret af organisationer, som reaktion på institutionelle pres.

5.2 Anden delanalyse

I ovenstående delanalyse kom vi frem til, at der er forskellige pres på organisationer i forhold til at skulle agere bæredygtigt. Derfor vil denne delanalyse bidrage til at kortlægge, hvordan VisitNordsjælland på nuværende tidspunkt håndterer disse tendenser om bæredygtighed ud fra et kommunikationsstrategisk perspektiv med udgangspunkt i virksomhedens strategi "*Mod nye tider*" som er gældende fra 2019-2021. Yderligere skal denne delanalyse bidrage til at forklare, hvorvidt VisitNordsjællands strategi kan anses som et slags strategisk beredskab, hvor virksomheden forsøger at imødekomme de identificerede pres i forhold til bæredygtige tendenser.

Vi vil ud fra vores primære empiri, herunder interviews med Helle Bro, Annette Sørensen og Berit Elmark samt strategien "*Mod nye tider*" analysere, hvordan VisitNordsjælland, ud fra denne strategi, håndterer bæredygtighed. Hertil vil vi anvende teorien om strategiske skoler ud fra Mintzberg et al. (2009) samt issues management primært ud fra Frandsen & Johansen (2010), hvor vi supplerer med Vibbert & Bostdorff (1993). Denne delanalyse skal fungere som overgang til, hvordan VisitNordsjælland i fremtiden kan optimere og udvikle sine kommunikationsstrategiske tiltag i henhold til formidling og integrering af bæredygtighed.

5.2.1 VisitNordsjællands strategiske arbejde

Strategisk arbejde bør ansues i et større og mere komplekst perspektiv. Med dette menes, at virksomhedens landskab, og den kontekst den befinder sig i, skal tages højde for, hvorfor en forståelse af virksomhedens nuværende landskab skal kortlægges forinden det strategiske arbejde, kan ske. Med kobling til VisitNordsjælland kommer det større og komplekse perspektiv til udtryk ved, at virksomheden er ejet af offentlige kommuner, som har aktører, der er private, og som er afhængige af, at gæster og turister kommer og besøger de lokale områder i Nordsjælland. De mangeartede interessenter gør det til en nødvendighed i strategiarbejdet, at virksomhedens landskab, og derved dens omverden, kortlægges for at kunne forstå aktørernes rolle, struktur samt ejerforhold. Dette understøtter Helle Bro i følgende udtalelse:

“Man er nødt til virkelig at forstå landskabet omkring virksomheden - og forstå strukturen, forstå politikken, forstå ejerforholdet og forstå, hvem der har et ‘say’ hvornår samt, hvor viden er. Virksomheden har altså et politisk landskab og har nogle mennesker i yderkantkommunerne, der også har et ‘say’. Det er virkelig en balanceakt, for at få alle de her aktører med. For det er altså ikke bare én bestyrelse - der er mange led her, som gør det komplekst. Det kræver derfor rigtig meget at lande en strategi” (Bilag 2 s. 151).

Denne udtalelse understreger, at teori og praksis ikke altid går *hånd i hånd*, og at der er mange ting på spil i det strategiske arbejde, blandt andet de mange interessenternes behov og krav, der skal tilgodeses. Derfor anses strategiarbejdet for VisitNordsjælland som en kompleks størrelse, da det kræver enormt meget i praksis at få strømlinet de mange forskellige aktører i forhold til at ville tænke og arbejde mod samme retning i adskillige kontekster - mere specifikt i forhold til bæredygtighed. Der hersker altså en virkelighed, herunder den virkelighed, som VisitNordsjælland befinder sig i, som ikke kan skrives ind- eller blive afdækket direkte i en strategihåndbog. I relation til VisitNordsjællands strategiske arbejde i *“Mod nye tider”* er det interessant og relevant at undersøge, hvordan strategiske skoler afspejles i strategien samt den strategiske tilgang i virksomheden for at identificere hvilke træk og karakteristika, der kan kobles hertil (Mintzberg et al., 2009). Som nævnt i afsnit 4.2.1, er der ti forskellige strategiske skoler, hvoraf de hver især giver et værdifuldt bidrag til at begribe, forstå, og analysere strategi, hvorfor teorien kan hjælpe med at forklare VisitNordsjællands strategiske performance. Da virksomheden ikke nødvendigvis kun tilhører en specifik strategisk skole, og da dens strategiske position kan variere efter den givne kontekst, kan VisitNordsjælland have karakteristika fra flere skoler eller retninger på samme tid (Mintzberg et al., 2009 s. 21).

VisitNordsjællands strategiproces kan være en udfordring, da virksomheden, som nævnt, er ejet af fem kommuner og derfor omfatter et stort antal private aktører, der har egne individuelle holdninger og fremgangsmåder i forskellige kontekster i det daglige arbejde i hver enkelt kommune. Disse udfordringer i strategiarbejdet med *“Mod nye tider”* understøtter VisitNordsjællands udviklingschef, Berit:

“Vores største udfordring er, hvor mange der har en mening om, hvad vi skal og hvornår vi skal det. Vi skal nok forsøge at tage en masse hensyn og tilpasse os, men vi skal stå fast og sige, at det her er det rigtige, og så kører vi den vej, for kommunerne og aktørerne har en holdning til os. (...). Alle havde udenom en holdning til, hvad vi skulle og, hvornår vi skulle, og det synes jeg var den største udfordring” (Bilag 2 s.166).

Herved beskriver Berit, hvordan det strategiske arbejde i VisitNordsjælland præges af meninger fra aktører, hvorfor der kan argumenteres for at være træk fra den strategiske *kulturskole*. Kulturskolen anser strategiudvikling som en fælles proces, der har rod i kulturens sociale magt (Mintzberg et al., 2009 s. 276). Med dette menes, at VisitNordsjællands strategi er udformet ud fra en kollektiv proces, hvor en social interaktion mellem aktørerne har været nødvendig for at skabe resultatet af strategien. Herved skal det forstås, at meningene og holdningerne fra samtlige aktører kan anses som en form for kultur, som VisitNordsjælland har måttet drage paralleller til i udformningen af *“Mod nye tider”*. Dette uddyber direktør for VisitNordsjælland, Annette, i følgende udtalelse:

“Min vigtigste opgave i VisitNordsjælland er at sikre, at vi både markedsfører vores destination, og at vi er med til at turismeudvikle destinationens produkter og indhold i tæt samarbejde med vores aktører.

Så min opgave er både ledelsesmæssigt at styre organisationen, men lige så meget også at være i tæt dialog med vores ejere og samarbejdspartnere samt aktører - for dem er vi jo ikke noget uden, og derfor er de en tæt del af arbejdet. Derudover skal jeg være med til at lægge den strategiske linje, og det er det, vi har gjort med den nye strategi “Mod nye tider” (Bilag 2 s. 152).

Denne udtalelse, og især sætningen, hvor Annette udtaler, at VisitNordsjælland ikke er noget foruden ejerne, samarbejdspartnerne og aktørerne indikerer ligeledes tydeligt, hvor vigtige aktørerne er for VisitNordsjælland - også i det strategiske arbejde. Derudover kan integrering af bæredygtighed samtidig anses som en form for kultur inden for strategiarbejde (Mintzberg et al., 2009 s. 280).

Baseret på dette kan træk fra kulturskolen endnu engang identificeres i “*Mod nye tider*”, da bæredygtighed for første gang er nævnt i en strategi for VisitNordsjælland, hvorfor det må antages, at bæredygtighed i stigende grad vil blive en del af virksomhedens kultur og strategiudvikling fremadrettet (Mintzberg et al., 2009 s. 282). Dette hænger også sammen med, at:

“(...) Alle organisationer, med respekt for sig selv, har et element af bæredygtighed og samfundsansvar i sig, som de er nødt til at forholde sig til. Måske for 10 år siden var der flere, der talte om det, fordi man ‘skulle’ tale om det, men min oplevelse er klart, at vi alle har en mening om det - og at vi vil det. Det er generelt noget organisationer bare skal italesætte i dag.” (Bilag 2 s. 148).

Ovenstående udtalelse indikerer, at organisationer, herunder VisitNordsjælland, i dag *bare skal* italesætte bæredygtighed og tage stilling til det, for ikke at gøre sig upopulær i omverdenen og fremstå illegitim, hvilket samtidig hænger sammen med interessedresset, som vi identificerede i første delanalyse, (Se afsnit 5.1). Dette kan samtidig sættes i relief til *omgivelsesskolen*, der fokuserer på de kræfter, der omgiver organisationen, sagt med andre ord dens miljø (Mintzberg et al., 2009 s. 302). I omgivelsesskolen skal strategiudvikling anses som en reaktiv proces, hvor en virksomhed handler ud fra, hvad der sker i dens omgivelser (Mintzberg et al., 2009 s. 302). Dette stemmer overens med, at VisitNordsjælland i strategien skriver, at de løbende vil udvikle virksomheden for at tilpasse sig udefrakommende udfordringer (Bilag 3 s. 182). Herved skal det forstås, at VisitNordsjælland handler ud fra begivenheder samt interesser i omgivelserne, og at strategien “*Mod nye tider*” i et vist omfang er en reaktion på det. Derfor er VisitNordsjællands organisatoriske miljø væsentligt i forhold til strategiarbejdet, da det er med til at sætte agendaen for, hvordan VisitNordsjælland bør operere. Dette kan samtidig ses i relation til de forskellige identificerede pres i afsnit 5.1, hvor VisitNordsjælland strategisk skal tilpasse sig de gældende trends og tendenser, der er i omgivelserne for at blive anset som legitim. I VisitNordsjællands strategi kan ydermere identificeres træk fra *læringsskolen*, som udelukkende er baseret på emergente processer og faktorer, som en virksomhed ikke direkte har mulighed for at styre eller planlægge (Mintzberg et al., 2009 s. 186). En virksomhed lærer således af disse emergente processer, hvilket vil gavne virksomheden i forhold til løbende at justere det strategiske arbejde. Med andre ord opstår strategier efterhånden, som virksomheden opnår læring fra disse emergente faktorer samtidig med, at virksomheden bliver klogere på forskellige områder (Mintzberg & Waters, 1985 s. 271).

I henhold til VisitNordsjællands strategiske arbejde virker virksomheden åben, fleksibel og villig til at lære, hvilket kommer til udtryk ved følgende udtalelser:

“Vi skal være udviklingslaboratorium, der tør afprøve nogle ting i forhold til vores aktører, så de ikke skal bruge tid på det” (Bilag 2 s. 157).

“VisitNordsjælland har været etableret i 10 år, så nu kan vi begynde at tænke meget mere i, hvad er tendenserne, hvordan kan vi finde på noget nyt, og hvordan kan vi rykke os og tilpasse os de her tendenser” (Bilag 2 s. 165).

Udtalelserne understreger, at VisitNordsjællands vilje og kapacitet til at eksperimentere er stor, hvilket netop ifølge Mintzberg et al. hænger sammen med en emergent tilgang i strategiarbejdet (Mintzberg et al., 2009 s. 199). Den emergente tilgang viser sig yderligere ved, at Annette har afholdt et foredrag om turisme, hvor hun blev spurgt om, hvorfor der ikke er et større fokus på bæredygtighed i VisitNordsjællands strategi. Dette spørgsmål udnyttede hun ved at starte en dialog op omkring, hvilke ideer, som deltagerne havde hertil (Bilag 2 s. 154). Dette er ligeledes en identifikation på, at VisitNordsjælland er villig til at lære, da udefrakommende perspektiver herigennem anvendes som led i forbindelse med virksomhedens ageren og strategiske arbejde, hvorfor der igen kan argumenteres for træk fra læringsskolen i strategien og herved en emergent tilgang.

Ud fra *læringsskolen* er strategier, som nævnt, influeret af eksterne emergerende kræfter, hvilket ligeledes kan være markedet og lovgivning (Mintzberg & Waters, 1985 s. 258). Dermed er både markedet og lovgivning to faktorer, som er i konstant bevægelse og forandring, hvorfor en strategi ud fra disse to aspekter ikke kan være fuldkommen planlagt i et virksomhedsregi. Dette understøtter Helle Bro ligeledes i sin udtalelse, da hun er af den overbevisning, at:

“Den politiske dagsorden pludselig kan ændre sig (...). Det kan vi ikke rigtig forudse i en strategi, men vi kan følge nogle politiske strømninger. Så derfor giver det ikke rigtig nogen mening at lave en tiårig strategi for en organisation som VisitNordsjælland. Det ville vi ikke kunne lykkes med. Så det gælder om at vide, at der er noget, vi kan styre og noget, vi ikke kan styre. Og jeg tror, at vi vil have nogle aspirationer, der går langt langt frem, men de fleste organisationer vil altså ikke kunne lægge strategier ti år ud i fremtiden. Det er simpelthen umuligt” (Bilag 2 s. 147).

I forhold til lovgivningen kan de emergente faktorer anskues for at være politiske regulativer. Som vi indikerede i første delanalyse, vil disse regulativer med stor sandsynlighed få endnu større indflydelse på, hvordan bæredygtighed på sigt skal håndteres kommunikationsstrategisk. Dette er blandt andet baseret på lovgivning omkring CSR-rapportering og flere tilkomne skærpede krav i henhold til bæredygtige tiltag, herunder blandt andet EU-forbud mod engangsprodukter af plast, som formodes at træde i kraft i 2021 med to års frist for implementering (Dansk Erhverv, 2019). Ydermere kan emergente faktorer ligeledes forekomme fra VisitNordsjællands mangeartede aktører, ejerkommuner og interessenter, da disse har et vigtigt ‘say’, som VisitNordsjælland ikke altid kan planlægge, men i høj grad bliver nødt til at tage stilling til grundet virksomhedens afhængighed af disse.

I forhold til *læringsskolen* er det dog væsentligt at pointere, at læring ikke er muligt uden, at en virksomhed handler på denne læring (Mintzberg et al., 2009 s. 208). Hermed skal det forstås, at VisitNordsjælland skal handle ud fra, hvad de har lært. Derfor er det vigtigt, at VisitNordsjælland erkender sine stærke og svage sider både generelt, men især i forhold til proaktiv implementering af bæredygtighed i strategiarbejdet i fremtiden. Ved udformningen af strategien “*Mod nye tider*”, har VisitNordsjælland anvendt eksterne konsulenter, hvilket både indikerer, at: 1) VisitNordsjælland har anerkendt, at de har brug for rådgivning og 2) VisitNordsjælland ønsker at udvide sin videnshorisont gennem læringsprocesser og erfaringer fra eksterne konsulenter, hvorfor der netop er træk fra *læringsskolen* i strategien “*Mod nye tider*” og generelt i virksomhedens strategiske arbejdsgang.

Ovenstående analyse indikerer således, at VisitNordsjællands strategiske arbejde i forhold til bæredygtighed, som har udformet sig i virksomheden nuværende strategi “*Mod nye tider*”, har træk fra både *kulturskolen*, *omgivelsesskolen* og *læringsskolen*. Dette betyder, at VisitNordsjælland med det nuværende strategiarbejde ikke har en specifik plan for, hvordan bæredygtighed proaktivt skal integreres. Analysen viser dog, at VisitNordsjælland er omstillingsparate i forhold udefrakommende tendenser, hvorfor vi vurderer, at det er en oplagt fordel for VisitNordsjælland at udforme en mere specifik plan for bæredygtighed i det kommunikationsstrategiske arbejde.

5.2.2 *Mod nye tider* som strategisk beredskab

VisitNordsjællands daglige arbejde, og dermed deres strategiske arbejde, er blandt andet baseret på at være på forkant med den nyeste forskning og trends og dele viden om dette med dens aktører og interessenter (Bilag 3 s. 182). Strategien “*Mod nye tider*” åbner derfor op for, at der fremadrettet vil være rum til at eksperimentere på basis af tendenser i tiden - eksempelvis inden for bæredygtighed (Bilag 3 s. 178).

Netop denne beskrivelse i VisitNordsjællands strategi indikerer både at, 1) VisitNordsjælland er klar over, at bæredygtighed er essentielt at have på dagsordenen og 2) VisitNordsjælland ønsker at udvikle sig løbende, således de tilpasser sig udefrakommende udfordringer, hvilket kan sættes i relation til træk fra *omgivelsesskolen*. Med andre ord er VisitNordsjælland opmærksom på, at der skal handles på den bæredygtige tendens, hvilket kan ses som et slags strategisk beredskab i forhold til at imødekomme de udefrakommende pres, der er fra interessenter, herunder fra forbrugere, politikere og andre virksomheder i samme felt, hvilket blev analyseret i den første delanalyse. Dette beredskab kan anses som *issues management*, hvor VisitNordsjælland i sin strategi integrerer bæredygtighed, hvorfor det er vigtigt, at VisitNordsjælland anskuer bæredygtighed som et potentielt *issue* i dens omverden. Dette issue skal der tages stilling til, da et issue er resultatet af trends og tendenser, der på grundlag af enten sociale, økonomiske eller politiske forandringer kan udvikle sig i en negativ retning, hvis virksomheden ikke er på forkant med det.

Ved at VisitNordsjælland for første gang nogensinde inddrager bæredygtighedsbegrebet i strategien *“Mod nye tider”*, forsøger virksomheden at artikulere, at de ønsker at bidrage til bæredygtige initiativer. Det kan argumenteres for at være med henseende om, at VisitNordsjælland vil være på forkant med begrebet, således legitimitetskløften mellem virksomhedens adfærd og interessenternes forventninger mindskes, og brugen af bæredygtighedsbegrebet derved ikke udvikler sig i en negativ retning i VisitNordsjællands omverden. I takt med, at bæredygtighed er blevet mere og mere institutionaliseret, bliver VisitNordsjælland samtidig nødt til at være opmærksom på dens sociale ansvar, og hvordan dette ansvar skal kommunikeres ud i strategien for, at virksomheden fremstår legitim. Dog skal det hertil nævnes, at bæredygtighed kun er nævnt få gange i strategien - helt nøjagtigt syv gange i en kontekst, hvor VisitNordsjælland ikke anvender bæredygtighed på en handlings- og løsningsorienteret måde, hvilket følgende udpluk fra strategien *“Mod nye tider”* viser:

“(…) Dog vil der fremadrettet også være rum til at eksperimentere lidt på basis af tendenser i tiden - eksempelvis inden for bæredygtighed” (Bilag 3 s. 178).

“Bæredygtighed - Vi vil i alle vores udviklingsprojekter have bæredygtighed for øje. Mange af de større aktører tænker allerede i bæredygtighed, men det tankesæt skal vi være medvirkende til at udbrede og tænke ind i alle udviklingsprojekter” (Bilag 3 s. 185).

“(…) Vi vil i højere grad end tidligere have øje for, om vi med vores kommunikation kan ligge slipstrømme af de større nationale dagsordener. Et eksempel er bæredygtighed, hvor vi med fordel kan profilere os som en bæredygtig destination, hvor man eksempelvis ikke behøver at flyve langt for at nå” (Bilag 3 s. 194).

Ovenstående udpluk fra VisitNordsjællands strategi understøtter, at VisitNordsjælland gerne vil inkorporere bæredygtighed og tænker i bæredygtige baner, men uden, at de har handlet proaktivt på det endnu. Dette anerkender både direktør og udviklingschef i VisitNordsjælland også:

“(…) Vi har nok tænkt bæredygtighed til en vis grad, men vi vil have det integreret endnu mere” (Bilag 2 s. 156).

“(…) Jeg tror, det er første gang vores strategi nævner bæredygtighed flere gange - At bæredygtighed simpelt hen bliver skrevet ind i strategien” (Bilag 2 s. 165)

Disse to udtalelser indikerer således, at bæredygtighed er en del af den nuværende strategi, men at VisitNordsjælland vil have det integreret endnu mere fremadrettet. Dette hænger sammen med, at virksomheder, herunder VisitNordsjælland, opererer under stærke institutionelle pres i forhold til bæredygtighed, hvilket blev analyseret tidligere, hvorfor VisitNordsjælland i fremtiden både vil blive tvunget til - men også føle sig nødsaget til at udbrede og italesætte bæredygtighed på et langt højere strategisk niveau end hidtil. Hertil er det dog samtidig væsentligt at pointere, at CSR, og dermed bæredygtighed, er et felt, der er i hastig udvikling, hvilket også afspejles i, at interessenterne løbende vil ændre deres krav og forventninger hertil (Morsing & Schultz, 2010 s. 88). Netop dette skal VisitNordsjælland tage højde for, da det udfordrer- og stiller høje krav til både virksomhedens kommunikation, men i høj grad også til dens ageren og handlinger i forhold til bæredygtighed. Dette hænger sammen med, at en hensigtsmæssig strategi må tage forbehold for den institutionelle kontekst, som virksomheden befinder sig i, og derfor løbende og konsekvent bliver nødt til at afdække tilhørende legitimitetskrav. Dette gøres både ved løbende at skabe konsensus mellem adfærd og forventninger samt imødekomme de institutionelle pres, såsom normer, standarder, krav og forventninger fra forskellige interessenter i omverdenen.

Idet VisitNordsjælland i strategien nævner, at der er plads til at eksperimentere med bæredygtighed, men uden proaktivt at handle på det, er VisitNordsjælland selv med til at skabe et organisatorisk pres, som virksomheden bliver nødt til at imødekomme efterfølgende. Med andre ord enacter VisitNordsjælland en orden i dens omgivelser, som den bliver nødt til at forholde sig til (Christensen, 1994 s. 150). Dette kan ses i relation til dét at formulere CSR-idealer og planer i en offentlig arena, mens omverdenen lytter med, bliver mere krævende for virksomheden i stedet for at holde idealerne for sig selv (Christensen et al., 2013 s. 382). Herved skaber VisitNordsjælland et selvbillede, der er bindende i den forstand, at det forpligter virksomheden til at udføre bæredygtige handlinger, da CSR-snak, herunder bæredygtighed, skal afspejle en CSR-handling: *“Practice what you preach”* (Christensen et al., 2013 s. 374).

Dog kan dette selvbillede være med til at skabe inkonsistens mellem det, VisitNordsjælland siger, og hvad de rent faktisk gør, eller i dette tilfælde *ikke gør*, hvorfor VisitNordsjælland kan risikere at fremstå som hykleriske overfor dens interessenter. Hykleri er ifølge Brunsson defineret som: *“The assumption or postulation of moral standards to which one’s own behaviour does not conform”* (Brunsson, 2003 s. 202). Herved skal hykleri forstås som, når forbindelsen mellem tale og handlinger ikke stemmer overens. Til trods for, at VisitNordsjælland mangler konsistens mellem bæredygtig tale og bæredygtige handlinger på nuværende tidspunkt, skal denne inkonsistens nødvendigvis ikke anskues negativt, da sådanne uoverensstemmelser mellem tale og handling har potentiale til at stimulere CSR forbedringer i en virksomhed (Christensen et al., 2013 s. 372).

Christensen et al. (2013) skelner i artiklen *“CSR as aspirational talk”* mellem to former for hykleri: *“Hypocrisy as duplicity”* og *“Hypocrisy as aspiration”* (Christensen et al., 2013 s. 378). Her kan sidstnævnte sættes i relation til VisitNordsjælland, hvorved hykleri som aspiration kan bruges til at motivere både VisitNordsjællands omverden, men også virksomheden selv til at nå dens mål. Derved kan uoverensstemmelserne mellem tale og handling være afgørende for VisitNordsjællands CSR-engagement, hvorved virksomheden forsøger at aspirere til – både overfor sig selv, men også over for omverdenen, at der skal gøres noget i forhold til bæredygtighed i fremtiden, hvilket aspirationssnak har potentiale til at stimulere. *“We extend notions of organizational hypocrisy to argue that aspirational CSR talk may be an important resource for social change, even when organizations do not fully live up to their aspirations”* (Christensen et al., 2013 s. 380).

Aspirationssnak skal ifølge Christensen et al. forstås som en italesættelse af en divergens mellem nutid og fremtid. Sagt med andre ord kan aspirationssnak betegnes som en fremstilling af, hvordan fremtiden *kan* blive for VisitNordsjælland i forhold til bæredygtighed. I relation til dette, spurgte vi direktør i VisitNordsjælland, Annette Sørensen, om de allerede nu, i VisitNordsjælland, har gjort sig nogle overvejelser og talt om, hvorvidt bæredygtighed skal blive en større del af den næste strategi, hvortil hun svarede:

“Det er jeg helt sikker på. Der kommer bæredygtighed også til at være en del af visionen. Det er jeg slet ikke i tvivl om. Det er et must. Men hvordan - det ved jeg ikke” (Bilag 2 s. 158).

Udtalelsen indikerer således tydeligt, at VisitNordsjællands brug af bæredygtighedsbegrebet i den nuværende strategi kan ses som en aspiration til, at virksomheden ønsker at handle ud fra bæredygtighedstendenserne i fremtiden, hvortil bæredygtighed endda skal være en integreret del af visionen. Derfor kan det argumenteres for, at bæredygtighed er en fremstilling af, hvordan fremtiden både *kan* - men i høj grad også *skal* blive, således VisitNordsjælland imødekommer presset i forhold til bæredygtighed. For at det ikke blot forbliver en aspiration i omverdenen, men at denne aspiration faktisk udmønter sig til konkrete bæredygtige handlinger, kræver det, at VisitNordsjælland i højere grad planlægger hvordan. På den måde vil VisitNordsjælland samtidig tage hånd om dens *issue* (bæredygtighed), således det ikke udvikler sig negativt for virksomheden.

5.2.3 Opsummering

Forinden vores kommunikationsstrategiske arbejde med VisitNordsjælland kan finde sted, fandt vi det relevant at klarlægge, hvordan VisitNordsjælland arbejder strategisk, og hvordan virksomheden på nuværende tidspunkt håndterer bæredygtighed i sin strategi. Formålet med denne delanalyse var derfor at danne en bro mellem første delanalyse, hvor interessedresset blev identificeret, hen til tredje delanalyse, hvor optimering af det strategiske arbejde hos VisitNordsjælland vil analyseres.

I første del af analysen blev det identificeret, at VisitNordsjællands strategiske arbejde kan anskues gennem forskellige former for strategiske skoler. Ud fra analysen kan det udledes, at VisitNordsjællands strategiske arbejde har træk fra både kultur- omgivelser- og læringsskolen. I relation til kulturskolen betyder det, at VisitNordsjællands strategi er udformet ud fra en kollektiv proces, hvor en social interaktion mellem aktørerne har været nødvendig for at skabe resultatet af strategien *“Mod nye tider”*.

Derudover kan der identificeres træk fra omgivelsesskolen, da VisitNordsjælland ved at integrere bæredygtighedsbegrebet i *“Mod nye tider”* forsøger at tilpasse sig sine omgivelser. Dette hænger ligeledes sammen med, at VisitNordsjælland i strategien skriver, at de løbende vil udvikle virksomheden til udefrakommende udfordringer. Ydermere optræder der træk fra læringsskolen, idet VisitNordsjælland opnår læring ud fra emergente faktorer, som herigennem præger det strategiske arbejde i takt med, at virksomheden gennemgår en læringsproces, som løbende justerer det strategiske arbejde.

I anden del af analysen blev det analyseret, at VisitNordsjællands strategi kan ses som et strategisk beredskab, idet VisitNordsjælland er klar over, at bæredygtighed er en tendens, og hermed et issue i omverdenen, der forventes at blive taget stilling til og handlet aktivt på. Med andre ord kan det udledes, at VisitNordsjælland, ved at integrere bæredygtighed, forsøger at imødekomme presset fra omverdenen samt interessenternes forventninger, hvorfor VisitNordsjælland i en vis grad forsøger at mindske kløften mellem virksomhedens adfærd og interessenternes forventninger for at bevare sin legitimitet gennem issues management.

Slutteligt kan det udledes, at brugen af bæredygtighedsbegrebet i VisitNordsjællands nuværende strategi, udover issues management, kan opfattes som værende hyklerisk, idet der kan forekomme inkonsistens mellem VisitNordsjællands tale og handling. Dog blev det analyseret som en måde, hvorpå VisitNordsjælland kan stimulere sine CSR-initiativer, hvorfor brugen af bæredygtighedsbegrebet kan anses som aspirationssnak. Dette er derfor positivt for VisitNordsjælland, da virksomheden derved holder sig selv oppe på, at der skal handles på bæredygtighed i fremtiden på trods af en manglende plan for konkret handling.

5.3 Tredje delanalyse

I ovenstående delanalyse identificerede vi, hvordan VisitNordsjællands nuværende strategiske arbejde med bæredygtighed kan anskues i et kommunikationsstrategisk perspektiv. Ved at have kortlagt dette, åbner det op for, at vi i et forskningsperspektiv kan arbejde mere pragmatisk med, hvordan VisitNordsjælland i fremtiden kan og bør håndtere bæredygtighed kommunikationsstrategisk. Dette hænger sammen med, at vi gennem specialet har identificeret et organisatorisk pres i forhold til, at virksomheder både skal tage stilling til - men i endnu højere grad handle proaktivt på bæredygtighedstendenserne. Idet VisitNordsjælland blot nævner bæredygtighed i den nuværende strategi uden at handle på det, kan dette på sigt få konsekvenser for VisitNordsjælland på en række forskellige parametre, herunder VisitNordsjællands legitimitet.

Derfor er det essentielt, at VisitNordsjælland arbejder på at opretholde sin legitimitet, og derved mindske den legitimitetskløft, der kan opstå som et resultat af, at omverdenen er dynamisk og under konstant forandring, hvorfor forventninger fra VisitNordsjællands interessenter i forhold til bæredygtighed kontinuerligt ændres. Derfor tilstræber vi os på at udarbejde forslag, som kan fungere i praksis for VisitNordsjælland, således virksomheden kan imødekomme pres, forventninger og kravet om øget konsistens, og derved fremstå legitim, hvorved både tale og handlinger stemmer overens. Et andet vigtigt aspekt i denne sammenhæng er, at VisitNordsjælland, som tidligere nævnt, selv har et ønske om, at bæredygtighed i fremtiden skal blive en integreret og proaktiv del af den næste strategi, herunder være en del af visionen, hvorfor denne sidste og tredje delanalyse vil fungere som en form for rådgivning til, hvordan VisitNordsjælland kan få integreret bæredygtighed i det kommunikationsstrategiske arbejde i fremtiden. I forbindelse med dette er vi opmærksomme på, at vores kommunikationsstrategiske tiltag skal være realistiske bud, som skal kunne fungere i den virkelige verden. Dette blev også understreget for os, da Helle Bro, under interviewet, fortalte os, at hun ser for mange strategier blive tænkt for teoretisk, men som ikke kan leve ude i den virkelige verden (Bilag 2 s. 144). I denne sammenhæng er vi dog bevidste om, at VisitNordsjælland ikke kan tvinge ejerkommunerne, og dermed de private aktører til at omstille sig til en mere bæredygtig retning, men at VisitNordsjællands rolle er at italesætte bæredygtighed, sætte det på dagsordenen samt hjælpe med at hente og dele viden på området - og herigennem *skubbe* kommunerne og aktørerne i en mere bæredygtig retning. Dette understreger Annette ligeledes, idet hun udtaler:

“Vi er bindeleddet i forhold til aktørerne (...) - og også internationale tendenser og trends. Når det kommer til bæredygtighed, har vi jo også et ansvar for at sætte det på dagsordenen i forhold til vores aktører” (Bilag 2 s. 153).

Hermed handler det for både VisitNordsjælland og borgmestrene i de respektive kommuner om at få aktørerne med på den *bæredygtige rejse*, inden der kommer decideret lovgivning på området, hvilket vi, i afsnit 5.1, kom frem til ikke vil være utænkeligt på sigt, baseret på bæredygtighedstendensen. Herved har VisitNordsjælland mulighed for at skubbe på, motivere og involvere aktørerne gennem en form for positiv motivation, således aktørerne på sigt ikke oplever at blive tvunget til at handle bæredygtigt grundet potentiel lovgivning i fremtiden. Med andre ord har VisitNordsjælland en vigtig aktie i at skabe en fælles lyst og engagement blandt dens interessenter mod et mere bæredygtigt Nordsjælland.

VisitNordsjælland har otte punkter, som de fokuserer på i det daglige arbejde, hvor virksomheden yderligere har fastsat fire strategiske pejlemærker, som omhandler, hvordan virksomheden både strategisk og konkret vil realisere deres vision (Bilag 3 s. 183). Herunder beskriver VisitNordsjælland i strategien *“Mod nye tider”*, at et af disse pejlemærker er:

“Vi vil være initiativtager og udviklingspartner til aktiviteter eksempelvis i form af events, der kan trække gæster til destinationen” (Bilag 3 s. 183).

Yderligere beskriver VisitNordsjælland, at public relations og kommunikation har en afgørende betydning for opfyldelsen af strategien. VisitNordsjælland ønsker at skabe vedvarende opmærksomhed og synlighed på medier, der forstås i vid forstand som egne og andres, lokale, regionale og landsdækkende, papirbårne og elektroniske. Denne synlighed skal influere aktører, turister og andre vigtige interessenter - både for at tiltrække gæster, men også i forhold til at sætte en turismepolitisk dagsorden, sikre fodfæste og ikke mindst eksistensgrundlag (Bilag 3 s. 194). For at skabe en dagsorden i henhold til bæredygtighed, skelnes der mellem tre forskellige: mediedagsordenen, den offentlige dagsorden og den politiske dagsorden (Nielsen, 2014 s. 190). Dynamikken mellem de tre dagsordener er, at der er en stærk bevægelse fra medierne over offentligheden mod det politiske system, således at VisitNordsjælland forsøger at sætte bæredygtighed på mediedagsordenen, hvorfor det bliver 1) noget befolkningen er optaget af, så det 2) bliver til noget, politikerne er nødt til at tage stilling til. Det er dog vigtigt at pointere, at det kræver et stort forarbejde at sætte en dagsorden i medierne. Det kræver, at VisitNordsjælland ved, hvad de vil og hvorfor samt, hvem de vil noget med og hvorfor. Derfor udgør VisitNordsjællands kommunikationsstrategiske arbejde, inklusiv markedsføring og interessentrelationer, et forarbejde til arbejdet med medierne, der på sigt skal være med til at sætte en dagsorden, som flere interessenter føler et vis ejerskab til, og som medierne mener, at de kan danne en arena for (Nielsen, 2014 s. 2018).

VisitNordsjælland har et ønske om at være initiativtager samt et ønske om at skabe vedvarende opmærksomhed og synlighed fra forskellige interessenter. Derfor identificerer vi et behov hos VisitNordsjælland i forhold til ønsket om at skabe opmærksomhed omkring bæredygtighed samt være initiativtager på dette område. Dette behov og ønske om bæredygtighed kan ligeledes understøttes af, at vi tidligere har identificeret, hvordan VisitNordsjællands strategiske arbejde har træk fra omgivelsesskolen, hvorfor de udvikler sig i takt med gældende tendenser i samfundet.

Dette understøtter derfor, at VisitNordsjælland gerne vil integrere bæredygtighed - både i det daglige arbejde, men også som en del af visionen i den næste strategi. Yderligere, som analyseret i afsnit 5.2.2, nævner VisitNordsjælland bæredygtighed i den nuværende strategi, men uden at handle på det, hvorfor vi i lige så høj grad vurderer, at det kan blive en kritisk faktor for VisitNordsjælland, hvis virksomheden ikke handler proaktivt på bæredygtige initiativer allerede nu. Hermed menes, at bæredygtighed skal ansues som et issue i VisitNordsjællands omverden, og hvis ikke det bliver håndteret, kan udvikle sig negativt for VisitNordsjælland. Derfor vil vi udarbejde en række anbefalinger til, hvad VisitNordsjælland konkret kan søsætte af kommunikationsstrategiske aktiviteter og handlinger i forhold til en skabe denne bæredygtige retning - både nu og for fremtiden.

5.3.1 VisitNordsjællands interesser

Denne del af analysen vil kortlægge VisitNordsjællands interesser samt, hvilke attributter de besidder for at kunne identificere, hvilke interesser, der er relevante for VisitNordsjælland at involvere i kommunikationsstrategiske tiltag. Tiltagene har til formål at skabe opmærksomhed og synlighed i forhold til bæredygtighed gennem en række kontinuerlige initiativer i Nordsjælland. Hertil skal det nævnes, at det samtidig er fordelagtigt at klarlægge interesserne i forhold til vigtigheden af at pleje relationerne samt at arbejde på at øge legitimiteten over for disse relevante interesser. Viden og forståelse omkring VisitNordsjællands relevante interesser i henhold til kommunikationsstrategiske tiltag er vigtigt, for at kunne udarbejde en vellykket kommunikation til disse og kan også hjælpe med at planlægge VisitNordsjællands bæredygtige initiativer, og dermed gavne de strategiske bæredygtige mål.

VisitNordsjælland skriver i strategien, at de udover dem selv og gæsterne i Nordsjælland, finder følgende interesser relevante:

- De fem ejerkommuner
- Borgerne i de fem kommuner
- Aktører i de fem kommuner, både turisme og turismerelaterede aktører,
- Kulturinstitutioner
- Samarbejdspartnere som Wonderful Copenhagen, VisitDenmark, Dansk Kyst- og Naturturisme, Danske Destinationer m.fl. (Bilag 3 s. 174).

Da vi ønsker at kortlægge de interessenter, som vi finder relevante for både nuværende og fremtidige bæredygtige initiativer, vil vi i følgende udvælge og forklare de interessenter, som vi anskuer som værende de vigtigste i denne kontekst. Hertil vil vi klassificere de forskellige interessenter, som VisitNordsjælland skal være opmærksom på set ud fra interessenternes attributionsniveau.

Medarbejderne i VisitNordsjælland

De 13 medarbejdere hos VisitNordsjælland er placeret på hovedkontoret i Helsingør (Bilag 2 s. 151). Medarbejderne besidder attributten *legitimitet*, fordi de arbejder for VisitNordsjælland under en forudsætning om, at de kender til virksomhedens forretningsaktiviteter, overordnede holdninger samt værdigrundlag. I den forbindelse udleder vi, at der ligeledes er en fælles forståelse blandt medarbejderne om, at bæredygtighed er vigtigt at integrere i VisitNordsjællands initiativer, da Berit fortæller:

“Vi prøver at tænke bæredygtighed ind ved blandt andet at se på det papir, vi bruger til vores katalog, at det er genbrugspapir, vi bruger. Helt ind i vores eget lille center, så tænker vi over det med at spare og ikke spille for meget på fx papir, da det er et eksempel på en af de ting, som vi selv kan styre (Bilag 2 s. 161).

Vi tolker denne udtalelse som, at medarbejderne i VisitNordsjælland dermed både kan forstå vigtigheden af bæredygtighed samt identificere sig selv med en miljøbevidst adfærd både nu og i fremtiden. Medarbejderne har ligeledes *normativ magt*, da de har stor indflydelse på, hvorledes fremadrettede bæredygtige initiativer udformer sig, da deres viden og engagement er afgørende for disse. Det hænger sammen med den tredje attribut *nødvendighed*, som medarbejderne ligeledes besidder. Medarbejderne er en nødvendighedsfaktor for at initiativerne realiseres, da VisitNordsjælland er direkte afhængige af deres individuelle engagement, tid og tilstedeværelse for at gennemføre forskellige tiltag, for at de opleves troværdige. Dette hænger sammen med tendensen om, at offentligheden har mere tillid til menneskene bag virksomheden end til overordnede corporate budskaber (Bilag 3 s. 194). Dette understøtter netop *nødvendigheden* i, at medarbejderne både kommunikerer omkring fremtidige events både via pressen og på egne sociale medier samt engagerer sig og deltager, når sådanne events udføres. Medarbejderne kan derfor i denne kontekst, omkring bæredygtige initiativer, kategoriseres som *definitive interessenter*, da de besidder alle tre attributter. Det er derfor vigtigt, at VisitNordsjælland får kommunikeret til og involveret medarbejderne i initiativer, som de første.

Journalister

Journalister er generelt en yderst vigtig interessent for VisitNordsjælland, da virksomheden arbejder proaktivt på at være til stede i diverse medier og sociale platforme, hvor gæster og turister henter inspiration til længere rejser og dagsture (Bilag 3 s. 194). Derfor besidder journalister og pressefolk attributten *nødvendighed* i forbindelse med bæredygtige initiativer, da omtalen og opmærksomheden i medierne er essentiel for, at VisitNordsjælland får spredt opmærksomhed omkring bæredygtige initiativer på en effektiv måde. Dette stemmer også overens med, at VisitNordsjælland skriver i strategien, at virksomheden i højere grad end tidligere vil have for øje, om de gennem kommunikation kan ligge i slipstrømme af den nationale dagsorden om bæredygtighed, hvor de med fordel kan profilere sig som en bæredygtig destination via journalister (Bilag 3 s. 194). Eftersom journalister formidler kommunikation til omverdenen ud fra en ramme, som de selv sætter, eksisterer der både en mulighed for positiv såvel som negativ omtale af et pågældende bæredygtigt initiativ, som VisitNordsjælland udformer. Derfor besidder journalisterne en *normativ magt*, hvorfor det er væsentligt, at VisitNordsjælland etablerer en god relation til journalisterne, da VisitNordsjælland er afhængige af dem i forhold til at få udbredt de bæredygtige initiativer gennem adskillige mediekkanaler, som virksomheden ikke selv kan kontrollere. Derfor kan journalisterne i vores kontekst kategoriseres som *forventningsfulde* interessenter, nærmere betegnet *farlige stakeholder*, eftersom de besidder attributterne *nødvendighed* og *magt*.

Politikerne i Folketinget

Politikerne har direkte magt over VisitNordsjælland, da de har mulighed for at vedtage love, som kan påvirke virksomheden, hvorfor de besidder en *tvingende magt*. I første delanalyse vurderede vi, at det ikke er utænkeligt, at der med tiden kommer flere restriktioner i forhold til bæredygtighed. Dette hænger sammen med, at politikere ofte bliver influeret af de tendenser, som hersker i samfundet, og som medierne og pressen sætter på dagsordenen. Dette er derfor med til at præge det politiske landskab. I forhold til tendensen om bæredygtighed, vil det kunne påvirke VisitNordsjælland i en enten positiv eller negativ retning både generelt, men også i forhold til initiativer, events og tiltag. Politikerne er dermed *latente* interessenter nærmere betegnet som *hvilende* interessenter, da de kun besidder denne ene attribut. Derfor vil det ikke være en relation, der kræver særlig høj grad af opmærksomhed fra ledelsen i VisitNordsjælland på nuværende tidspunkt, i en kontekst der omhandler bæredygtige initiativer.

Ejerkommuner

De fem ejerkommuner, herunder de respektive borgmestre, besidder en *økonomisk magt*, da de er VisitNordsjællands finansielle og generelle eksistensgrundlag. Derfor er det essentielt, at ejerkommunerne bakker op om bæredygtigt initiativer, hvis VisitNordsjælland skal have en reel mulighed for succes, da det blandt andet kan være i kommunerne, at initiativerne skal afholdes. Derfor besidder ejerkommunerne ligeledes attributterne *legitimitet* og *nødvendighed*, hvorfor de kan anskues som *definitive interessenter*. Derfor har kommunerne en form for direkte indflydelse på VisitNordsjællands initiativer, da disse er tilrettelagt til at blive afholdt og spredt i kommunerne, hvorfor det er vigtigt, at VisitNordsjælland retter sin opmærksomhed og kommunikation imod borgmestrene, da de er kommunernes ansigter udadtil, og derfor er vigtige interessenter at have inddraget.

Private aktører og borgere i ejerkommunerne

De lokale borgere i ejerkommunerne samt de private aktører, i form af eksempelvis hoteller, mødesteder og restauranter, anses som betydningsfulde interessenter. Det er grundet, at VisitNordsjælland er afhængige af, at de deltager og støtter op om pågældende initiativer i form af eksempelvis lokale events, hvorfor denne interessentgruppe først og fremmest besidder attributten *nødvendighed*. Derudover besidder disse interessenter attributten *legitimitet*, da det er essentielt, at de støtter op om, og kan afspejle sig i VisitNordsjællands handlinger og aktiviteter. Derfor kobles de private aktører og borgerne i kommunerne til gruppen af *forventningsfulde* stakeholdere, nærmere betegnet *afhængige* stakeholdere, eftersom de besidder attributterne *legitimitet* og *nødvendighed*. Det betyder for VisitNordsjælland, at der skal anvendes ressourcer på kommunikation til denne interessentgruppe og ligeledes være fokus på at pleje relationerne hertil.

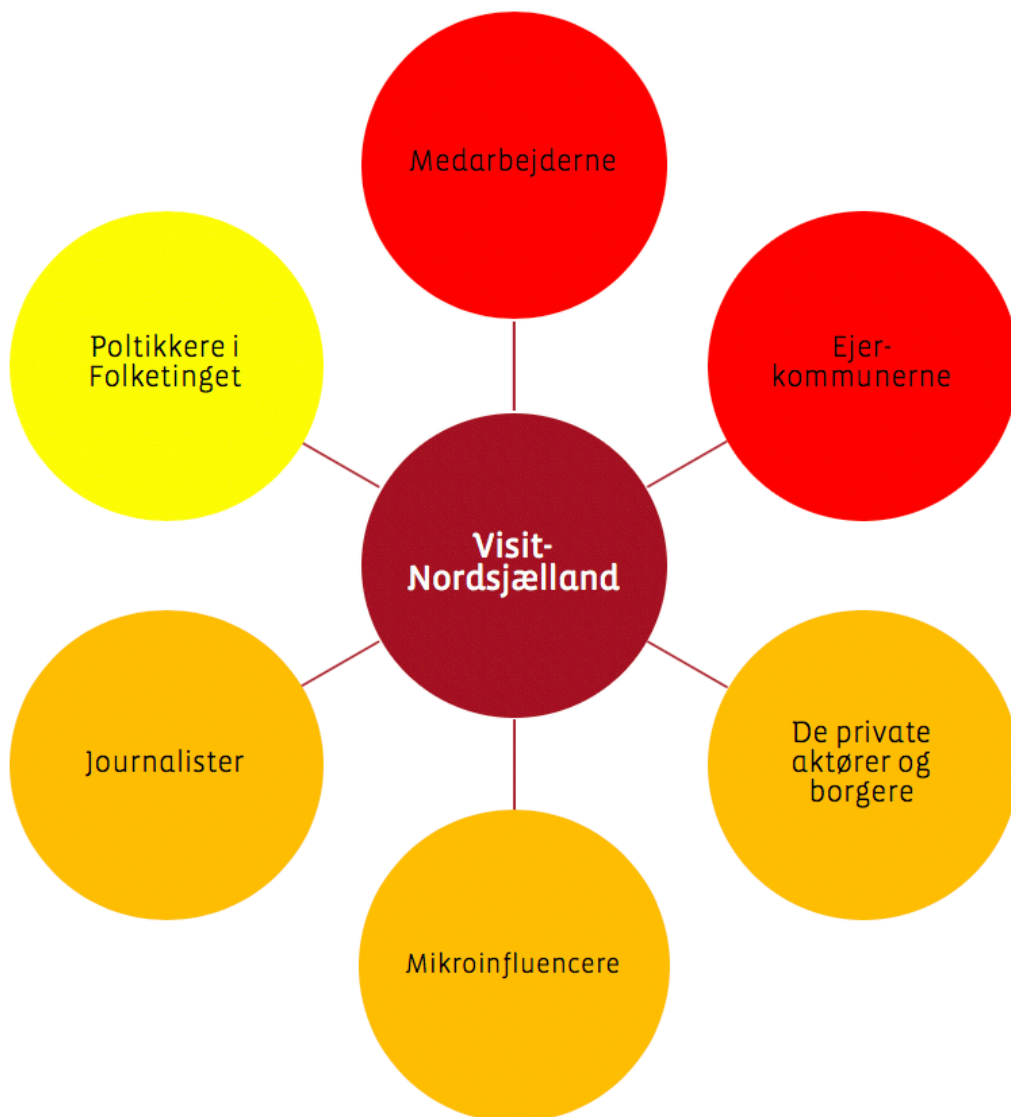
Mikroinfluencere i Nordsjællandske kommuner

VisitNordsjælland skriver i strategien, at deres målsætning er at *opbygge sit eget arkiv af journalister, bloggers og influencers (...)* (Bilag 3 s. 194). VisitNordsjælland arbejder på nuværende tidspunkt med mikroinfluencers, men skal i fremtiden drage endnu mere fordel af dem. I forhold til fremtidige bæredygtige initiativer, hvor VisitNordsjælland er afsender, kan virksomheden drage stor fordel af at anvende troværdige mikroinfluencers, som har en bæredygtig profil, da de herved kan influere deres netværk. Mikroinfluencerne vil derfor besidde *normativ magt*, fordi de har symbolske ressourcer, eftersom de evner at influere deres netværk.

Ydermere besidder mikroinfluencerne attributten *legitimitet*, da de ønsker at repræsentere VisitNordsjælland, og derfor kan stå inde for virksomhedens handlinger, initiativer og værdier. Hvis handlinger og værdier ikke stemmer overens mellem virksomheden og influencerne, vil der opstå en legitimitetskløft herimellem. Det er derfor vigtigt, at VisitNordsjælland plejer relationen til disse, da den normative magt, kan være en trussel mod virksomhedens omdømme. Derfor hører mikroinfluencers til gruppen af *forventningsfulde* interessenter, nærmere bestemt *dominerende* interessenter, idet de besidder både *magt* og *legitimitet*.

Ud fra ovenstående interessentanalyse er VisitNordsjællands medarbejdere og ejerkommuner, baseret på deres attributionsniveau, de vigtigste interessenter for virksomhedens ledelse at pleje i denne kontekst, hvor fokus er på bæredygtige initiativer og events. Dette er på baggrund af, at disse interessenter besidder alle tre attributter. Det er derfor vigtigt, at VisitNordsjælland især inddrager medarbejderne og ejerkommunerne i kommunikationsarbejdet, planlægningsfasen, udførelsen og evalueringen, da dette øger sandsynligheden for, at VisitNordsjælland opnår succes med dens kommunikation (Laljani & Ludvigsen, 2009 s. 171-172). Det skal dog nævnes, at de forskellige interessenternes attributionsniveau er dynamisk og varierer over tid og efter konteksten. Derfor kan billedet og vigtigheden af interessenterne se anderledes ud i en anden interessentanalyse og kontekst, der ikke har med bæredygtige initiativer, events eller tiltag fra VisitNordsjælland at gøre.

Nedenstående model (Figur 6) illustrerer VisitNordsjællands interessentrelationer, hvoraf farverne indikerer de gældende attributionsniveauer.

Figur 6: VisitNordsjællands interessentrelationer

5.3.1.1 Holistisk syn på VisitNordsjællands interessenter

I forlængelse af interessentanalysen er det vigtigt at påpege, at VisitNordsjællands gæster, turister samt eksterne samarbejdspartnere naturligvis er essentielle interessenter for VisitNordsjælland set i et generelt perspektiv. Denne kontekst er, som analyseret, centreret omkring bæredygtige tiltag og initiativer, som VisitNordsjælland kan søsætte for at skabe kommunikation, presseomtale og generel mediebevågenhed, hvorfor disse interessenter i denne sammenhæng ikke anses som en *nødvendighed*. Det er naturligvis en fordel for VisitNordsjælland, hvis eksterne samarbejdspartnere som Wonderful Copenhagen, VisitDenmark og Dansk Kyst og Naturturisme bliver opmærksomme på bæredygtige initiativer fra VisitNordsjælland (Bilag 3 side 174).

Dette er baseret på antagelsen om muligheden for, at samarbejdspartnerne vil kommunikere om initiativerne på deres platforme, hvoraf synligheden spredes. Dette formodes, da samarbejdspartnerne tilsammen har en omfangsrig mængde af modtagere, der alle har en relation til turisme. Dernæst er der også en økonomisk mulighed i samarbejdspartnerne støtter op om bæredygtige initiativer, da VisitNordsjælland derved kan få suppleret de penge, som de selv ligger finansielt i et projekt (Bilag 2 s. 153). De bæredygtige events og initiativer kan samtidig være med til at skabe et imitationsbaseret pres på både samarbejdspartnerne og lignende virksomheder, som VisitAarhus, VisitVestsjælland og VisitOdsherred, hvorved de vil efterligne VisitNordsjællands praksis. Dette pres, der skabes, vil potentielt set kunne få en betydning i et nationalt perspektiv, hvis udbredelsen af bæredygtige initiativer bliver en realitet, da det kunne være med til at skubbe andre kommuner, aktører og virksomheder i samme retning.

Slutteligt skal det nævnes, at jo mere omtale omkring bæredygtige initiativer, der når ud til VisitNordsjællands gæster og turister, desto større en fordel opnår VisitNordsjælland. Det hænger sammen med, at bæredygtighed begynder at blive en afgørende faktor i valget af rejser og oplevelser (Green-key, 2017). En rapport om bæredygtige rejser fra Booking.com, viser, at rejsende i stigende grad er villige til at integrere flere bæredygtige tiltag og at antallet af gæster, der søger bæredygtige hoteller, er i progressiv stigning. Hertil foreslår rapporten, at det er vigtigt at kommunikere om bæredygtige indsatser, da det tyder på, at efterspørgslen og forventningerne fra de rejsende vil blive mere omfattende med tiden (Green-key, 2017). Det kan derfor argumenteres for, at det rent kommunikationsstrategisk kan vise sig at være et fordelagtigt træk fra VisitNordsjælland at facilitere og skabe bæredygtige initiativer og events i Nordsjælland, da det både nu og på sigt kan betyde, at virksomheden herigennem imødekommer den forbrugertendens, der hersker og derfor fremadrettet vil tiltrække flere turister og gæster. Holistisk set vil det påvirke kommunerne i Nordsjælland positivt rent økonomisk samt skabe en effekt på antallet af arbejdspladser, da flere turister og gæster automatisk skaber behov og efterspørgsel for mere arbejdskraft (VisitDenmark, 2018).

5.3.2 Bæredygtighed som *ny* kommunikativ kontekst

Bæredygtighed er en betegnelse for en udviklingsproces, hvor virksomheder kan befinde sig på flere niveauer inden for bæredygtighed og dermed have varierende engagement (Laljani & Ludvigsen, 2009 s. 24-25). VisitNordsjælland kan betegnes som værende i denne udviklingsproces i forhold til bæredygtighed.

VisitNordsjælland skelner ikke, hvorvidt en kommune er bæredygtig eller ubæredygtig, men derimod hvorvidt de forskellige kommuner er på vej i en bæredygtig retning i forskellige tempi og med forskellige engagement. I Nordsjælland findes der allerede en række bæredygtige aktører, der er Green Key certificeret, hvilket betyder, at de lever op til skrappe miljø- og energikriterer, som blandt andet er defineret af brancheorganisationen HORESTA. Et udpluk af aktører i Nordsjælland med en Green Key certificering er Pharmakon, Konventum, Marienlyst Strandhotel samt Comwell Borupgaard (Green Key u.å.).

(...) "Tager man et eksempel som Comwell, har de jo taget et strategisk valg om at være grøn og bæredygtig, og det har de så arbejdet med på alle deres hoteller (...)" "(...) Comwell Borupgaard er nærmest så bæredygtige, at man kan spise deres servietter" (Bilag 2 s. 160).

Derudover har Helsingør verdens første batteridrevne færger, også kaldet *"Zero-emission-færger"*, der sejler på strækningen mellem Helsingør og Helsingborg på en CO₂-neutral måde (Sørensen, 2018). Idet Nordsjælland allerede har mange aktører, som bevæger sig i en bæredygtig retning samt har verdens første batteridrevne færge, er det oplagt, at VisitNordsjælland kommunikerer og fortæller om de bæredygtige historier, der er i de fem ejerkommuner. VisitNordsjælland har allerede et fokus på den moderne fortælling om virksomhedens subbrand, Den Danske Riviera, der især har været brugt overfor udenlandske målgrupper til at markedsføre og formidle historien om Nordsjællands smukke og unikke kyststrækning (Bilag 3 s. 176). Hertil bør VisitNordsjælland, gennem kommunikation, ligeledes fokusere på at få skabt en fortælling om bæredygtighed i de fem ejerkommuner. Det hænger sammen med, at kommunikation kan spille en væsentlig rolle i, hvor stor succes virksomheden får på rejsen mod en mere bæredygtig praksis (Laljani & Ludvigsen, 2009 s. 91). Fortællingerne er ligeledes væsentlige at italesætte over for journalister, så VisitNordsjælland herigennem kan få bragt de bæredygtige historier ud gennem lokale såvel som nationale medier. Naturligvis er det i sidste ende op til den enkelte journalist, hvad de vil publicere, men derfor anses relationsarbejdet til journalisterne alligevel som en vigtig faktor i kommunikationsarbejdet.

Når en virksomheds CSR-initiativer og aktiviteter skal kommunikeres, er der et stort udvalg af kommunikationskanaler, som den kan vælge mellem (Du et al., 2010 s. 13). Heraf vurderer vi, at VisitNordsjællands kommunikation kan foregå gennem VisitNordsjællands hjemmeside, Instagramprofil og Facebookside, som er platforme virksomheden har direkte kontrol over. VisitNordsjællands hjemmeside har ifølge websitestatistikken i *"Mod nye tider"* haft over tre millioner besøgende gennem de sidste ti år (Bilag 3 s. 211).

Det betyder, at VisitNordsjællands kommunikation herigennem når ud til en stor gruppe af modtagere, der er potentielle gæster og turister til området. Samtidig er brugen af VisitNordsjællands sociale medier også en oplagt mulighed, da VisitNordsjællands Facebookside har omkring 13.100 følgere og Instagram-profil omkring 6200 følgere. Ens for kommunikationen på de forskellige medier er, at VisitNordsjælland kan gøre brug af *storytelling* som redskab til at kommunikere kernefortællingerne. Storytelling er ifølge Beverly & Jacobson (1999) defineret som: “*A vivid, memorable way to pass on an organization’s history, values, and vision*” (Beverly & Jacobson, 1999 s. 45). Hermed kan VisitNordsjælland fordelagtigt anvende storytelling til at fortælle de gode historier om de bæredygtige aktører, som allerede eksisterer, i de fem ejerkommuner. Gennem kernefortællingerne kan VisitNordsjælland få skabt en større synlighed på de bæredygtige aktører i Nordsjælland og samtidigt være med til at sætte en ny dagsorden på området gennem deres kommunikationskanaler.

På den anden side kan årsagsforklaringen på, at VisitNordsjælland ikke har fokuseret på kommunikationen om bæredygtige fortællinger i Nordsjælland, og markedsført sig som bæredygtige være, at virksomheden har frygtet, at kommunikation herom ville blive anset som *greenwashing*. Greenwashing er ifølge Kenton (2019) defineret som: “*(...) conveying a false impression that a company or its products are more environmentally sound than they really are*” (Kenton, 2019). Greenwashing skal i denne kontekst forstås som, at VisitNordsjælland kan risikere at blive anset som *greenwashere*, hvis virksomheden går ud og markedsfører hele Nordsjælland som værende en bæredygtig destination. Grundet denne frygt, kan det formodes, at VisitNordsjælland har givet sig selv ‘mundkurv’ på, og derved taget et bevidst valg om ikke at markedsføre sig på bæredygtige præmisser. Det er derfor essentielt for VisitNordsjælland at skabe en balance mellem de gode historier i Nordsjælland, og hvordan det reelt forholder sig (Laljani & Ludvigsen, 2009 s. 92). VisitNordsjælland kan, via storytelling, derfor med stor fordel sætte fokus på kommunikationen og markedsføringen af de mange, allerede eksisterende, bæredygtige aktører. På denne måde undgår VisitNordsjælland netop at skulle give sig selv mundkurv på i frygt for at blive stemplet som *greenwashere*. VisitNordsjælland bør derfor fokusere på historiefortællingen om de bæredygtige aktører, om el-færgen og om de mange hoteller med green-key certificering i de enkelte kommuner.

Herved vil VisitNordsjællands kommunikation blive pålidelig, sand og oprigtig, hvilket Mikal Holt, miljøchef hos Horesta, udtaler er vigtigt:

“Det vigtigste er, at man kommunikerer pålideligt gennem grøn markedsføring. Man skal kunne stå inde for det - og man skal kunne dokumentere det. Man skal ikke overdrive sin indsats, man skal være hudløs ærlig, og nogle af de ting, som man ikke har styr på, skal man også være ærlig omkring. Nogle ting inden for CSR kan jo være, at man er på ‘en rejse’ i organisationen, hvor man får mere viden og bliver mere dygtig på området, som man så prøver at indarbejde i sin dagligdag og derved også kommunikation” (Bilag 2 s. 127).

Denne udtalelse fra Mikal indikerer, at indsatser inden for CSR og bæredygtighed er en rejse, og ikke en handling eller en ændring, der sker fra dag til dag. Derfor er kommunikationen herom vigtig for VisitNordsjælland - så længe balancen mellem de gode historier, og hvordan det reelt forholder sig, bevares. Gennem kommunikationen kan VisitNordsjælland samtidig aspirere til, både overfor dem selv, men særlig over for aktørerne, at det er en bæredygtig vej, virksomheden vil gå. Både aspirationen, kernefortællingerne og kommunikation af de bæredygtige aktører i Nordsjælland vil samtidig kunne kickstarte en form for trend, og dermed sætte et pres på de fem ejerkommuner, herunder aktørerne i takt med, at kommunikationen om de gode bæredygtige eksempler vil få opmærksomhed i omgivelserne og derved også fra potentielle gæster og turister.

5.3.3 Adfærdsdesign i kommunikationsarbejdet

Adfærdsdesign er et udbredt begreb i kommunikationsverdenen og er en stor del af kommunikationsarbejde i dag, hvilket Helle bro understøtter:

“(...) Vi kigger rigtigt meget på adfærdsdesign i kommunikationsarbejdet. Vi ser på, hvad det er for en adfærd, vi vil have - og hvilke ting der står i vejen for den adfærd” (Bilag 2 s. 146).

Vi ønsker, at VisitNordsjælland gennem adfærdsdesign, og dermed gennem initiativer kan skubbe ejerkommunerne, herunder de private aktører og selve borgerne i en mere bæredygtig retning. VisitNordsjælland kan netop være med til at påvirke de forskellige aktører til at indtænke bæredygtighed ved blandt andet at facilitere tiltag og events med en bæredygtig dagsorden. Denne påvirkning skal dog være i overensstemmelse med aktørernes egne interesser samt respektere deres individuelle ret til selvbestemmelse, således påvirkningen får en positiv effekt på aktørerne. På denne måde kan VisitNordsjælland gennem adfærdsdesign, og hermed et event, hjælpe aktørerne på vej til at træffe bedre og mere bæredygtige beslutninger for dem selv og for samfundet (Jensen et al., 2017 s. side 22).

I relief til Mintzberg et al.'s strategiske skole, *designskolen*, kan der identificeres træk fra denne, når vi kobler det til udformning af events. Dette hænger sammen med, at det strategiske udgangspunkt for designskolen er at have en planlagt strategi, hvilket betyder, at strategien blot ændrer sig lejlighedsvis (Mintzberg et al., 2009 s. 27). Designskolen har blandt andet tydelige teoretiske rødder til social adfærdsteori, hvilket i den grad kan kobles til adfærdsdesign metodikken. Yderligere læner den strategiske tilgang fra designskolen sig op af *planlægningsskolen*, der i øvrigt udspringer fra samme tid i 1970'erne, som ligeledes var deromkring, at adfærdsdesign blev en del af videnskaberne. Derfor kan planlægningsskolen ligeledes kobles til udformningen bag et event, da vi planlægger et kommunikationsstrategisk forslag i form af et event, som VisitNordsjælland kan anvende.

I strategien "*Mod nye tider*" har VisitNordsjælland eksempler på igangværende, strategiske udviklingsprojekter i de kommende år (Bilag 3 s. 210). Ét af projekterne er fokuseret på udvikling af de Nordsjællandske strande, hvor de umiddelbare deltagere ved dette projekt, ifølge VisitNordsjælland, er virksomheden selv, de fem ejerkommuner og Naturstyrelsen. Formålet er at opgradere de Nordsjællandske strande, både når det gælder den fysiske vedligeholdelse samt gennem udvikling af aktiviteter i forhold til kyststrækningen (Bilag 3 s. 210). Kyststrækningen dækker over VisitNordsjællands subbrand, Den Danske Riviera, som vi ser forskellige muligheder i, når det kommer til bæredygtige events.

5.3.3.1 Kan vi sammen gøre Nordsjælland bæredygtig?

VisitNordsjælland skriver i deres strategi følgende:

(...) Vi skal være fødselshjælpere, facilitere og være med til at udvikle, når der er tale om større events, der vil kunne tiltrække regionale turister og gæster" (Bilag 3 s. 187).

Yderligere skriver de, at:

"VisitNordsjælland kan også udvikle budmateriale inkl. tilkendegivelser og tilladelser, som forhåbentlig vil bringe Kongernes Nordsjælland med i opløbet om værtskab for diverse større events" (Bilag 3 s. 187).

På baggrund af disse udpluk fra VisitNordsjællands strategi udleder vi, at virksomheden har ressourcer til at facilitere og planlægge events, som kan være med til at udvikle Kongernes Nordsjælland i en mere bæredygtig retning.

Samtidig vil VisitNordsjælland, som nævnt, sætte fokus på at udvikle de Nordsjællandske strande, hvorved de ønsker at opgradere dem både i forhold til vedligeholdelse og aktiviteter, hvorfor vi yderligere identificerer et behov og et ønske om flere fremtidige initiativer, aktiviteter og events i Nordsjælland. I denne sammenhæng er *adfærdsdesign* et nyttigt udgangspunkt, der rummer mange typer af formgivning rettet imod at påvirke og skubbe ejerkommuner, private aktører og borgere i en mere bæredygtig retning (Jensen et al., 2017 s. 24). Dette kan potentielt være med til, at Nordsjælland anses som en destination, der tænker og handler bæredygtigt. Dog er det en kompleks proces at ændre en adfærd (Jensen et al. 2017 s. 28). Derfor er det vigtigt at pointere, at ændringen af adfærden skal anskues som en proces og en *rejse*, hvor VisitNordsjælland kan foretage enkelte ændringer i omgivelserne, der derved påvirker adfærd i en vis grad (Jensen et al., 2017 s. 15). Derfor vil vi i vores forskerrolle komme med et bud på et konkret event, som skal være med til at *påvirke* kommunerne, og dermed aktørernes adfærd mod et mere bæredygtigt Nordsjælland.

Vores bud på et reelt bæredygtigt event, som VisitNordsjælland skal stå i spidsen for, er et oprydningsevent: "*Kan vi sammen gøre Nordsjælland bæredygtig?*" i hver af de fem ejerkommuner. Oprydningseventet skal finde sted søndage med en uges mellemrum over en periode på fem uger, således der hver uge er fokus på en ny kommune. Formålet med eventet er, at VisitNordsjælland får skabt opmærksomhed omkring bæredygtighed og bæredygtige initiativer. En vigtig præmis for, at VisitNordsjælland får skabt denne opmærksomhed, og derved får succes, afhænger af virksomhedens vigtige interessenter, som blev defineret i afsnit 5.3.1.

Ud fra vores interessentanalyse kom vi frem til, at VisitNordsjællands vigtigste interessenter er medarbejderne og ejerkommunerne baseret på deres attributionsniveau, hvorfor disse er betegnet som defensive interessenter for VisitNordsjælland. Derfor er det vigtigt, at VisitNordsjælland inddrager både medarbejderne og ejerkommunerne både før, under og efter eventet, da disse interessenter både er *nødvendige* for at eventet realiseres samt har *magt*, og dermed direkte indflydelse på VisitNordsjællands event - både *økonomisk* og *normativt*. Medierne skal ligeledes både før, under og efter eventet italesætte eventet kommunikativt, og dermed samtidig være med til at præge dagsordenen for bæredygtighed i Nordsjælland. I denne sammenhæng er journalisterne en vigtig interessentgruppe, da de besidder en *normativ magt* og *nødvendighed*, som analyseret tidligere. Det er derfor vigtigt, at VisitNordsjælland inden eventet tager kontakt til journalister fra deres eget arkiv, som de har gode relationer til.

Dette anser vi som en fordelagtig mulighed for VisitNordsjælland, da journalisterne med deres *normative magt* kan skabe opmærksomhed omkring eventet, og dermed få den gode historie ud at leve i mediebilledet. Dette vil potentielt set få flere deltagere til eventet samt skabe en bæredygtig dagsorden, som VisitNordsjælland er en del af. En yderligere interessant, som VisitNordsjælland også skal drage fordel af både før, under og efter eventet er deres mikroinfluencers. Dette hænger sammen med, at de som analyseret, besidder en *normativ magt*, idet de kan influere deres netværk på de sociale medier. Undersøgelser viser nemlig, at anbefalinger fra personer, man har tillid til, er den stærkeste drivkraft (Thomsen, 2017). Det er naturligvis vigtigt, at VisitNordsjælland anvender troværdige influencers. Troværdigheden skal her forstås som, at influencerne er tro mod virksomheden, og der er en gensidig afspejling af værdier. Derfor skal influencerne have en bæredygtig profil, have en interesse for naturen og helst bo i Nordsjælland. Det er især vigtigt, at disse kriterier er opfyldt, idet det er en fordel for VisitNordsjælland at markedsføre sig via meget konkrete influencers, for at nå ud til en lang mere relevant og specifik målgruppe i form af borgere, der også har en interesse i bæredygtighed, og som ønsker at deltage i sådanne events. Dette vil samtidig bidrage til en øget legitimitet for VisitNordsjælland, og dermed for eventet, da der er en overensstemmelse mellem VisitNordsjællands og influencerens ønsker og værdier, hvorfor kommunikation fra influencerne opfattes mere troværdigt. Udover at VisitNordsjælland kan drage fordel af denne troværdighed, åbner influencerens kommunikation ligeledes op for et mere direkte og stærkt budskab omkring eventet, idet det spredes på organisk vis via influencerens sociale netværk.

Udover at VisitNordsjælland, via eventet, får skabt en mediedagsorden gennem både journalister og mikroinfluencers, er det samtidig vigtigt, at VisitNordsjælland formår at skabe en offentlig dagsorden omkring bæredygtighed. Den offentlige dagsorden indbefatter nemlig, hvad befolkningen er optaget af (Nielsen, 2014 s. 10). Da størstedelen af befolkningen i mindre eller højere grad, bekymrer sig om bæredygtighed, vurderer vi, at borgerne og de lokale aktører i kommunerne vil bakke op- og deltage til eventet. Vores vurdering bliver understøttet af de årlige affaldsindsamlinger, som Danmarks Naturfredningsforening har afholdt. Dette er nemlig et konkret eksempel på, at borgere bakker op - og deltager i sådanne typer af events, da der har været helt op omkring 160.000 deltagere (Ledertoug og Ørsted, 2018).

Planlægning

VisitNordsjælland skal i samarbejde med både sine medarbejdere og de respektive borgmestre i den fem ejerkommuner planlægge oprydningseventet. Hertil skal der udformes og indtænkes en gærute, hvor deltagerne kommer forbi en række seværdigheder i de enkelte byer under ruten. Dette vurderer vi er muligt for VisitNordsjælland at udforme, idet virksomheden er i tæt dialog og interaktion med alle deres aktører og interessenter samt, at VisitNordsjælland er deres lokale samarbejdspartner, hvor deres styrke blandt andet ligger i deres store lokalkendskab (Bilag 3 s. 182). På ruten skal deltagerne hver især indsamle affald i byens gader og naturområder og herigennem være med til at hjælpe naturen og dyrene. Det er nemlig en realitet, at affald i naturen er et problem i Danmark, som afføder katastrofale konsekvenser for naturen (Ledertoug & Ørsted, 2018). Hertil er tanken samtidig, at det indsamlede affald i hver kommune bliver vejjet, hvorefter der bliver kåret en 'vinderkommune' af affaldsindsamling målt ud fra, hvilken kommune, der har samlet flest kilo affald. Vinderkommunen vil blive kåret, når alle kommunerne har afholdt eventet, og al indsamlet affald er blevet vejjet. Vinderkommunen offentliggøres på VisitNordsjællands hjemmeside og sociale medier, hvor kommunen herefter vil modtage en *bæredygtighedpris* fra VisitNordsjælland. Gåruten slutter ved en strand eller sø, hvoraf vores bud er følgende:

- Hornbæk strand i Helsingør Kommune
- Frederiksborg Slotssø i Hillerød Kommune
- Babylone strand i Fredensborg Kommune
- Tisvildeleje strand i Gribskov Kommune
- Liseleje strand i Halsnæs Kommune

Her vil der være forskellige aktiviteter, mulighed for at mingle og forfriskninger til de deltagende, som potentielt vil blive finansieret af Dansk Kyst og Naturturisme. Antagelsen om at Dansk Kyst og Naturturisme vil ligge et økonomisk bidrag er baseret på, at Annette fortæller: *"Det kan fx være Dansk Kyst og Naturturisme, som både lægger penge og ressourcer i et projekt, som vi er ved at søge til omkring turismeudvikling i Nationalparken 'Kongernes Nordsjælland' (Bilag 2 s.153).* Borgmestrene i de respektive kommuner holder sammen med en medarbejder fra VisitNordsjælland ligeledes en tale efter affaldsindsamlingen.

I talen takkes der for deltagernes indsats og fortælles om, hvordan affaldseventet er et led i den fremtidige bæredygtige rejse, som kommunerne hver især skal igennem, og som i høj grad afhænger af fællesskabets indsats - aktører såvel som borgere, da en fælles indsats *kan* være vejen frem mod et mere bæredygtigt Nordsjælland. VisitNordsjælland har allerede en række aktører, som indtænker bæredygtige praksisser:

“(...) Marienlyst går meget ind for madspild, så man kunne også få dem ud og fortælle om, hvad de har gjort, så man kan lære af det (...)” (Bilag 2 s. 162).

Til dette event ville det derfor samtidig være oplagt at få nogle af de lokale aktører til at holde en tale omkring, hvad de har gjort af bæredygtige tiltag, og dele ud af disse erfaringer, således andre aktører kan tage ved lære af disse praksisser. Samtidig, ved at udvalgte aktører fortæller om sine erfaringer i forhold til bæredygtighed, kan det formodes, at denne fortælling spredes både via borgerne, men vigtigst af alt gennem medierne, hvorfor dette igen understreger *nødvendigheden* af at have journalister til stede til eventet.

Vi har på næste side visualiseret et eksempel på dagsprogrammet for eventet i Hornbæk, som er tiltænkt, at VisitNordsjælland kan anvende på virksomhedens kommunikationsplatforme.

10.05.2019**Kan vi sammen gøre Nordsjælland bæredygtig?****VisitNordsjælland og Helsingør kommune inviterer til indsamling af affald i Hornbæk søndag d. 26. maj 2019****Mødested: Foran Hornbæk Skole****Program****10.30**

Velkomst. Kort generel information

11.00

Fælles indsamling af affald på den planlagte rute

14.00

Tale fra VisitNordsjælland og borgmesteren, Benedikte Kiær

14.30

Forfriskninger og mulighed for at mingle

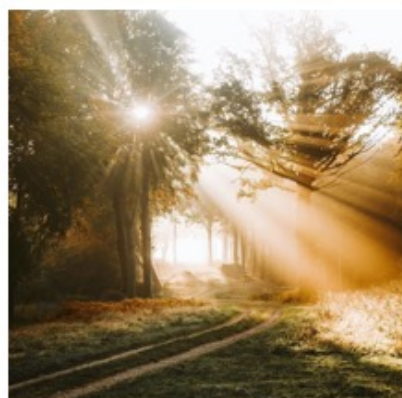
15.30

Tale fra Marienlyst Strandhotel omkring bæredygtighed

16.00

Farvel og tak for i dag!

#Kanvisammengørenordsjællandbæredygtig?

**Kontakt:** Udviklingschef i
VisitNordsjælland
Berit Elmark
Tel: +45 40 72 52 49
bel@visitnordsjaelland.com

Ved udformning af eventet “*Kan vi sammen gøre Nordsjælland bæredygtig?*” er der træk fra både designskolen og planlægningsskolen. Hertil skal det dog pointeres, at dette strategiske tiltag, herunder eventet ikke altid kan være fuldkommen planlagt, da der kan forekomme emergente faktorer, som kan påvirke eventet, og som der skal tages stilling til undervejs (Mintzberg et al., 2009 s. 13). Disse emergente faktorer kan for eksempel være vejret eller sygdom, der gør at programmet skal justeres. Til trods for disse emergente faktorer skal eventet, som vi designer for VisitNordsjælland, dog alligevel indgå som et led i den samlede kommunikationsstrategiske planlægning i rejsen mod et mere bæredygtigt Nordsjælland.

Eventet skal sætte bæredygtighed på dagsordenen i Nordsjælland, hvormed det kan være et led i at *skubbe* VisitNordsjællands mange aktører i denne retning. Vi har, i et forskningsperspektiv, foreslået, at kommunerne kan vinde en *bæredygtighedspris* baseret på forskellige bæredygtige initiativer. Prisuddelingen kan anskues som en måde, hvorpå VisitNordsjælland kan påvirke - og forsøge at ændre adfærden hos aktørerne i en mere bæredygtig retning og derudover potentielt inspirere og motivere de enkelte kommuner til selv at facilitere og planlægge bæredygtige initiativer. På denne måde kan eventet i et bredt perspektiv anses som værende i tråd med det 11. Verdensmål, som bygger på bæredygtige byer og lokalsamfund (Verdensmålene u.å.). Prisuddelingen vil samtidig være med til at sætte et pres på de fem kommuner, og hermed presse de mange lokale aktører i Nordsjælland. Her menes, at hvis en kommune eller aktør i en af kommunerne gør sig særligt bemærket i forhold til bæredygtighed, og dermed opnår succes, kan det skabe et imitationsbaseret pres, hvorved virksomheden vil blive efterlignet af andre. Dette kan både ses ud fra et konkurrencedygtigt perspektiv og ønsket om legitimitet (DiMaggio & Powell, 1983 s.152). Det kan således formodes, at aktørerne vil forsøge at legitimere sine handlinger og måde at drive forretning på ved at efterligne bæredygtige praksisser, idet de kan se en værdi i at modtage en *bæredygtighedspris*, da de gennem modtagelse af denne kan anskues at imødekomme de forventninger, der er opstået på baggrund af bæredygtighedstendensen.

5.3.4 Opsummering

Denne delanalyse havde til formål at analysere, hvordan VisitNordsjælland i fremtiden kan optimere sin kommunikationsstrategi i forhold til bæredygtighed, hvorfor analysen er blevet en mere pragmatisk analyse sammenlignet med de forhenværende delanalyser i specialet. I den sammenhæng er vi, i et forskningsperspektiv derfor kommet med et pragmatisk bud på dette i form af konkrete initiativer, som VisitNordsjælland kunne søsætte.

Derfor startede vi denne tredje delanalyse med en analyse af VisitNordsjællands vigtigste interessenter, som er centreret omkring en kontekst for bæredygtige tiltag og events. Her identificerede vi VisitNordsjællands medarbejdere og ejerkommuner som værende de vigtigste interessenter i denne kontekst baseret på deres attributionsniveau. Det er derfor vigtigt, at VisitNordsjælland bruger mange ressourcer på at pleje relationen til disse interessenter i forhold til bæredygtige events og initiativer, både før, under og efter eventet, da det øger sandsynligheden for, at VisitNordsjælland opnår succes med kommunikationen herom samt får succes til selve eventet. Forinden at VisitNordsjælland søsætter eventet, anbefales det, at virksomheden kigger indad og bliver bedre til at kommunikere om de *allerede* eksisterende aktører, som har integreret bæredygtige praksisser i deres arbejde. VisitNordsjælland bør derfor gøre brug af *storytelling* til at kommunikere om kernefortællingerne i Nordsjælland, herunder om de bæredygtige aktører. På denne måde kan VisitNordsjælland gennem deres kommunikationskanaler skabe en synlighed på bæredygtighed i Nordsjælland.

Slutteligt analyserede vi, hvordan VisitNordsjælland via adfærdsdesign kan forsøge at skubbe deres ejerkommuner og private aktører til at indtænke bæredygtighed gennem både kommunikation og ved at facilitere tiltag og events med en bæredygtig agenda. Derfor har vi udformet eventet "*Kan vi sammen gøre Nordsjælland bæredygtig?*", som er et *oprydningsevent*, der netop er et led i Nordsjællands rejse mod at blive mere bæredygtig. Eventet skal derfor ses som en måde, hvorpå VisitNordsjælland kan *påvirke* og *skubbe* aktørerne den vej, som de ønsker - nemlig i en mere bæredygtig retning. Her identificerede vi både medarbejderne, aktørerne i ejerkommunerne, journalister, mikroinfluencers og borgerne som vigtige interessenter til eventet. Herudover foreslog vi, at der til sådanne events bliver kåret en vinderkommune, som derfor modtager en *bæredygtighedspris*, hvilket ligeledes kan anskues som en måde, hvorpå VisitNordsjælland kan påvirke - og forsøge at ændre adfærden hos aktørerne i en mere bæredygtig retning.

INDLEDNING



CASE-
BESKRIVELSE



METODE



TEORI



ANALYSE



DISKUSSION

KONKLUSION



6.0 Diskussion

Specialet har været fokuseret omkring bæredygtige tendenser i samfundet, og hvordan disse skaber et pres på organisationer. Yderligere har det været centreret omkring destinationsselskabet VisitNordsjælland i forhold til virksomhedens nuværende håndtering af bæredygtighed samt, hvordan virksomheden i fremtiden kan optimere bæredygtighed rent kommunikationsstrategisk. Undervejs i specialeprocessen har vi fået indsigt i, hvor vanskeligt og komplekst, det kan være at integrere bæredygtighed i det strategiske og kommunikative arbejde. Det hænger sammen med, at en bæredygtig udvikling kun kan ske med involvering og støtte fra centrale aktører, da det er afgørende for at skabe fundamentet for en bæredygtig rejse. Følgende diskussion vil derfor udfolde en række overvejelser omkring, hvordan bæredygtighed i en turismekontekst, som VisitNordsjælland netop er en del af, kan anskues ud fra flere forskellige perspektiver.

6.1 Bæredygtighed har mange *ansigter*

Det er ikke nyt, at der er sat ord på, at vi skal være bæredygtige på en lang række fronter. Brundtlandrapporten satte bæredygtighed på dagsordenen tilbage i 1987, og siden da er det et fænomen, der optræder i forskellige kontekster med forskellige betydninger. Heraf er turismeindustrien én af de kontekster, hvor bæredygtighed, og derved *bæredygtig turisme* er blevet et essentielt begreb. Det er af The World Tourism Organization (UNWTO) defineret som: *“Turisme, der tænker på den aktuelle og fremtidige økonomiske, sociale og miljømæssige udvikling og tager hensyn til besøgende, turismeindustrien, miljøet og lokalbefolkningen”* (Bejder et al., u.å.). Denne definition indikerer, at der skal tages ansvar for jorden på flere forskellige parametre og omfavner mange niveauer inden for det økonomiske, sociale og miljømæssige aspekt. Med andre ord har bæredygtig turisme mange *ansigter* - også når det gælder i Nordsjælland.

Som vi gennem specialet illustrerer, er der et pres på virksomheder i forhold til at agere bæredygtigt. Derfor er mange virksomheder begyndt at integrere bæredygtighed i deres kommunikative og strategiske initiativer. Dette hænger sammen med ønsket om at blive anset som legitim i samfundet, til trods for, at integrering af- og kommunikationen om bæredygtige praksisser ikke nødvendigvis er det mest effektive for virksomheder (Kjær, 2006 s. 194). Grundet bæredygtighedstendensen- og presset, er bæredygtighed altså blevet en præmis for at fremstå legitim. Ved at virksomheder integrerer bæredygtighed og legitimerer sine praksisser herigennem, er det dog vigtigt at pointere, at bæredygtighed bør anskues og diskuteres i et mere holistisk perspektiv.

Bæredygtighed handler ikke udelukkende om at se på, hvorvidt der er bæredygtige hoteller og restauranter, og hvorvidt hotellerne affaldssorterer eller ej, som vi har fremhævet gennem specialet som en bæredygtig praksis. Bæredygtighed er heller ikke blot at søsætte et oprydningsevent, hvor der opfordres til at mødes at samle affald. Det skal ses som et led på en bæredygtig *rejse*, men bæredygtighed - og bæredygtig turisme rummer mange flere facetter, som der i VisitNordsjællands kontekst, skal tages højde for. Dét at skabe arbejdspladser i lokalområderne, dét at sørge for, at der er cykler til rådighed for turisterne på forskellige stationer og dét at skabe et lokalt eksistensgrundlag, er i ligeså høj grad bæredygtighed, som at et hotel har en miljøcertificering eller der søsættes forskellige events med en bæredygtig dagsorden. Ved at skabe et lokalt eksistensgrundlag vil der naturligt skabes en proces, hvor bæredygtighed i højere grad bliver integreret, forstået på den måde, at et økonomisk fundament i de enkelte områder giver mulighed for, at aktører kan have mere fokus på at integrere bæredygtighed.

Gæsterne og turisterne spiller en stor aktie i at skabe dette økonomiske fundament, hvorfor det er essentielt at tiltrække gæster og turister til de Nordsjællandske områder. Et område i Nordsjælland kan derfor anskues som værende bæredygtigt, hvis det formår at leve i sig selv, netop fordi gæster og turisterne bruger sine penge her. Dette skaber samtidig en eksistensberettigelse af området, hvilket resulterer i, at borgerne kan blive boende i området og leve af denne lokale beskæftigelse samtidig med, at den lokale købmand og den lokale frisør bliver ved med at kunne tjene penge, og dermed også får sin eksistensberettigelse. Dette er det sociale aspekt af bæredygtighed, som medvirker til, at lokalområderne blomstrer op. Samtidig kan der ligeledes anses det miljømæssige aspekt af bæredygtighed, da de lokale, ved at blive i områderne, hermed reducerer behovet for transport. Dette er et eksempel på, hvordan alle tre aspekter af bæredygtighed kan indgå i en kontekst med Nordsjælland., hvorfor det ligeledes kan betegnes som bæredygtig turisme. Eksemplet illustrerer nemlig, hvordan turismen kan bidrage til at forbedre de lokale kulturelle elementer og de lokale fællesskaber samt skabe arbejdspladser og vedligeholde de økonomiske fordele i de lokale områder (Yfantidou & Matarazzo, 2017 s. 459). Derfor er det netop vigtigt, at virksomheder oparbejder dette helhedsorienterede syn på bæredygtighed, hvorved både de økonomiske, sociale og miljømæssige aspekter af virksomhedens praksis indtænkes. Det er med antagelsen om, at en virksomheds CSR-kommunikation kan blive opfattet som *greenwashing*, hvis der ikke tages højde for flere aspekter af bæredygtighed.

Når hoteller eksempelvis opfordrer sine gæster til at genbruge håndklæder, da det skåner miljøet, kræver det, at hotellet har andre miljømæssige aktiviteter i gang, som understøtter denne påstand for, at kommunikationen herom ikke bliver opfattet som *greenwashing* (Laljani & Ludvigsen, 2009 s. 92). Med andre ord skal det forstås, at en opfordring til at genbruge håndklæderne mere kan ses som en økonomisk gevinst for hotellet end en miljømæssig fordel for samfundet, hvis hotellet ikke har andre bæredygtige initiativer i gang. Dette eksempel er med til at understøtte vigtigheden af, at virksomheder både indtænker de økonomiske, sociale og miljømæssige aspekter af bæredygtighed ind i både kommunikationen og deres praksisser.

6.2 Bagkanten ved turisme

Til trods for, at vi har argumenteret for det positive ved at tiltrække gæster og turister til de Nordsjællandske områder, da de i høj grad er medskabere af det økonomiske fundament, og dermed skaber arbejdspladser for de lokale i Nordsjælland, har tiltrækningen af turister samtidig en bagkant. Der er netop en stigende tendens til, at turismen er i en udvikling, der potentielt har skadelige konsekvenser for natur, samfund og kultur (Yfantidou & Matarazzo, 2017 s. 459). Med andre ord kan der på den anden side også findes negative effekter og aftryk af turismen, betegnet som *masseturisme*. Masseturisme kan sætte negative aftryk i form af mere forurening, mere slid, overbefolkede områder samt stigende ejendomspriser, der kan udelukke individer fra at have råd til at bo i de Nordsjællandske områder. Det betyder derfor, at gæsterne og turisterne på den ene side kan anses som en ressource, der kan få kommunekasserne til at bugne og bidrage til en positiv økonomisk vækst for de lokale aktører, men på den anden side slider på destinationen. Et konkret eksempel herpå er det populære event *Musik i Lejet* i Tisvilde i Nordsjælland. Her er den økonomiske dimension af bæredygtighed positiv, da festivaldeltagerne bruger penge hos de lokale aktører. På den anden side slider deltagerne på miljøet og naturen i Tisvilde ved, at der smides affald i store mængder i naturen. Derfor bidrager *Musik i Lejet* samtidig til en økonomisk belastning for kommunen, der skal bruge penge på at rydde op (Bilag 2 s. 168). Eventet kan derfor siges at have både positive og negative konsekvenser ud fra et økonomisk bæredygtigt synspunkt. Dog handler det i sidste ende for de lokale aktører om den økonomiske gevinst, som gæster og turister er med til at skabe, hvilket i tilfælde som disse, er på bekostning af det miljømæssige aspekt af bæredygtighed i det enkelte område. Set fra et mere globalt perspektiv er Thailand ligeledes et eksempel på, hvordan masseturisme har ødelagt naturen, hvorfor mange populære ferieøer er blevet lukket ned for turister, så naturen, koralrevet og økosystemerne kan genskabe sig selv.

Eksemplerne illustrerer samtidig, hvordan turismebranchen i et mere holistisk billede kan fremstå som paradoksal og illegitim. Tiltrækning af gæster og turister til destinationer afføder både fordele og ulemper for bæredygtighed set ud fra alle tre aspekter. Samtidig kræver rejser transport fra A til B, som er en af de største klimasyndere, hvilken igen skaber et paradoks for turismeaktører i forhold til gerne at ville tiltrække turister og gæster til destinationen, samtidig med gerne at ville fremstå bæredygtig. Nordsjælland ikke dog endnu ikke i nærheden af at være udsat for masseturisme, men VisitNordsjælland skal blot være opmærksom på balancen ved at ville tiltrække gæster og turister, samtidig med at ville bevare destinationsværdien. Med andre ord er det vigtigt, at VisitNordsjælland er opmærksom på de negative økonomiske, sociale og miljømæssige konsekvenser, som turismen i værste fald kan afføde.

INDLEDNING



CASE-
BESKRIVELSE



METODE



TEORI



ANALYSE



DISKUSSION



KONKLUSION

7.0 Konklusion

Dette speciale har haft til formål at undersøge de generelle tendenser i samfundet i henhold til bæredygtighed og bæredygtig adfærd samt, hvordan VisitNordsjælland håndterer bæredygtighed i et kommunikationsstrategisk perspektiv på nuværende tidspunkt, og hvordan virksomheden i fremtiden kan optimere dens kommunikationsstrategiske arbejde i forhold til bæredygtighed.

I forlængelse af specialets metodiske fremgangsmåder, var det muligt at identificere, at organisationer, herunder VisitNordsjælland, møder et interressentpres i forhold til bæredygtighed. Dette var muligt at identificere ud fra en analyse af de bæredygtige tendenser, som hersker i samfundet. Her blev det identificeret, at bæredygtighed er en myte, som er blevet institutionaliseret i det danske samfund, hvorfor bæredygtighed kan konkluderes som værende spillereglerne, organisationer bør agere efter for at blive anset som legitim. Yderligere kan det konkluderes, at netop fordi bæredygtighed er en myte, der er kommet for at blive, bør organisationer indarbejde bæredygtige praksisser for at imødekomme gældende forventninger fra deres interessenter i forhold til bæredygtighed. Organisationer befinder sig derfor i komplekse institutionelle omgivelser, hvoraf de påvirkes af de institutionaliserede myter og strukturer i samfundet, såsom bæredygtighed. Da både de regulative, normative og kognitive strukturer skaber en tendens inden for bæredygtighed, dannes et pres på organisationer, hvorfor der kan konkluderes at være en stigende tendens til, at virksomheder implementerer bæredygtige initiativer for netop at imødekomme de institutionelle kræfter og pres. Da organisationer agerer efter dens felts tendenser, i denne kontekst inden for bæredygtighed, påvirkes adfærden, hvorfor der skabes en isomorf proces. Det konkluderes herved, at virksomheder møder forskellige pres, både fra en lang række interessenter, som politikere, forbrugere og andre virksomheder i samme felt gennem tre isomorfe processer, som er baseret på tvangsmæssige, imitationsbaserede, og normative pres. Det kan derfor konkluderes, at virksomheder bliver nødt til at tilpasse sig disse pres, hvorfor de konstant skal være opmærksomme på, hvilke dominerende institutioner, der hersker i samfundet.

I specialets anden delanalyse blev VisitNordsjællands nuværende kommunikationsstrategiske håndtering af bæredygtighed undersøgt. Hertil identificerede vi træk fra både *kulturskolen*, *læringsskolen* og *omgivelsesskolen*, hvilket indikerer, at VisitNordsjælland forsøger at tilpasse sig udefrakommende tendenser og pres i dens strategiske arbejde.

Yderligere kan det konkluderes, at VisitNordsjælland arbejder ud fra en emergent tilgang, hvor virksomheden lærer af disse emergente processer, hvilket vil gavne virksomheden i forhold til løbende at justere det strategiske arbejde, hvor bæredygtighed i fremtiden skal være en større og mere aktiv del af strategien. Strategien kan derfor ansues som en form for *strategisk beredskab*, hvorfor det kan konkluderes, at VisitNordsjælland, ved at integrere bæredygtighed, forsøger at imødekomme presset fra omverdenen samt interessenternes forventninger gennem *issues management*. Dog kræver det, at VisitNordsjælland handler aktivt på *issuet*, bæredygtighed, således virksomheden ikke fremstår hyklerisk i sin tale samt, at *issuet* ikke udvikler sig negativt. Ved at VisitNordsjælland har integreret bæredygtighed i strategien, men i en kontekst, hvor der ikke handles på det, kan det konkluderes, at VisitNordsjællands håndtering af bæredygtighed i fremtiden skal optimeres.

I tredje og sidste delanalyse identificerede vi derfor, hvordan VisitNordsjælland kan optimere kommunikationsstrategien i forhold til bæredygtighed, således virksomheden handler proaktivt på tendensen, og dermed minimere risikoen for, at *issuet* udvikler sig negativt. I denne sammenhæng bør VisitNordsjælland først og fremmest blive bedre til at italesætte de bæredygtige fortællinger om de mange bæredygtige aktører, som allerede eksisterer i Nordsjælland, således VisitNordsjælland er med til at sætte en bæredygtig dagsorden. Yderligere fandt vi igennem analysen ud af, hvor komplekst det kan være for VisitNordsjælland at integrere bæredygtighed i det kommunikationsstrategiske arbejde grundet de mange interessenter, der skal tages højde for. Derfor identificerede vi en række relevante interessenter, som netop spiller en afgørende rolle i forhold til fremtidige bæredygtige initiativer. Som en løsning til VisitNordsjællands fremtidige strategiske håndtering af bæredygtighed, udformede vi eventet, "*Kan vi sammen gøre Nordsjælland bæredygtig?*", som skal ses som *et* led ud af mange på den bæredygtige rejse, hvorigennem VisitNordsjælland kan forsøge at *påvirke* og *skubbe* sine aktører i en bæredygtig retning. Det kan derfor konkluderes, at eventet således er en måde, hvorpå VisitNordsjælland kan forsøge at påvirke sine aktører, og dermed optimere sit fremtidige arbejde med bæredygtighed både i praksis, kommunikativt og strategisk.



REFERENCELISTE

BILAG

8.0 Referenceliste

Aagaard, Annabeth, Fenger, Marie & Plambech, Trine (2017): *Grønne initiativer skal være personlige og føles som omsorg*. Green-key.dk, Lokaliseret [d. 11. april 2019] på: <https://www.green-key.dk/da/nyt/rejsenyt/2017/04/groenne-initiativer-skal-vaere-personlige-og-foeles-som-omsorg/>

Andersen, Ib (2013): *Den skinbarlige virkelighed - Vidensproduktion i samfundsvidenskaberne*. (5. udgave, 2. oplag). Forlag: Samfundslitteratur.

Arnsberg, Beer Camilla (2017): *Vores fælles fremtid begyndte for 30 år siden*, kristeligt-dagblad.dk, Lokaliseret [d. 3. februar 2019] på: <https://www.kristeligt-dagblad.dk/danmark/vores-faelles-fremtid-begyndte-30-aar-siden>

Bejder, Peter, Brenner, Erika & Øster, Kaare (u.å.): *Bæredygtig turisme*. Renturisme.dk, Lokaliseret [d. 2. april 2019] på: http://www.renturisme.dk/om_baeredygtig.html

Beverly, Kaye & Jacobson, Betsy (1999): *True tales and tall tales: The power of organizational storytelling. Training & Development* (March): 45-50.

Birkler, Jacob (2013): *Videnskabsteori - en grundbog*. København, Munksgaard

Brereton, Ashley (2018): *Adfærdsdesign er nudging*. nudging.nu, Lokaliseret [d. 6. maj 2019] på: <https://nudging.nu/nudging/>

Brinkmann, Svend & Tanggaard, Lene (2015): *Kvalitative metoder*. (2. udgave, 2. oplag). Forlag: Hans Reitzels Forlag.

Brundtlandrapporten (u.å.): 1987, *Brundtlandrapporten: Vores fælles fremtid*. dac.dk, Lokaliseret [d. 3. februar 2019] på: <https://dac.dk/wp-content/uploads/2017/10/Brundtland-rapporten.pdf>

Brunsson, N (2003): *Organized Hypocrisy*. Czarnaiwska and G. Sevón (eds) *The Northern Lights. Organization Theory in Scandinavia*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

Bu.dk (u.å.): *Bæredygtighed udvikling - 1987 Brundtlandrapporten*. bu.dk, Lokaliseret [d. 2. april 2019] på:

<https://bu.dk/introduktion/baeredygtig-udviklings-historie/1987-brundtland-rapporten/>

CBS.dk (u.å.): *Center for Tourism and Culture Management*. CBS.dk, Lokaliseret [d. 17. marts 2019] på:

<https://www.cbs.dk/en/research/departments-and-centres/department-of-marketing/staff/lltcm>

Chase W. Howard (1984): *Issues Management: Origins of the Future*. Stamford, CT: Issue Action Publication

Christensen, Lars Thøger (1994): *Markedskommunikation som organiseringsmåde. En kulturteoretisk analyse*. København: Akademisk Forlag.

Christensen, Lars Thøger, Morsing, Mette & Cheney, George (2008): *Corporate Communications. Convention, Complexity and Critique*. London: Sage.

Christensen, Lars Thøger, Morsing, Mette & Thyssen, Ole (2013): *CSR as aspirational talk*. Organization, 20(3): 372-393.

CSR.dk (u.å.): *Mikal Holt Jensen*. CSR.dk, Lokaliseret [d. 17. marts 2019] på:

<https://csr.dk/bruger/holthorestadk>

CSR.dk (2015): *Bæredygtighed kan betale sig. Flere studier fastslår, at de virksomheder, der tænker mest i bæredygtighed, også har den mest solide bundlinje*. CSR.dk, Lokaliseret [d. 6. februar 2019] på:

<https://csr.dk/baeredygtighed-kan-betale-sig>

CSR.dk (2018): *CSR-konferencen 2018: Hvordan bliver Danmark bedst til bæredygtig business i 2030?* CSR.dk, Lokaliseret [d. 6. februar 2019] på:

<https://csr.dk/csr-konferencen-2018-hvordan-bliver-danmark-bedst-til-baeredygtig-business-i-2030>

Dansk Erhverv (u.å.): *CSR*, danskerhverv.dk, Lokaliseret [d. 31. marts 2019] på:

<https://www.danskerhverv.dk/radgivning/csr/>

Dansk Erhverv (2019): *EU-forbud mod engangsprodukter af plast på vej i 2021*, danskerhverv.dk, Lokaliseret [d. 28. april 2019] på:

<https://www.danskerhverv.dk/presse-og-nyheder/nyheder/eu-forbud-mod-engangsprodukter-af-plast-pa-vej-i-2021/>

Thomsen, Kristina (2017): *Influencer marketing - en uundgåelig trend*, Digitalworks.dk, Lokaliseret [d. 10. maj 2019] på:

<https://digitalworks.dk/artikler/influencer-marketing>

DiMaggio, Paul J. & Powell, Walter W. (1983): *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. In American Sociological Review, Volume 48, Issue 2, 147-160.

DR (u.å.): *Brundtlandrapporten*, Dr.dk, Lokaliseret [d. 29. januar 2019] på:

<https://www.dr.dk/skole/samfunds-fag/brundtlandrapporten>

Du, Shuili, Bhattacharya, C. B. & Sen, Sankar (2010). *Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication*. International Journal of Management Reviews.

EBSCO (u.å.): *EBSCOhost Research Platform*, Ebsco.com, Lokaliseret [d. 19. marts 2019] på:

<https://www.ebsco.com/products/ebscohost-platform>

Eriksen, Bager Helle & Jørgensen, Brunsgaard Anders (2008): *Nyinstitutionalisme*. klimadebat.dk. Lokaliseret [d. 3. april 2019] på:

<https://www.klimadebat.dk/nyinstitutionalisme-r299.php>

Esmark, Anders, Laustsen Bagge, Carsten & Andersen Åkerstrøm, Niels (2005): *Socialkonstruktivistiske analysestrategier*. 1 udgave 2005. Roskilde Universitetsforlag.

Ferrero, M. Jennifer & Isabel-Maria G. Sanchez (2016): *Coercive, normative and mimetic isomorphism as determinants of the voluntary assurance of sustainability reports*. International Business Review 26, 102-118.

Frandsen, Finn & Johansen, Winni (2010): *Issues management I*: Merckelsen, Henrik (red). *Håndbog i strategisk public relations* (1. udgave). Forlag: Samfundslitteratur.

Freeman, R. Edward, (1984): *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Marshfield, MA: Pitman.

Freeman, R. Edward, Rubin, James & Moriarty, Brian (2010): *Et stakeholderperspektiv på corporate communication, værdiskabelse og tillid I: Merkelsen, Henrik (red). Håndbog i strategisk public relations* (1. udgave). Forlag: Samfundslitteratur

Fuglsang, Lars, Bitsch Olsen, Poul & Rasborg, Klaus (2013): *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne. På tværs af fagkulturer og paradigmer*. (3. udgave, 1. oplag). Forlag: Samfundslitteratur

Green-Key (2017): *Booking.com-undersøgelse: Rejsende bliver mere bæredygtige*, green-key-dk, Lokaliseret [d. 6. maj 2019] på:
<https://www.green-key.dk/da/nyt/rejsenyt/2017/07/undersogelse-bookingcom/>

Horesta.dk (u.å.): *Mikal Holt Jensen*. Horesta.dk, Lokaliseret [d. 17. marts 2019] på:
<https://www.horesta.dk/om-horesta/organisation/medarbejdere/mikal-holt-jensen/>

Hunding, Carsten (u.å.): *Brundtlandrapporten*. Den store danske.dk, Gyldendal, Lokaliseret [d. 3. februar 2019] på:
http://denstoredanske.dk/Natur_og_miljø/Miljø_og_forurening/Internationale_aftaler,_konventioner_og_foreninger/Brundtlandrapporten

Ingemann, H. Jan (2013): *Videnskabsteori for økonomi, politik og forvaltning*. (1. udgave). Forlag: Samfundslitteratur.

Järvinen, Margaretha & Mik-Meyer, Nanna (2017): *Kvalitativ analyse. Syv traditioner*. (1. udgave, 1. oplag). Hans Reitzels Forlag, København.

Jensen, H. Niels, Lieberoth, Andreas & Dalsgaard, Thomas (2017): *Adfærdsdesign*. (1. udgave, 1. oplag). Forlag: Plurafutura publishing.

Kenton, Will (2018): *Greenwashing*. investopedia.com, Lokaliseret [8. maj 2019] på:
<https://www.investopedia.com/terms/g/greenwashing.asp>

Kjær, Peter (2006): *Institutionel teori til analyse af strategizing* i Claus Nygaard (red.) Strategizing kontekstuel virksomhedsteori. Samfundslitteratur.

Knudsen (2018): *Forbrugerne tager hovedrollen om bæredygtige valg – virksomhederne har en kæmpe chance nu*. Jyllands-posten.dk, Lokaliseret [12. april 2019] på:

<https://jyllands-posten.dk/debat/breve/ECE10758591/forbrugerne-tager-hovedrollen-om-baeredygtige-valg-virksomhederne-har-en-kaempe-chance-nu/>

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

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009): *Interview – En introduktion til et håndværk*. (2. udgave). Hans Reitzels Forlag, København.

Kvalitativ metode (u.å.): *Kvalitativ metode*. bibdok.dk, Lokaliseret [6. februar 2019] på: <http://bibdok.dk/onewebmedia/Kvalitativ%20metode.pdf>

Laljani, M. Karin & Ludvigsen, Lars (2009): *Bæredygtig kommunikation*. (1. udgave, 1. oplag). Nordisk Forlag A/S, København.

Ledertoug, Christina & Ørsted Malene, 2018: *Affald i naturen kan få katastrofale konsekvenser*, groenforskel.dk, Lokaliseret [9. maj 2019] på: <https://groenforskel.dk/affald/>

Lyck, Lise (2008): *Service- og oplevelsesøkonomi*. (1. udgave, 1. oplag) Forlag: Academica.

Madsen, H. Jan (2015): *Oplevelsesøkonomi, forundring - forandring - forvandling*. (2. udgave, 2. oplag) Forlag: Systime.

Mintzberg, Henry., Ahlstrand, Bruce. & Lampel, Joseph. (2009): *Strategy Safari. The Complete Guide Through the Wild of Strategic Management*. (2. udgave) Pearson Education Limited.

Mintzberg, Henry (1987): *The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy*. California Management Review, October 1987, Vol.30 (1)

Mintzberg, Henry & Water, James A. (1985): *Of Strategies, Deliberate and Emergent*. Strategic Management Journal, Vol. 6, No. 3

Mitchell, Ronald; Agle, Brandley & Wood, Donna (1997): *Toward A Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining The Principle of Who and What Really Counts*. I: The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4.

Morsing, Mette & Schultz, Majken (2010): *Corporate Social Responsibility. Strategier for kommunikation af social ansvarlighed*. I: Merksel, Henrik (red). *Håndbog i strategisk public relations* (1. udgave). Forlag: Samfundslitteratur

Nielsen, F. Mie (2014): *Strategisk Kommunikation*. Akademisk Forlag. (2 reviderede og udvidede udgave)

North, C. Douglas (1991): *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University. Press: Cambridge UK.

Nygaard, Ulla (u.å.): *Nye krav til CSR-rapportering gælder flere i 2018*, Bluegarden.dk, Lokaliseret [10. april 2019] på:
<https://www.bluegarden.dk/nyheder/nye-krav-til-csr-rapportering>

Pratt, Cornelius B. (2001): *Issues Management: The Paradox of the 40-Year U.S. Tobacco Wars*. In Robert Heath & Gabriel Vasquez (eds.). *Handbook of Public Relations*. Newbury Park, CA: Sage

Standby (u.å.): *Om STANDBY.dk*. standby.dk, Lokaliseret [17. marts 2019] på:
<https://standby.dk/om-os/om-standby-dk/>

Suchman, C. Marc (1995): *Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches*. The Academy of Management Review, Vol. 20, No. 3, 571-610.

Sundbo, Jon & Sørensen, Flemming (2014): *Oplevelsesøkonomien bugner af uudnyttet potentiale*, Videnskab.dk, Lokaliseret [d. 24. januar 2019] på:
<https://videnskab.dk/kultur-samfund/oplevelsesøkonomien-bugner-af-uudnyttet-potentiale>

Sørensen, E., Emil (2018): *Batteridrevne færger indviet på Øresund - kom på gratis prøvetur*. Tv2lorry.dk, Lokaliseret [d. 7.maj 2019] på:
<https://www.tv2lorry.dk/artikel/batteridrevne-faerger-indviet-paa-oeresund-kom-paa-gratis-proevetur>

TV-spot (2018): *TV SPOT - Ugens Profil / Berit Elmark*. Youtube.com, Lokaliseret [15. april 2019] på:
<https://www.youtube.com/watch?v=GHEkf5gzWNs>

Udenrigsministeriet (u.å.): *Verdensmålene for bæredygtig udvikling*. um.dk, Lokaliseret [d. 5. april 2019] på:

<http://um.dk/da/danida/strategi%20og%20prioriteter/verdensmaal/>

Udenrigsministeriet (2017): *Regeringen sparker verdensmål*. um.dk, Lokaliseret [d. 12. april 2019] på:

<http://um.dk/da/nyheder-fra-udenrigsministeriet/NewsDisplayPage/?newsID=D5A07D5A-F00F-4EB8-B521-C9EBEDE224AB>

Vibbert, Stephen. L. & Bostdorff, Denise M. (1993): *Issue Management in the "Lawsuit Crisis*. In C. Conrad (Ed.), *The Ethical Nexus*. Norwood, NJ: Ablex.

Wearebro.dk (u.å.): *Mød Helle*. wearebro.dk, Lokaliseret [d. 17. marts 2019] på:

<https://wearebro.dk/vores-team/helle-bro>

Verdensmålene (u.å.): *Hvad er FN's verdensmål for bæredygtig udvikling?* Verdensmaalene.dk, Lokaliseret [d. 3. februar 2019] på:

<https://www.verdensmaalene.dk/fakta/verdensmaalene>

VisitCopenhagen (2017): *Oplevelsesøkonomiens grundlægger kommer til København med nye bud på fremtiden*, Visitcopenhagen.dk, Lokaliseret [d. 24. januar 2019] på: <https://www.visitcopenhagen.dk/da/kobenhavn/oplevelsesoekonomiens-grundlaegger-kommer-til-kobenhavn-med-nye-bud-paa-fremtiden>

VisitCopenhagen (2013): *Annette Sørensen ny turistdirektør i VisitNordsjælland*, Visitcopenhagen.dk, Lokaliseret [d. 17. marts 2019] på:

<https://www.visitcopenhagen.dk/da/wonderful-copenhagen/kobenhavn/annette-sorensen-ny-turistdirektor-i-visitnordsjaelland>

VisitDenmark (u.å.): *Om os*. Visitdenmark.dk, Lokaliseret [d. 17. marts 2019] på: <https://www.visitdenmark.dk/da/om-visitdenmark>

VisitDenmark (2018): *Fakta og tal om turismen i Danmark*, Visitdenmark.dk, Lokaliseret [d. 24. januar 2019] på:

<https://www.visitdenmark.dk/da/analyse/fakta-og-tal-om-turismen-i-danmark>

VisitDenmark (2018): *Forbruger- og rejsetrends*, Visitdenmark.dk, Lokaliseret [d. 24. januar 2019] på:

<https://www.visitdenmark.dk/da/analyse/forbruger-og-rejsetrends>

VisitNordsjælland (u.å.): *Om os*. Visitnordsjælland.dk, Lokaliseret [d. 3. februar 2019] på:

<https://www.visitnordsjaelland.dk/nordsjaelland/om-os>

VisitNordsjælland (2013): *VisitNordsjællands strategi for Destinationsudvikling af Kongernes Nordsjælland*. Visitnordsjælland.dk, Lokaliseret [d. 19. april 2019] på:

<https://www.visitnordsjaelland.dk/nordsjaelland/visitnordsjaellands-strategi-destinationsudvikling-af-kongernes-nordsjaelland>

Yin, Robert (2009): *Case Study Research - Design and Methods*. Fourth Edition. London: Sage Publications Ltd.

Yin, Robert (2014): *Case Study Research - Design and Methods*. Fifth Edition. Sage Publications, Inc.

Zahavi, Dan (2014): *Humanistisk videnskabsteori*. s. 189-2019. Redigeret af Collin, Finn & Køppe, Simo.Lindhardt og Ringhof Forlag, København.

Aarhus Universitet (2018): *Interviews*. au.dk, Lokaliseret [d. 1. marts 2019] på:

<http://metodeguiden.au.dk/interviews/>

8.1 Bilagsoversigt

8.1.1 Bilag 1: Interviewguides

Interviewguide 1:

Følgende interviewguide blev anvendt i forbindelse med vores interview med:

- **Ejvind Olesen** – Rejsejournalist for Berlingske Tidende og STANDBY.dk. Interviewet blev udført den 5. marts og havde en varighed på en time.
- **Mikal Holt Jensen** – Miljøchef hos Horesta. Interviewet blev udført den 7. marts og havde en varighed på 30 minutter.
- **Eva Thybo** – Fundrasing & Relationship Manager hos VistDenmark. Interviewet blev udført den 8. marts og havde en varighed på 30 minutter.
- **Lise Lyck** – Turismeforsker ved Copenhagen Business School. Interviewet blev udført den 26. marts og havde en varighed på cirka 19 minutter.

INTERVIEWGUIDE	
Formål: At afdække en indikation af udviklingen og tendensen inden for bæredygtighed i henhold til, hvordan organisationer bør agere i forhold til denne. Yderligere ønskes et specificeret perspektiv på turismebranchen i forhold til, hvad den bæredygtige tendens har af betydning for industrien. Optagelse: Interviewet vil blive optaget fra start til slut. Der kommer til at være en transskribering af interviewet, som ligger i bilag 9.1.2	
Indledning Kort præsentation af respondenter <i>Hvem er personen?</i>	● Hvem er du? ● Navn, alder ● Uddannelse ● Beskæftigelse ● Erhvervserfaring
Forskningsspørgsmål	Interviewspørgsmål
Generelt perspektiv <i>Er der i dag et interessedypres på organisationer i forhold til en bæredygtig ageren?</i> <i>Hvilke tendenser er det, der danner dette</i>	1. Hvor stammer bæredygtighedsbegrebet fra? 2. Hvilken udvikling har der været de sidste årtier i henhold til at hen imod en grøn omstilling?

<i>pres på organisationer? (Såfremt der er et pres)</i>	3. Hvilke tendenser inden for bæredygtighed, vil du udvælge, som de mest markante? 4. Hvilke udefrakommende tendenser og krav er der til organisationer i dag i forhold til at agere bæredygtigt?
Organisationsperspektiv <i>Kan organisationers ageren ansues ud fra en isomorf proces?</i> <i>Hvorvidt foreligger der et interessedpres på organisationer i henhold til at arbejde ud fra en bæredygtig tilgang - og ligger de pres på hinanden?</i>	5. Hvad betyder bæredygtighed generelt i dag fra et organisationsperspektiv? 6. Hvorfor er det i dag væsentligt, at organisationer handler bæredygtigt? 7. Hvorfor arbejder mange organisationer i dag hen imod at være bæredygtige? 8. Hvilken indflydelse har organisationers CSR-strategi på den måde, interessenter tænker om organisationen?
Forbrugerperspektiv <i>Hvilken indflydelse har forbrugernes krav til bæredygtig adfærd på organisationer?</i> <i>Kan forbrugerne ansues som værende hykleriske i forbindelse med bæredygtighed?</i>	9. Hvad betyder bæredygtighed generelt i dag fra et forbrugerperspektiv? 10. Hvordan er forbrugeradfærden inden for bæredygtighed? 11. Tror du, at forbrugere i dag er villige til at betale en højere pris for en bæredygtig rejse/produkt/ydelse? - Hvorfor/hvorfor ikke?
Turismebranchen <i>Hvilke muligheder og udfordringer skaber bæredygtighed i et kommunikationsstrategisk perspektiv?</i> <i>Hvordan bør en organisation, ifølge dig, integrere bæredygtighed i dens kommunikative - og strategiske tiltag?</i>	12. Hvad betyder en bæredygtig ageren for en organisation i turismebranchen? Har det en effekt på eksempelvis økonomi/bundlinje og omdømme? 13. Ses der en kommunikativ tendens i turistbranchen inden for grøn - og bæredygtig tænkning og strategi? Og i så fald hvilke(n)? 14. Hvordan bør organisationer, som arbejder i turismebranchen, håndtere bæredygtighed på et strategisk niveau?
Afrunding på interview	15. Afslutningsvis, har du nogle yderligere perspektiver du vil tilføje?

Interviewguide 2:

INTERVIEWGUIDE Interview med Helle Bro - Direktør i kommunikationsbureauet BRO	
Formål: At få indsigt i, hvordan der i praksis arbejdes med strategisk kommunikation samt hvilke perspektiver, der i den forbindelse er væsentligt at have in mente. Derudover er formålet, at få indsigt og viden, der kan bidrage til at besvare, hvordan VisitNordsjælland håndterer tendenserne om bæredygtighed ud fra et kommunikationsstrategisk perspektiv samt, hvordan VisitNordsjælland kan optimere virksomhedens kommunikationsstrategi i forhold til bæredygtighed. Optagelse: Interviewet vil blive optaget fra start til slut. Der kommer til at være en transskribering af interviewet, som ligger i bilag 9.1.2 Interviewets varighed: Cirka 40 minutter. Dato: 3. april 2019	
Indledning Kort præsentation af respondenten <i>Hvem er personen?</i>	● Navn, alder ● Uddannelse ● Beskæftigelse ● Erhvervserfaring
Forskningsspørgsmål	Interviewspørgsmål
Overordnet perspektiv <i>Hvordan arbejdes der strategisk med kommunikation i en organisation?</i> <i>Hvilke elementer og perspektiver skal en organisation have in mente i arbejdet med en ny strategi?</i>	1. I forbindelse med, at du hjælper organisationer med nye strategier og kommunikative tiltag - har du så en bestemt tilgang eller metode at gribe det an på? 2. Hvilke konkrete redskaber og værktøjer, arbejdes der typisk med i udviklingen af nye strategier og kommunikationsinitiativer? - Også i forbindelse med at omstille sig i en grøn retning? 3. Hvilke parametre bør en organisation være opmærksom på i arbejdet med ny strategi? 4. Hvordan bør en ny kommunikationsstrategi implementeres i en organisation mest optimalt? 5. Hvad er tanker og processer bag, når en langsigtet strategi bliver udformet? -

	Hvordan kan en organisation sikre, at en langsigtet strategi bliver imødekommet og overholdt?
Bæredygtighed <i>Hvordan ser den generelle tendens ud i forhold til at integrere bæredygtighed i kommunikationsstrategisk?</i> <i>På et helt overordnet niveau, når en organisation ønsker at kommunikere mere med fokus på en grøn og bæredygtig profil - hvordan bør de kommunikationsstrategiske tiltag så håndteres i praksis?</i>	6. Er der en tendens i forhold at integrere bæredygtighed i den strategiske kommunikation? Hvis ja, hvilken? 7. Er det væsentligt, at organisationer integrerer bæredygtighed i kommunikationsstrategiske aktiviteter? Hvis ja, hvorfor? 8. Hvilken indflydelse har organisationers CSR-strategi på den måde, interessenter tænker om organisationen? 9. Hvad skal en organisation være opmærksom på i ønsket om at kommunikere strategisk som en grøn profil? 10. Hvilket kommunikativt værktøj mener du er optimalt i forhold til at integrere mere bæredygtighed i en organisations kommunikation? 11. Hvordan bør organisationer, som arbejder i turismebranchen, håndtere bæredygtighed på et strategisk niveau?
VisitNordsjælland <i>Hvordan håndterer VisitNordsjælland tendenserne om bæredygtighed ud fra et kommunikationsstrategisk perspektiv?</i> <i>Hvordan kan VisitNordsjælland optimere dens kommunikationsstrategi i forhold til bæredygtighed?</i>	12. Hvilke kommunikative udfordringer opstår der i forbindelse med at en organisation, som VisitNordsjælland, udarbejder en ny strategi? 13. Hvilke initiativer kan implementeres i forbindelse med at optimere VisitNordsjællands kommunikationsstrategi i forhold til bæredygtig turisme? 14. Hvordan vil du sige, at VisitNordsjælland har arbejdet med bæredygtighed i dens strategi "Mod nye tider" 2019-2021?
Afslutning af interview	15. Afslutningsvis, har du nogle yderligere perspektiver du vil tilføje?

Interviewguide 3:

Følgende interviewguide blev anvendt i forbindelse med vores interview med:

- **Annette Sørensen** – Direktør i VisitNordsjælland. Interviewet blev udført den 12. april og havde en varighed på cirka 30 minutter.
- **Berit Elmark** - Udviklingschef i VisitNordsjælland. Interviewet blev udført den 12. april og havde en varighed på cirka 43 minutter.

INTERVIEWGUIDE	
Formål: At få indsigt i, hvordan VisitNordsjælland håndterer tendenserne om bæredygtighed ud fra et kommunikationsstrategisk perspektiv. Derudover ønsker vi at få et generelt indblik i, hvordan VisitNordsjælland er struktureret, og hvordan organisationen arbejder. Formålet er tilmed at indsamle viden, der kan fungere som inspiration til, hvordan VisitNordsjælland kan optimere virksomhedens kommunikationsstrategi i forhold til bæredygtighed. Optagelse: Interviewet vil blive optaget fra start til slut. Der kommer til at være en transskribering af interviewet, som ligger i bilag 9.1.2	
Indledning Kort præsentation af respondenten <i>Hvem er personen?</i>	● Navn, alder ● Uddannelse ● Beskæftigelse ● Erhvervserfaring
Forskningsspørgsmål	Interviewspørgsmål
Organisatorisk perspektiv <i>Hvordan er VisitNordsjælland organiseret?</i>	1. Hvordan er VisitNordsjælland struktureret og bygget op organisatorisk? 2. I korte træk, hvordan ser VisitNordsjællands værdikæde ud? 3. Hvad er Jeres overordnede arbejdsopgave i VisitNordsjælland? 4. Hvad er udfordringerne ved at være ejet af fem forskellige kommuner?
Bæredygtighed <i>Hvilken betydning har bæredygtighed for VisitNordsjælland?</i> <i>Hvordan håndterer VisitNordsjælland</i>	5. Hvad har bæredygtighed af betydning i turismebranchen i dag? 6. Hvordan forholder I jer, som en del af turismebranchen, til tendenserne inden for bæredygtighed?

<i>tendensen om bæredygtighed på nuværende tidspunkt?</i>	7. Oplever I, at folk efterspørger bæredygtighed? Hvis ja, hvordan og i hvilken grad? 8. Hvad har I indtil nu foretaget af bæredygtige initiativer? 9. Hvor ser I VisitNordsjælland i forhold til bæredygtighed både kortsigtet og langsigtet?
Kommunikationsstrategi <i>Hvilke strategiske overvejelser har VisitNordsjælland i forhold til bæredygtighed?</i>	10. Hvordan har udviklingen i VisitNordsjællands strategier været over de sidste 5-10 års tid? 11. Hvilke kommunikative udfordringer opstår der i forbindelse med at VisitNordsjælland, udarbejder en ny strategi? 12. Hvordan har I arbejdet med bæredygtighed i Jeres strategi “Mod nye tider” 2019-2021? 13. Da Jeres nuværende strategi er frem mod 2021, har I gjort jer nogle overvejelser i forhold til om bæredygtighed kommer til at være en mere integreret del af jeres fremtidige strategi fra 2021 og frem? Hvorfor/hvorfor ikke? 14. Hvor kan VisitNordsjælland reelt gå ind og ‘gøre noget’ i forhold til bæredygtig udvikling i turismebranchen?
Afslutning af interview	15. Afslutningsvis, har du nogle yderligere perspektiver du vil tilføje?

9.1.2 Bilag 2: Transskriberingsmateriale

Interviewere (I)	Anna Palmkvist Sørensen & Kristine Johanne Frederiksen
Respondent (R)	Ejvind Olesen
Dato	5. marts 2019
Varighed	53:07 minutter

Transskriberingsregler

- Respondent afbryder sig selv: 2 skråstreger
- Lange svar: Små underafsnit
- Gentagelser og ligegyldige ord: Transskriberes ikke
- Afsnit: Cirka hvert femte minut

00:00-05:14

I: Hvor stammer bæredygtighedsbegrebet fra?

R: Ja. Det er efter min mening // Nu bliver jeg nødt til at gå tilbage og sige, at jeg har skrevet om turisme og luftfart osv., og det har jeg skrevet om siden 1973 i hvert fald og indtil 2013 i Berlingske Tidende. Og hvis jeg kigger tilbage på mine første ture i 70'erne, så var der jo ingen der talte om bæredygtighed. Alle talte om "vi skal have turisme", "vi skal vise vores land frem", og dem der skrev bøger dengang om turisme sagde, at ideen i turismen er, at man tager ud fra sit land for at opleve andres livsstil og gør plads derhjemme i sit eget land, så vi kan tage imod andre. På den måde skal det finurligt gå op og stå 1-1. Ingen talte om, om der var nogle steder, der fik for mange turister. Der var heller ingen, der talte om forbrug.

I 80'erne begyndte man at tale om, at Københavns Lufthavn begyndte at støje for meget. Der var for meget støj, når flyene kom ind over. Der var for meget larm for alle beboerne i Dragør. Her begyndte man at snakke om miljø // Det har så spredt sig. Thailand fx, hvor alle danskerne skal på ferie //

I: (Afbryder og griner): Der har jeg lige været

R: Hvorhenne?

I: Jeg var på Phuket

R: Jeg var der for første gang i 1974 i Pattaya, og der var der et hotel, og der var så fredeligt og rolig med alle boderne hele vejen hen. Så var der en hel masse piger inde fra Bangkok, fordi de amerikanske soldater fik orlov fra Vietnam, og tog dertil. Dette har så senere udviklet sig til, at Pattaya // Det er jo i princippet et forfærdeligt sted. Vandet er forurennet, hotellerne er fyldt med narkotika - eller det er ikke voldsomt, men det har det været. Derfor er alle turisterne nu flyttet dertil, hvor du har været, og der fulgte pigerne så med, så i dag foregår det hele dernede (Phuket).

Så her har i jo et godt eksempel. Selv thailænderne er nu begyndt at sige, at de må begrænse turismen. Der er jo et par øer dernede omkring, der er lukket, og det er jo simpelthen på grund af turismen.

05:14-10:47

Unødvendig snak, der ikke har relevans for hverken det stillede spørgsmål eller besvarelse af afhandlingens problemformulering.

10:47-18:57

I: Vi har måske været lidt inde på det, men vi har et spørgsmål, der lyder på, hvilken udvikling har der været i de sidste årtier i henhold til at arbejde mod denne her grønne omstilling, hvis du kan ridse det op?

R: Det har været en løbende udvikling, som har været langsom, og baseret på de klimakonferencer, der har været, blandt andet den her i København //

I: (Afbryder) Ja, COP 15

R: Og Kyoto aftalen og nu nede i Paris aftalen // Politikerne mødes efter min mening flere og flere gange, hvor der bliver sagt en masse flotte ord, men der sker ingenting i praksis.

I: Så det er lidt at sige, at det bliver italesat meget // Bæredygtighed, men der bliver ikke gjort så meget i praksis?

R: (Afbryder) Nej, det gør der ikke. Der bliver talt rigtig meget om bæredygtighed, og hvis det samtidig er en del af reklamen, markedsføringen og du samtidig er et godt menneske // Jeg ved det ikke vel, men jeg siger bare, at hvis du gerne vil være den, der siger "jeg er et godt menneske. Jeg går i spidsen", så går du også ind for at begrænse // Så vil du ikke spise kød, og så vil du ikke flyve på ferie med din kæreste eller med din familie.

I: Hvilke tendenser inden for bæredygtighed, vil du udvælge, som de mest markante? Altså de her tendenser, der har været igennem de her årtier.

R: Ja, jeg vil sige igen // Altså urealiserede tendenser, kan du sige, for det er jo det, vi taler om. For hvor kan du gøre noget rigtigt? Der hvor der tales mest om det inden for turismen, er transporten. Verden bliver mindre og mindre, fordi du kan flyve det hurtigere og hurtigere og billigere og billigere // Nu udvikler man biobrændstof, men hvis du ikke er sikker, altså hvis flyselskaberne ikke kan lave sikre flyvninger, så kan det jo ikke nytte noget, at de begynder at bruge det, og du så falder ned. Fremskridtene // Du kan altid begrænse noget på landjorden, men altså // man skal finde noget, man kan gøre noget ved. I forhold til VisitNordsjælland skal man efter min mening sørge for, at det bliver bedre service, bedre hoteller og flere af dem, og bedre lukketider. Efter min mening er Nordsjælland, som jeg holder meget af, slet ikke klar til at tage imod turister - og det er på grund af manglende service og intet med bæredygtighed at gøre.

18:57-25:19

I: Men i forhold til det du lige sagde med åbningstiderne - så du mener, at restauranterne bør have længere åbne, for at kunne tage imod gæsterne og dermed turisterne?

R: Ja bestemt. Hvis du skal drive det til noget - bæredygtighed eller ej - så er service og gæstfrihed vigtigt. Det nytter ikke noget, at du lukker køkkenet klokken 20.30 eller 21, men det gør de. Men om du har flydende sæbe eller fast håndsæbe, det tror jeg virkelig ikke betyder noget. Eller hvis du kan reklamere med, at du har nægtet et opvarmningssystem, og derfor ikke forurener jorden - det får du ikke 1 eller 2 gæster mere på - det tror jeg ikke på.

I: Hvis vi så kigger mere i dag, altså nu her, hvilke udefrakommende tendenser og krav er der til organisationer i dag i forhold til at agere bæredygtigt?

R: Hvem der skal påvirke // Hvem der skal få dig til at opføre sig pænt i forhold til? //

I:(Afbryder) Nej altså - hvorfor er det virksomheder i dag gerne vil agere bæredygtigt? Altså hvem er det, der påvirker dem i den retning?

R: Politikerne! Det er en politisk tendens. Hvis du gør det, som politikerne siger // Der er en debat i dag mellem de røde og de blå, og de røde, og det har vi haft siden tidernes morgen, og den har vi stadigvæk, men hvis det er de blå der har magten, og du mener det samme som dem, så får du også flere tilskud.

I: Så du mener du i højere grad, at det er politikernes krav, der lægger pres på virksomheder?

R: Ja, selvfølgelig er det det. Det er naturfonde, studier fra Københavns Universitet og Aarhus Universitet, der påvirker politikerne og som lægger presset videre.

25:19-30:42

I: Nu siger du jo det her med, at det er politikerne, der påvirker og det er undersøgelser fra forskellige studier og universiteter osv. Hvad hvis nu, at politikerne ikke havde været ude at sige noget - tror du så ikke at virksomheder ville tænke, at de skulle agere bæredygtigt?

R: Nej, det tror jeg ikke. De vil fokusere på at tjene penge.

I: Kan du kort ridse op, hvilken indflydelse fx virksomheders CSR-strategi har på den måde, som interessenter tænker om virksomhederne?

R: Ja - det kan jeg godt. Der er nogle stærkere organisationer, som naturligvis er med til at påvirke // Horesta fx. Og der er også fagforeninger.

30:42-39:09

I: Hvorfor er det i dag væsentligt, at virksomheder agerer og arbejder bæredygtigt?

R: Hvorfor de griber ind, hvorfor de er med?

I: Nej, hvorfor er det vigtigt, at de arbejder bæredygtigt virksomhederne?

R: Ja, det er det vel ud fra den betragtning, at vi alle sammen skal opføre os pænt. Hvis du tager sådan noget som restauranter, så er der mange, der gør ved, at der har været en del illegal arbejdskraft ikke? Der har været // det er vel ikke altid, at madens kvalitet er lige gode eller // Jeg synes jo vi skal være et pænt Danmark, som opfører sig pænt og være gæstfrie. Det synes jeg skal være med at præge Danmark. Og derfor jeg synes jeg, det er vigtigt, at vi er kendt som et land // Hvis jeg ville blive karakteriseret som en klima-modstander, så er det ikke rigtigt // det må bare ikke gå over gevind, og det synes jeg lidt det gør. Når turisme-ledere kommer til landet til store workshops, og siger "kom og besøg os" i fx Barcelona og Mallorca ikke mindst, og så samtidig går de hjem og beklager sig over, at de har for mange turister. Det er noget vrøvl. Og den situation skal vi passe på, at vi ikke kommer i.

39:09-45:12

I: Fra et forbrugerperspektiv - hvad betyder bæredygtighed generelt, når man ser det fra et forbrugerperspektiv?

R: Det betyder, at et meget lille mindretal vil ændre deres fritidsformer for rejser og langt størsteparten vil sige, at det skal vi sandelig også passe på, og så vil de gøre som de plejer.

I: Så de er ikke villige til at betale ekstra eller omlægge deres vaner for //

R: (Afbryder) Det vil en meget lille del være. Og langt de fleste vil være drevet af, at det er billigere // Det kan godt ske // Og så vil de i øvrigt også gerne, når de er ude at rejse, have det mindst lige så godt, som når de er hjemme, og de elsker at have et nyt rent håndklæde hver morgen, selvom de ikke har det derhjemme.

I: Så nu har du allerede svaret på et af de spørgsmål, der skulle komme nu, fordi det er nemlig det her med om forbrugerne er villige til at betale en højere pris for en bæredygtig rejse/produkt eller ydelse.

R: Det er de ikke.

I: Så har vi lige et par spørgsmål til lidt mere specifikt i turismebranchen. Det første lyder, hvad betyder en bæredygtig ageren for en organisation i turismebranchen? Har det en effekt på eksempelvis økonomi eller omdømme?

R: Det er et svært spørgsmål at svare på. Det betyder meget, for så kan man gå i spidsen. Det betyder også meget for Danmark, at der bliver skrevet under på aftaler // Der er prestige i det, men praktisk betyder det formentlig ikke noget.

I: Er der en tendens i turismebranchen rent kommunikativt, at man går ud og brander sig på at være bæredygtig?

R: Det vil næppe give noget resultat rent salgsmæssigt, men det vil give godt resultat i baglandet, der skal sikre, at branchen bliver behandlet mindst lige så godt som andre brancher.

I: Så det går lidt tilbage til det her med politikerne, og at man for eksempel får økonomiske tilskud, hvis man italesætter og brander sig på at være bæredygtigt.

R: (Afbryder). Man får goodwill, som giver tilskud eller undgår at man får afgifter og fradrag.

I: Så har vi lige et sidste spørgsmål, og det er, hvordan bør organisationer, som arbejder i turismebranchen, håndtere bæredygtighed på et strategisk niveau?

R: Ja, det er jo svært fordi hvis du er en fagforening, så koster det arbejdspladser og gå ind for bæredygtighed, fordi det vil koste omsætning, og dermed arbejdspladser // De skal gøre op med sig selv, om de har brug for at være bæredygtige eller, om man gerne må stille spørgsmål om de virkelig er det, men det vil de fleste næppe gøre.

45:12-51:26

Unødvendig snak, der ikke har relevans for hverken det stillede spørgsmål eller besvarelse af afhandlingens problemformulering.

51:26-53:00

I: Jeg har lige et sidste spørgsmål. Nu har vi jo snakket meget om politikerne på en måde lægger et pres, hvilket kan være en af forklaringerne på, at mange virksomheder italesætter som bæredygtige og de arbejder efter en bæredygtig strategi. Tror du også, at der er en tendens blandt forbrugerne i dag med at det er smart at sige, at man tænker på miljøet og agerer bæredygtigt? Så tror du også lidt, at det er et forbrugerkrav, der gør, at virksomhederne tænker, at vi bliver nødt til at leve op til det?

R: Hvis jeg var et flyselskab og skal tænke på det, som du spørg om, så vil jeg tænke ganske anderledes, hvis mine kunder kommer fra Gentofte eller Islev, fordi dem der protesterer mod dette, de flyver ikke ret meget. Dem der ikke flyver, deres mening er ligemeget, det er mere de kunder, der flyver hvis mening, der er vigtig.

53:00-53:07

Afslutning af interview

Interviewere (I)	Anna Palmkvist Sørensen & Kristine Johanne Frederiksen
Respondent (R)	Mikal Holt Jensen
Dato	7. marts 2019
Varighed	30 minutter

Transskriberingsregler

- Respondent afbryder sig selv: 2 skråstreger
- Lange svar: Små underafsnit
- Gentagelser og ligegyldige ord: Transskriberes ikke
- Afsnit: Cirka hvert femte minut

00:00-06:20**I: Hvor stammer bæredygtighed fra? Altså hele begrebet omkring bæredygtighed?**

R: Ja // bæredygtighed, hvor det stammer fra? // ja, altså det er et ældre begreb, som blandt andet kommer fra Brundtlandrapporten, hvor man langt tilbage havde fokus på bæredygtighed, og hvor man prøvede at ramme bæredygtighed // men det blev mere kørt over i noget miljødagsorden, hvor bæredygtighed er lidt mere bredt. Men her senere er bæredygtighedsbegrebet blevet meget trendy og oppe i tiden. Blandt andet støttes bæredygtighed af forskellige initiativer som eksempelvis FN'S Verdensmål.

I: Hvilken udvikling har der været de sidste årtier i henhold til den her grønne omstilling i et generelt perspektiv - med parallel til turismesektoren?

R: Primært afspejles udviklingen i, hvad der sker i resten af verden. Det som vi i hvert fald har set inden for de sidste 9-10 års tid, er at, der været en generel fokus på CO₂ på klimatilpasning og alt muligt. Der var en lang periode hvor // blandt andet understøttet i Danmark af COP 15 i 2009 // der var generelt ekstremt meget fokus på klima. Så har det så efterfølgende været, efter min vurdering været sådan, at folk har været lidt 'klimatrætte', og at vi er gået lidt over mod nogle andre områder, hvor man har fokuseret på for eksempel CSR // hvor det har været paraplyen, man har arbejdet under - og før det Global Compact. Så det har skiftet lidt og ændret sig løbende. De sidste par år har det været meget fokuseret på emner, hvor for eksempel madspild har været et stort tema // og det vi så ser nu // som jeg synes, det ser ud // er der en åbning af det hele, hvor det er alle bæredygtighedsdagsordener som spilles // sådan så at, nu snakker vi at madspild er blevet et alment begreb, hvor også klima er kommet op igen.

For eksempel, ifølge Altinget er det netop det område, der vægter højest på vælgernes liste til et kommende valg. Der er kommet klimadagsorden, plastisk dagsorden, med fokus på minimering af engangsemballage. Der er blevet mere fokus på veganere og vegetarer og alle mulige ting. Økologibølgen har også kørt i mange år, men har kulmineret nu. Så vi kan se i det brede spektrum på området, at dørene nu er åbne alle steder i forhold til bæredygtighed. Alle bliver nødt til at gøre et eller andet. I vores branche afspejler der sig en tendens, ligesom i andre brancher, hvor madspild og økologi har været et meget varmt emne, og nu er klima også meget varmt inden for branchen. Det er altså det hele inden for bæredygtighed, der er en tendens.

00:00-06:20**I: Hvilke udefrakommende tendenser og krav er der til organisationer i dag i forhold til at agere bæredygtigt?**

R: Som organisation, følger vi meget de trends, der kommer // altså nogle af trendsene, er vi måske med til at skabe i branchen selv. Men udefra kommer der jo // når der for eksempel bliver prædikeret madspild på klimatopmødet, så bliver vi selvfølgelig påvirket af det i vores branche. Når der lige pludselig er et 'stop spild af mad' fokus, hvor forbrugerne vil have meget fokus på det, så påvirker disse udefrakommende aspekter selvfølgelig os. Selvom vi har haft fokus på madspild i et bæredygtighedsperspektiv i mange år // det har måske mere været med et økologisk fokus // så er det nu blevet et mere bæredygtighedsfokus i forhold til for eksempel madspild. Og det påvirker selvfølgelig også vores branche nu, at Verdensmålene er blevet noget, som alle snakker om.

I: Hvad med forbrugerne? Når vi er blevet opmærksomme på den her bølge, sætter vi så krav? Tager I det med i overvejelserne generelt i Horesta?

R: Ja. Vi kan dele kundegrupperne lidt op i forskellige dele. Det er erhvervsmæssige virksomheder, erhvervsturisme, som er gået rigtig foran i denne dagsorden. Og det er dem der // som hvis man har en grøn- eller en CSR-profil // så smitter det af på vores branche ved for eksempel at de efterspørger konferencesteder med en grøn- og miljøprofil. I det offentlige kunne det stadig godt vægte noget mere, da det i den sammenhæng meget er prisen der tæller. Den almindelige forbruger forventer bare, at organisationer tænker bæredygtigt - og hvis man ikke gør det, bliver man valgt fra. Men det er klart erhvervslivet, der har sørget for at skubbe på i forhold til at vælge bæredygtige alternativer til konferencer og møder hos steder, der har en ansvarlig profil.

I: Hvilken indflydelse vil du mene, at en organisations CSR-strategi har af indflydelse på den måde som interessenter, for eksempel forbrugerne tænker på om virksomheden?

R: Hvis NovoNordisk eller en anden virksomhed har en CSR-strategi, så handler det blandt andet om, at deres leverandører skal agere mere bæredygtigt og CSR-venligt. Det gælder så også, når de vælger mødesteder og overnatningssteder. Så de krav bliver stillet videre til os i vores branche // men det er sådan lidt en spiral, der bliver sat i gang, i forhold til det her med, at efterspørgslen blandt gæsterne sætter noget igang. Mange konferencesteder, prøver så at gå skridtet videre og blive endnu bedre og prøve at finde på nogle ting som gæsten og kunden ikke troede, at de selv efterspurgte. Sådan så man er på forkant med den gældende efterspørgsel og derfor produktudvikler inden for branchen.

Det er også noget der er med til at forbrugerne bliver opmærksomme på mere bæredygtige initiativer, som de så efterfølgende efterspørger.

I: Hvorfor arbejder mange organisationer hen imod at være bæredygtige?

R: Vores medlemmer i vores branche, er meget opmærksomme på især tre områder inden for bæredygtighed. 1) Det er vigtigt for en organisation at have et godt image. Og have et længerevarende image, der generelt holder ved. 2) Så er der noget med tiltrækning af kunder // og det kan man så gøre på den konto // eller være sikker på, at man ikke taber kunder, ved at agere bæredygtigt. Derudover kan man, som det 3) opnå besparelser, hvis der ageres bæredygtigt, som derfor er med til at gøre forretningen stærkere, og som derved sikrer, at man også kan leve i fremtiden.

12:30-17:30

I: Kan du sige lidt om, hvordan forbrugeradfærden er inden for bæredygtighed?

R: Altså i vores branche // hvis man skal dele det op // så er der spisesegmentet og så er der overnatnings- og konferencesegmentet. Jeg tror, at jeg har nævnt det med overnatnings- og konferencesegmentet, hvor det private erhvervsliv er gået foran // men det har ikke førhen været bæredygtighed som primær årsag til at vælge sted, men det er ved at komme nu, kan man se. Men det er sådan lidt 'add on', hvor pris og beliggenhed ikke førhen har været til at konkurrere med. Så nu er det ved at blive bæredygtighed, man vælger efter. På for eksempel ernæringsområdet er forbrugeren også blevet opmærksom på at få noget mad, der er blevet behandlet ordentligt i hele kæden og op til selve bordet. Der er meget mere fokus på sprøjtegift og økologi, som også er en adfærd, der har indflydelse på turismebranchen.

I: Tror du at forbrugere i dag er villige til at betale det ekstra, for netop at komme til et sted, som har tænkt i bæredygtighed?

R: Det tror jeg i stigende grad, ja. Som regel er bæredygtighed noget, der bare skal tænkes ind i det pågældende produkt. Også så forbrugeren ved, at der er tænkt på det bæredygtige aspekt. Men det er selvfølgelig forskelligt fra forbruger til forbruger. Nogle er bare interesseret i for eksempel at bo på de billigste steder, hvor der måske er knap nok så gode arbejdsvilkår, og så er der andre forbrugere, som er meget mere bevidste. Der er altså forskellige forbrugergrupper, hvor nogle er villige til at betale ekstra for bæredygtighed, hvor andre ikke går lige så meget op i det og derved ikke vil betale ekstra.

Booking.com skriver at 87 % rejsende godt vil være mere bæredygtige i deres ferieform, så derfor har de også valgt at sige nu, at 'Green Key'- steder er registeret på Booking.com, så forbrugeren kan søge direkte efter det. Så det er altså en tendens og en efterspørgsel fra forbrugeren efterhånden. Der er meget mere fokus på at minimere forbruget generelt for at imødekomme tendensen.

17:30-22:00

I: Hvad betyder en bæredygtig ageren i turismebranchen? Har det en effekt på bundlinjen og omdømme, når organisationer har en bæredygtig profil?

R: Altså nu er det lidt en personlig // altså der har været en lang ørkenvandring // med hensyn til politikernes fokus på området. Fokus er ved at komme i høj grad på bæredygtighed nu. Der har været en periode, hvor der har været mindre fokus på det, men udover politikerne, har vi i branchen taget førertrøjen på og selv stillet krav i forhold til bæredygtighed. Regeringen støtter heldigvis op om det, så det gør det hele nemmere. Så ja, det har klart en indvirkning på os i branchen.

I: Mener du, at der ses en kommunikativ tendens i turismebranchen inden for den grønne bæredygtige tænkning og strategi?

R: Ja. Nogle er blevet meget dygtige til at kommunikere og formidle om det løbende. Andre gør det mere i perioder kommunikativt. Og andre har kommunikeret om det meget længe, og prøver nu at tænke i andre baner inden for kommunikation af bæredygtighed. Nu hvor bæredygtighed er kommet højt op på dagsordenen, så er det nu, at man skal til at 'fortælle historien' og kommunikere om det, da det er dét som forbrugeren gerne vil høre. Nogle har allerede gjort det lidt, og tænker derfor, at de nu vil fortælle om noget andet. Så det er lidt forskelligt - nogle virksomheder bruger det meget aktivt i deres kommunikation og branding, hvor andre gør det lidt mere periodevis og så er der nogle der har gjort det længe, som ikke gør det lige så aktivt.

I: Hvordan synes du, at organisationer, der arbejder i turismebranchen, bør håndtere bæredygtighed på et kommunikationsstrategisk niveau?

R: Jeg tror generelt // nogle er lidt forsigtige på nogle områder // hvor der under COP 15, var mange sagde, at de var grønne bare fordi, at de skal være det. Her kom 'greenwashing' begrebet ind. Her var der mange i vores branche, der nærmest hellere så slet ikke ville sige noget om bæredygtighed i deres kommunikation. Det synes jeg er en dårlig strategi, når man nu gør et eller andet på området.

Det vigtigste er, at man kommunikerer pålideligt gennem grøn markedsføring. Man skal kunne stå inden for det - og man skal kunne dokumentere det. Man skal ikke overdrive sin indsats, man skal være hudløs ærlig, og nogle af de ting, som man ikke har styr på, skal man også være ærlig omkring. Nogle ting inden for CSR kan jo være, at man er på 'en rejse' i organisationen, hvor man får mere viden og bliver mere dygtig på området, som man så prøver at indarbejde i sin dagligdag og derved også kommunikation.

Ud fra et holistisk syn, skal man sikre sig, at man ikke 'sender regningen videre'. Det er jo fint nok at have en langsigtet CSR-strategi, men det vigtigste er hvad der bliver gjort på det konkrete sted. Især i vores branche er vi lidt mere 'hands on', fordi vi ikke allesammen er så akademisk tænkende, så vil vi hellere sige, at vi har sparet eller nedbragt fx restaffald af agurker med x antal kilo i stedet for at sige, at vi vil redde verden. Vores branche er på mange måder meget konkret med de tiltag, vi foretager os. Man skal derfor sige, hvad man gør, og ikke bare generalisere, men sørger for at kommunikere specifikt på den måde, at man skal handle ud fra det man siger, at man gør. Når man har en påstand, skal den underbygges og forklares.

24:30-27:55

I: Kan man godt sige at CSR og bæredygtighed går under samme paraply i dag?

R: Der er mange, der har svært ved at forstå bæredygtighedsbegrebet // og mange har- og misbruger begrebet gennem fx bæredygtigt landbrug. Jeg er sådan lidt græsk katolsk med, hvad man kalder det overordnet. Jeg vil hellere snakke bæredygtighed gennem tiltag - som for eksempel at have nedbragt vandforbruget. Mange vil gerne snakke om konkrete ting // et rengøringsfirmas medarbejdere vil fx ikke snakke bæredygtighed og CSR, men mere konkret i forhold til, hvordan arbejdsmiljøet fx er på arbejdspladsen.

I: Er der noget du vil tilføje her til sidst?

R: Det jeg ser generelt i vores branche, det er, at der er rigtig meget styring i det her. Det er vigtigt at have fokus på motivation, fokus på at få sat nogle frø i gang i nogle forskellige hoveder, som så de arbejder videre med, frem for at arbejde med love, grønne afgifter som gør, at man bliver bundet på hænder og fødder. Det er godt, at man planter ideerne nede fra i en organisation, så man derigennem også motiverer dem til at arbejde efter det og frem mod det, der ønskes i en organisation, for eksempel inden for bæredygtighed. At man som organisation sætter sit eget præg på bæredygtig ageren og skaber sin egen stolthed omkring rejsen, synes jeg er meget mere værdifuldt, end at nogle prøver at trække noget ned og over hovedet på en.

27:55-28:27:

Afslutning af interview

Interviewere (I)	Anna Palmkvist Sørensen & Kristine Johanne Frederiksen
Respondent (R)	Eva Thybo
Dato	8. marts 2019
Varighed	30 minutter

Transskriberingsregler

- Respondent afbryder sig selv: 2 skråstreger
- Lange svar: Små underafsnit
- Gentagelser og ligegyldige ord: Transskriberes ikke
- Afsnit: Cirka hvert femte minut

00:00-5:30**I: Hvor stammer bæredygtighedsbegrebet fra?**

R: Jamen altså, lige nu og her, og i den kontekst, som vi taler om det inden for turisme, så har det jo været igennem agenda 2021, og så går man i 2017 ud med en mere // som vi har set // ud med en definition fra UNTWO // men bæredygtighed har man altid talt om, det har blot handlet om forskellige ting.

I: Hvordan har udviklingen været i de sidste årtier inden for bæredygtighed?

R: Man har altid talt om, at tingene skal være økonomisk bæredygtige, ellers er der ligesom ikke nogen aktivitet. Det økonomiske har derfor altid været en stærk kraft. I 1990'erne og 00'erne begynder der at være mere fokus på miljø. De seneste par år er den sociale dimension // som altid har været der, men måske bare ikke rigtig turismemæssigt // begyndt at blive synlig i form af, hvordan turister fra I-lande for eksempel ødelægger de sociale og kulturelle ting i U-landene. Det er et stort fokus nu. De sidste par år har der også været fokus på den sociale dimension, overturisme // altså hvad synes de lokale, og at der er mange nogle bestemt perioder på året. Masseturisme kan siges at være en bagkant for lokalsamfundenes turisme. Vi taler om det her med det sociale, økonomiske og miljømæssige bæredygtige perspektiv. Der skal være en balance i de tre perspektiver.

Man skal ikke glemme, at fordi der er nogle negative effekter på disse områder, at der også er en hel masse positive, som man ligesom så prøver på at få en balance imellem ud fra perspektiverne.

05:30-12:50

I: Hvilke udefrakommende tendenser og krav er der til organisationer i dag inden for bæredygtighed?

R: Det allerstørste pres er generelt den her klimadagsorden, som er meget oppe. Det kan skabe spørgsmålet om det er bedre at blive i nærområdet og ikke forbruge for meget // og hvordan kan man nu gøre i forhold til klimaændringerne. Det synes jeg generelt har sat en dagsorden til alle organisationer i dag.

I: Hvad med forbrugerkrav, er det noget I tænker over i et bæredygtigt perspektiv?

R: I det generelle perspektiv, og for os i turismebranchen, vil det meget hurtigt være forbrugerperspektivet, man lægger mærke til først. Også lokalbefolknings perspektiv. Vi kigger på, hvor efterspørgslen er. Det er meget vigtigt, når man arbejder i turismebranchen, om det er noget, som er vigtigt for forbrugerne. Lige nu ser vi ikke en særlig stærk forbrugertrend i forhold til de turister, som kommer til Danmark. De fleste turister har en formodning om, at Danmark og Norden er bæredygtige områder // så det er ikke sådan noget med de tænker, de ikke vil hertil, fordi der ikke tænkes i bæredygtighed, tværtimod. Men omvendt, hvis de kommer til Danmark og oplever, at noget ikke fungerer bæredygtigt, så kan det give bagslag. For selvfølgelig har det en form for betydning. Siden sidste sommer har der været en diskurs omkring, at man begynder at tænke mere i bæredygtige baner. Mange turister har gennem nogle undersøgelser svaret, at de lægger vægt på de rene strande, naturen osv her i Danmark - men dog ikke decideret pga bæredygtighed.

Sidste år lavede vi en image- og brandanalyse // Der havde vi bæredygtighed med som et spørgsmål // og for eksempel lande som Tyskland og England, anså Danmark højt inden for bæredygtighed, og placerede Danmark som et bæredygtigt turistmål. Norge og Sverige anså os lidt lavere // kan have noget at gøre med, at de tænker, at de selv er endnu mere bæredygtige. Bæredygtighed fylder nemlig helt vildt meget politisk i Norge og Sverige og har gjort det gennem mange år.

Da vi lavede den nationale turismestrategi i 2016, havde vi det op at vende, hvorvidt bæredygtighed skulle med, og det var ikke et issue, for der var mange andre ting, der skulle ordnes inden for turisme.

Man skulle være klar på de fælles mål, man skulle have organiseringer, der gav mening // og det vi også ligesom har erfaret er, at der er mange ting i det danske samfund, som i forvejen er // vi har beskyttet stranden og naturen via lov.

Det er gjort mange ting i lokalsamfundene, som eksempelvis affaldssortering, der gør, at vi ikke har følt at skulle lave endnu mere fokus på det. Med andre ord er bæredygtighed altså integreret i vores samfund på en eller anden måde.

Ledelsen og organisationer skal tage stilling til, hvor vigtigt det er, at gå ind i den her dagsorden. Det bliver meget en politisk ting // hvor vigtigt er det. Der er ingen ledelse, der siger, at de ikke vil have økonomisk bæredygtighed, for så ville de ikke kunne betale løn til nogen. Og i forhold til miljøet og det sociale perspektiv, det vil man gerne, men hvor meget man sætter fokus på det, er forskelligt. Der er naturligvis nogle trends, men det er lidt svært og komplekst at forholde sig til.

12:50-19:40

I: Hvordan er forbrugeradfærden inden for bæredygtighed? Du sagde, at Tyskland og England for eksempel anser Danmark som et rent og bæredygtigt land. Er der en tendens i, at turister søger bæredygtige destinationer i højere grad?

R: Vi er lige nu i gang med at undersøge, om man fra det ene år til det andet år, kan se en udvikling. Det får vi nogle data på her i maj måned. Man kan se // kan man fra det ene år til det andet se // jeg må indrømme, at der er sket meget i diskursen på alle mulige områder. Både i virksomheder og dialog på de sociale medier // at den der lange varme sommer i Europa, det har gjort at folk tænker, hvad det her er for noget.

Den debat der har været inden for overturisme, er noget pressen godt kan lide at brede ud, så snart der er en enkel by, der siger noget omkring det. Længe har diskursen i Danmark også været, at bare det her med at få helårsjobs, altså at det er en reel sektor. Altså det har vi jo alle sammen været stolte af at prøve at gøre det mere økonomisk bæredygtigt. Men så kommer der lidt en diskurs i Danmark om, at der er overturisme nogle gange, når vejret er godt - fx på Christianshavn om sommeren. Men altså, der er masser af plads mange steder i Danmark, som gør, at den overturisme snak ikke rigtig er af betydning. På mødemarkedet har der været en tendens til, at mødeplanlæggerne kigger efter bæredygtige steder. Men inden for turisterne, tænker de, at det er fint, at der er der. Gennem markedsføring har vi igennem længere tid arbejdet på at markedsføre os uden for sæsonen.

Det er med til at sprede, at alle turister ikke kun kommer i sommerperioden, både i forhold til lokalbefolkning, slitage i naturen, men at man simpelthen udnytter hele året og prøver at skabe helårsarbejdspladser.

I: Er forbrugerne villige til at betale ekstra for at komme til en destination, der udtrykker bæredygtighed?

R: Jeg vil sige, at der er noget der rykker en lille smule nu her. Jeg tror, at forbrugere vil betale for kvalitet. Og hvis man får 'fortalt historien om' // hvilket jeg tror vi skal udnytte // at både miljøet og lokalbefolkningen kan være parametre, der gør at forbrugere gerne vil betale ekstra. Det er sådan lidt svært at sige helt konkret, fordi vi ikke har noget data på det. Men nogle er villige til det, andre er ikke - nogle skifter også lidt mening gang til gang og gør nogle gange noget mere generelt.

I: Hvilken betydning og effekt har en bæredygtig ageren og branding på en organisation i forhold til eksempelvis omdømme og bundlinje?

R: Præmissen, den må være, at hvis man er bevidst om, at der er tre elementer, både den økonomiske bundlinje, den sociale bundlinje og den miljømæssige bundlinje // ja, så har vi en pligt over for hinanden. At finde en balance og prøve at optimere alle de positive aspekter, har klart en betydning - og det at vi begynder at have opmærksomhed omkring det.

19:40-24:20

I: Hvad har i egentlig gjort i VisitDenmark af konkrete tiltag i forhold til bæredygtighed?

R: Ja altså, vi har ligesom sådan to støttepiller i vores hovedopgaver - internationale analyser og den internationale markedsføring. Vi har gjort lidt på markedsføring undervejs // vi har egentligt siden efteråret 2018 begyndt at udtale os lidt om det // der var også en debat på Folkemødet sidste år, hvor vi sådan i løbet af efteråret har sagt, at vi synes det kunne være smart at have nogle analytiske parametre at gå ud fra i forhold til de tre bæredygtige parametre. At vi simpelthen vidste lidt mere om, hvor vi står henne - og bruge det samme begreb // for altså, for nogen er alting bæredygtiged // og hvad er det egentlig vi snakker om. Og det er fint at komme ud med en strategi på noget, hvorfor vi har prøvet at definere bæredygtighed på samme måde, ud fra samme metoder og prøvet at undersøge, om vi kan måle bæredygtighed på samme måde som andre lande, for at have et sammenligningsgrundlag. Vi prøver derudover at spille tingene ind i den nationale turismestrategi. Det er en mulighed, at vi allesammen relaterer til den samme strategiske retning.

Der er kommet nyt nationalt turismeforum // på et eller andet tidspunkt, så skal vi måske revidere // vi prøver at presse lidt på at bæredygtighed kommer mere med - men ud fra at databaseret grundlag.

I: Så kan man godt sige, at I i høj grad prøver at lave analyser ud fra samme metoder, så der er det her sammenligningsgrundlag i forhold til andre lande? Kan man så godt sige, at de forskellige landemarkeder lægger et pres på hinanden i forhold til // hvis nu England laver analyser på deres forbrugers bæredygtige adfærd, så er I vel også nødt til at følge med?

R: Ja. Altså på hele EU-plan, har det været oppe. Altså sidste sommer prøvede man at se på hvor mange // altså ikke hvad man analyserede, men på hvilke parametre // hvor meget måler i. Så fik man overblik over, hvem der målte meget og hvem der ikke målte så meget - og så så vi på om man kunne sammenligne. Det er sådan lidt et pres mod hinanden // vi er også i gang med at lave sådan en Nordisk strategi i forhold til at se, hvor meget vi kan udnytte af hinanden. Her har der været et politisk pres, fordi alle andre lande, mener at sustainability skal være med, da det er det vigtigste. Men de kunne ikke fortælle hvordan. Det har været et buzzword og selvfølgelig også meget styret af din indvirkning, der har været i Island, hvor de slet ikke havde styr på hvor mange mennesker, der kom som turister i forhold til naturen og sådan noget. Så de andre lande har lagt det her pres // for eksempel også Erhvervsministeriet. De har sagt, at når nu alle de andre lande tager det op, må vi også snart skal tage det op. Men det handler også om erhvervet, når vi snakker om national turismestrategi // erhvervet er vigtigt, og jeg tror godt, at det kan komme nu.

24:20-30:24

I: Er der en kommunikationsmæssig tendens i turismebranchen? Altså kommunikerer turistorganisationer mere om bæredygtighed end førhen?

R: Ja altså // jeg synes, at der hen over sommeren, var noget med turistorganisationer og pressen og hen over efteråret noget omkring overturisme. Og så da Wonderful Copenhagen, kom ud med deres strategi i november, hvor de ligesom sagde, at de så det her med, at det handlede om, at man både skulle ske på de positive ting der er. Så jeg synes, at der er flere, der er begyndt at melde ud på dét.

I: Ja okay //

R: Der var også en fin artikel, der kom ud i går, hvor en forsker Janne Lejbølle // ligesom nogle af vores forskere internt // hvor det handler om noget om, at det er så forudseende at sige, mange agerer dumt, men jeg synes, at man skal agere fornuftigt, ud fra nogle data vi har // og se på hvordan kan vi gøre noget, der er fornuftigt og bæredygtigt på alle tre fronter // end bare at råbe 'ulven kommer' og at der er masser af overturisme // det er jo nærmest kun 3-4 dage om året, når der er solskin.

I: Så organisationer i turismebranchen, de skal se på alle de her tre parametre inden for bæredygtighed og finde en balance i det, på en fornuftig måde?

R: Ja, og i det omfang, at man kan gøre det i samarbejde med andre // jo bedre // fordi hvis én gør noget og nogle andre gør noget andet // altså i bedste mening // men hvis det er koordineret, så man ligesom kan trække mest muligt i samme retning // altså det ville være en fordel at få det mere samlet.

I: Så nu du siger det her ‘samlet’ og ‘koordination’, er det så landene imellem eller mere nationalt mellem lokalområderne i Danmark?

R: Ja // Jeg tænkte i første omgang, at det der kunne styrke os // hvis vi har fokus på VisitNordsjælland // det er jo at, hvis dét VisitNordsjælland gør, at det også bliver gjort i samarbejde med resten af landet // det her med den nationale turismestrategi begynder at tage det op, med lokale eksempler og lokale udfordringer, så kunne man måske få den her fælles front. Og så prøve på at se, hvor er vi i forhold til andre lande // og er der så nogle ting hvor vi kan samarbejde med andre lande // så kan vi lære noget af at se på, hvad andre har gjort og måske overføre noget af det.

I: Det her med hvordan bæredygtighed skal håndteres og hvordan organisationer skal kommunikere om det rent strategisk // Bør man, eller er det godt, at kommunikere noget der ligger langt ude i fremtiden, eller er det bedre at have et mere kortsigtet mål rent kommunikativt?

R: Jamen altså, du har jo ret i, at man både bør have kommunikation på meget kort sigt, og også på lang sigt. Fordi den ene eller anden måde, virker også sådan lidt mærkelig. Og jeg tror, som sagt, at så længe man ikke // altså sikrer man er godt med i forhold til andre lande // så er det også svært at kommunikere det. Og for os i forhold til at sige det // altså du har ret i, at vi jo kun er kommet til at se på det, vi kan kommunikere det vi synes om de tre forskellige parametre. Men hvad vi skal kommunikere på den korte bane // ja altså, det står vi også lidt famlende med, når vi ikke ved hvor andre står henne ud fra nogle data. Men det, at man begynder at kommunikere det langsigtet, det er et fint første skridt. Men du har ret i, at hvis man ikke også gør noget sådan, der er lige så nært forkomne // det ville selvfølgelig også være en styrke i det vi gør allerede.

Nu er jeg ikke helt klar på, hvad vores kommunikationsstrategi den // man har da også snakket om ‘hov’, der er jo allerede noget, hvor vi både // altså ikke bare på analyserne hvor vi undersøger noget, men der er også noget, vi allerede gør i den eksisterende markedsføring. Når vi siger ‘kom til Vestkysten uden for sæsonen’ og sådan noget. Det er jo også bæredygtighed.

30:24-34:00

I: Det er lidt i omvendt rækkefølge, men kan du fortælle kort om, hvad du arbejder med i VisitDenmark til daglig? Med andre ord, hvem er du Eva?

R: Ja, altså, hvem er jeg. Jeg har arbejdet i VisitDenmark i 17 år. Og jeg arbejder i forretningsudviklingsafdelingen, hvor vi arbejder med alle vores tværnationale projekter. Jeg er med i den del, hvor vi skaber nye projekter // altså hvor jeg har meget dialog sammen med de offentlige parter og ser på hvad der rør sig, og så igangsætte nye projekter. Så nogle gange er man med til at skabe en Nordisk strategi, før man ligesom kan lave Nordiske projekter // nogle gange er jeg med til at skabe en bæredygtighedsstrategi, før vi ligesom siger, okay, hvad er så næste skridt? Så ja, det er den del jeg arbejder med her.

I: Ja okay - Og hvad er din baggrund?

R: Jeg er Cand.negot fra Odense. Jeg har altid arbejde med turisme, jeg har også taget nogle udenlandske uddannelser i turisme, fordi at, det er for dengang, hvor der ikke var turismeuddannelser i Danmark, så måtte jeg jo tage til Frankrig og England.

I: Spændende.

R: Men så har jeg arbejdet med både regionalt med markedsføring af Fyn bare. Jeg har arbejdet i en fond, og været med til at igangsætte turisme-oplevelsescentre, dengang at der også var penge til det. Så ja, jeg har lavet mange ting på forskellige fronter. Jeg var også i turistministeriet et års tid engang.

I: Så al din erfaring, har hele tiden været baseret på turisme? Altså, du har altid arbejdet inden for det felt?

R: Ja det har det.

I: Ej hvor interessant.

I: Jamen lige her afslutningsvis, har du umiddelbart noget du vil tilføje?

R: Ikke rigtig andet end held og lykke - og så vil jeg meget gerne høre om jeg må se jeres opgave, når den er færdig?

I: Ja altså, vi er lige ved at se på nogle fortrolighedserklæringer, men vi vender hurtigst muligt tilbage til dig, om vi må dele opgaven. Vi spørger VisitNordsjælland og vender tilbage til dig, så hurtigt vi kan.

R: Jamen det er // ej men jeg synes nemlig også, // at vide noget om, hvad andre laver andre steder, så vi ligesom kan dykke ordentligt ned i bæredygtighedsbegrebet.

Så er det nemlig også rigtig fint at se, hvordan I har tacklet det i forhold til teori osv.

I: Ja, bestemt.

R: Det kunne være rigtigt fint, hvis det kunne lade sig at gøre.

34:00-34:14:

Afslutning af interview

Interviewere (I)	Anna Palmkvist Sørensen & Kristine Johanne Frederiksen
Respondent (R)	Lise Lyck
Dato	26. marts 2019
Varighed	18:39 minutter

Transskriberingsregler

- Respondent afbryder sig selv: 2 skråstreger
- Lange svar: Små underafsnit
- Gentagelser og ligegyldige ord: Transskriberes ikke
- Afsnit: Cirka hvert femte minut

00:00-05:23

I: Vil du ikke starte, ganske kort, med at fortælle lidt om dig selv?

R: Jeg har jo været centerleder her i center for turisme - og culture-management i adskillige år med 60 timers arbejdsuge, og nu er jeg så gået ned på lidt lavere tid, da jeg er blevet ældre og også har fået nogle børnebørn og sådan. Jeg laver jo meget med turisme. Jeg laver meget med udligning af kommuner og regionalpolitik og finanspolitik - mange forskellige områder, men jeg regner med det vi skal snakke om nu, er bæredygtighed.

I: (Nikker) - Ja, det er det.

R: Og det der er presset udefra, det er selvfølgelig Verdensmålene.

Og Verdensmålene er jo ved at blive implementeret i national politik og også på EU-niveau, men i varierende styrke, fordi der er modstand i nogle af EU-lande omkring det, men i Danmark der er ret stor opbakning ved Verdensmålene.

I: Hvor stammer bæredygtighedsbegrebet fra?

R: Ja, altså - det går jo langt tilbage. Det går tilbage til 1987 til Brundtlandsrapporten, og så har det udviklet sig med tiden. Og så er der lavet en lang række målinger, som har gjort, at der er kommet langt større fokus, fordi man ikke ligesom holder sig inden for de grænser, der har været tænkt.

I: Og hvilken udvikling er det, der har været siden dengang til nu? Ganske kort.

R: Bæredygtighed er blevet mere og mere seriøst kan man sige // De første år var der diskussioner om, hvorvidt det overhovedet var et problem det her med bæredygtighed, eller var det mere en overflade ting rent politisk. Man kan sige, at alle de rapporter, der er kommet, de viser jo, at det er alvor det her, og at målingerne stadig er kraftigere og derfor er behovet for en indsats stadig større.

I: Kan du sige lidt om, hvilke tendenser inden for bæredygtighed, som du anser som de mest markante?

R: Altså, jeg anser det mest markant, at det er blevet et internationalt anliggende, hvor man kan sige, at de forskellige lande selvfølgelig har forskellige holdninger til bæredygtighed, men hvor EU generelt ligger meget pro-bæredygtighed, og så kender vi USA's holdning, som er lidt anderledes, og så kan vi også se, at der er jo også er vækst i spørgsmål om bæredygtighed, når man ser på Kina, og nogle af de andre store udledere.

I: Hvad hvis vi snerper det lidt ind - hvor føler du Danmark er i forhold til denne her bæredygtige udvikling?

R: Ja, det er jo et politisk omstridt spørgsmål. Alle siger jo, at det er i front med 'noget' med miljø. Du kan ikke finde et politisk parti // Selv Venstre er jo blevet et grønt parti, siger de i hvert fald i deres reklamer. Så generelt set jo længere til venstre man politisk er, jo mere lægger man vægt på miljø, men det gælder også Konservative - de har i mange år lagt vægt på bæredygtighed, så det er ikke sådan, at det er et ekstremt synspunkt // Og også når Venstre skifter, som de gør, så er det jo et udtryk for, at det bliver meget mere generelt i politik.

05:23-09:15

I: I forhold til du siger, at det bliver meget mere generelt i politik, at man tænker grønt, kan du så sige lidt om, hvorfor organisationer de arbejder hen imod at være bæredygtige?

R: Ja, det gør de for det første på grund af den der bagvedliggende alvor, der er. For det andet, fordi det jo er en større og større folkesag // Det er blevet et større folkeligt krav, at der sker noget med hensyn til bæredygtighed. Og mange af de initiativer der er, har ligesom to dimensioner:

De har, hvad kan den enkelte gøre, som fx når skolebørnene er ude at samle nikotin-skodder osv, så er det et udtryk for, at man prøver at få det helt ned til at være en del af daglig adfærd, sådan så bæredygtighed og miljø føles rigtigt nærværende, som en del af livet, der er vigtigt at tage med ind.

Og så er det selvfølgelig også sådan, at alt det vi har med affaldssortering og alt, hvad vi kan nævne, ligger alt sammen inden for samme mål // 'Genbrug' 'omstilling' og 'deleøkonomi' // Der er mange begreber, der er kommet frem i den senere tid, som alle sammen har udgangspunkt i spørgsmålet om bæredygtighed.

I: Så hvad betyder bæredygtighed generelt set i et organisationsperspektiv?

R: Det betyder, at man er nødt til at indstille sig på det, og have en politik og en mission i forhold til bæredygtighed. Hvad er det man vil opnå, og hvordan vil man prøve at opnå det? Så man bliver nødt til at have en politik som organisation med hensyn til bæredygtighed.

I: Hvad hvis man ikke har det - hvordan vil de organisationer så blive anset?

R: De mister folkelig opbakning, og de kommer også til at miste indflydelse.

I: Hvad med profit?

R: Ja, også det. Det tror jeg bestemt også. Man kan sige, at det hele hænger godt sammen på den måde, at det er godt at være bevidst om, hvad der foregår.

I: Så med andre ord, så har en organisations CSR/miljø/klimapolitik ret stor indflydelse på, hvad interessenterne tænker om virksomheden?

R: Ja! Helt klart!

I: Jeg oplever tit, at organisationer går ud og siger, at i 2030, der vil vi være "ih og åh"- Jeg mener bare, det kan enhver jo sige, så //

R: Ja, der er jo kommet større krav om, at man har en periodeopdeling: Man skal nå det her inden for fem år, osv. Der er kommet delmål, netop så man ikke bare siger ud i fremtiden //.

09:15-13:56

I: Hvordan er forbrugeradfærden inden for bæredygtighed i dag?

R: Den har jo også ændret sig. Der er stadig flere og flere, der er bevidste om, at det her //. Man skal rydde op efter sig selv, og man skal leve efter en måde, hvor man tænker på, hvad går forbruget til, og hvad med ressourcerne osv. Den tankegang er jo meget mere almindelig i dag.

Næsten alle tænker på, hvad gør vi egentlig - Hvordan skal vi sortere vores affald, køber vi nu noget, som er hensigtsmæssigt, smider vi plast ud i samfundet eller lader vi være osv. Det er virkelig kommet ind i alles daglige adfærd, så på den måde spiller det en stor rolle.

I: Og nu hvor du siger, at det er kommet meget ind i den adfærd, vi forbrugere har, tror du så, at forbrugerne i dag er villige til at betale en højere pris for bæredygtighed - fx i forbindelse med rejser?

R: Ja, det tror jeg faktisk. Altså vi har jo spørgsmålet om, hvordan vi skal regulere med hensyn til fly osv, og man kan jo se, at i flere andre lande, der er der jo kommet flyafgifter på, og selvfølgelig har flyselskaberne også selv haft nogle bestræbelser på at bruge energien mere hensigtsmæssigt. Når man fx laver tilpasningssystemer, så der ikke er for meget, hvor man kredser rundt i luften uden at kunne lande på det ønskede tidspunkt, så er det jo også for at undgå alt der her spild. Så det at økonomisere med 'fuel' er blevet meget mere in, end det før har været. Og så kan man sige, at der er en vis begyndende trend for, at folk de siger, "Skal jeg nu rejse så langt?" "Og hvis jeg skal rejse så langt, hvor længe skal jeg så være væk?". Altså der er blevet en større bevidsthed om det at rejse.

I: Ses der en kommunikativ tendens i turistbranchen inden for grøn - og bæredygtig tænkning og strategi?

R: Ja, det er der helt klart, og den bliver tydeligere og mere // Både for ligesom at spare på ressourcerne, men også for at tiltrække sig et marked. Når folk lægger vægt på nogle ting, så vil en virksomhed jo også prøve at justere sig ind på det for at kunne bevare sine afsætningsmuligheder. Så det ser vi rigtig meget af. Alle de store organisationer i dag har en meget bevidst miljøstrategi.

I: Men det skal de vel også have?

R: Det skal de have, og de efterlever den også, og det er jo det, som er interessant, at de ikke bare //. For en årgang var det mere noget man havde på papir end noget man rettede sig efter, men det har ændret sig.

I: Betyder det så, at forbrugere lægger et slags pres på virksomheder i dag?

R: Ja, det gør de. Og det betyder også i sig selv, at virksomheder er mere indstillet på // De kan se en vigtighed i at handle bæredygtigt.

13:56-18:32

I: Hvordan bør en organisation håndtere bæredygtighed på et strategisk niveau primært i turismebranchen?

R: For det første er en strategi bundet op omkring en vision, og en tilværende mission, der ligesom viser, hvad det er gode til. Og inden for de ting, som man er gode til, der skal der så være fokus på nogle ting, hvor man har bæredygtighed inde centralt.

I: Kan du komme en beskrivelse af, hvilke pres/krav/tendenser, som organisationer skal imødekomme?

R: Ja, altså - det kræver jo at man tænker mere i sammenhæng. Det er jo en stor del, når man har med bæredygtighed at gøre, at man ser ting i en sammenhæng. Derfor den måde, som en virksomhed agerer på // Den er ikke så enkeltstående i verden. Den har altså nogle, som den får nogle leverancer fra, og den har nogle, som den skal levere til udover forbrugeren i al almindelighed, og den skal have et image, der skal plejes. Og det betyder, at værdikæder spiller en stadig større rolle, fordi man skal følge leddene igennem. Man er ikke blot interesseret i enheden i sig selv, men hvordan den hænger sammen med både det, der er før og efter. Så er værdikædebetragtning spiller en rigtig stor rolle.

Og det er også tit styrende for forskellige typer af samarbejde - hvem skal man samarbejde med? Der skal jo være noget fælles i visionen, men der skal altså også være noget i værdikæderne, der passer sammen, for at det kan være lønsomt på sigt.

I: Ja, sådan så man ikke går ud og kommunikerer, at man er en meget bæredygtig og miljøvenlig virksomhed, og så laver man et samarbejde med en, der har en underleverandør, som bruger 'sort energi'.

R: Ja, det går slet ikke!

I: Har du noget, som du afslutningsvis vil tilføje?

R: Altså - nu var det jo VisitNordsjælland I ville undersøge, og der er der jo selvfølgelig nogle særlige problemstillinger, der er relevante i relation til dem. Der er noget særligt med naturen, der skal passes på. Der er nogle strategier, der skal være i forhold til, hvordan man får de her sammenhænge // Også over til VisitCopenhagen, fordi mange ting her skal hænge sammen. Derfor bliver mange af de her samarbejdstyper ret vigtige, som en organisation som VisitNordsjælland. Det skal fungere, og derfor er mange typer af partnerskaber interessant, når man har med VisitNordsjælland at gøre. Hvilke partnerskaber kan man lave med offentlige - og private instanser, der ligesom kan skabe en god sammenhæng i værdikæden.

18:32-18:39:

Afslutning af interview

Interviewere (I)	Anna Palmkvist Sørensen & Kristine Johanne Frederiksen
Respondent (R)	Helle Bro
Dato	3. april 2019
Varighed	40 minutter

Transskriberingsregler

- Respondent afbryder sig selv: 2 skråstreger
- Lange svar: Små underafsnit
- Gentagelser og ligegyldige ord: Transskriberes ikke
- Afsnit: Cirka hvert femte minut

1:30-8:30**I: Kan du fortælle lidt om dig selv og din baggrund i forhold til karriere og uddannelse?**

R: Jamen jeg er Helle Bro og jeg har drevet Bro i 20 år. Jeg er uddannet på KUA (Københavns Universitet), fra nordisk fænomenologi og psykologi, og jeg har skrevet speciale på Dansk, så jeg har sådan en fuldstændig mærkelig baggrund. Og nordisk fænomenologi det er nordisk sprog og litteratur. Det institutet eksisterer ikke længere. Jeg tror, at det var det mærkeligste sted jeg kunne finde, så det var der, jeg kom hen. Jeg var total fejlcastet, fordi når man gik der, så var man typisk forfatter-, præste- eller forlags barn eller sådan noget. Og det var jeg ikke. Jeg var bare en pige fra provinsen, som kom ind med fyrtoget. Så meget hurtigt fandt jeg ud af, at der ingen forfatter eller skribent var i mig, men kommunikation interesserede mig, men på det tidspunkt havde man ikke rigtig noget 'cool' omkring det. Så jeg lavede hele min overbygning på min kandidat selv og kombinerede psykologi og nordisk fænomenologi i alle mulige forskellige kombinationsmuligheder, kun omkring kommunikation, som var et forholdsvist nyt felt. Nu lyder det som om, at jeg er over 100 år gammel. Det var jeg jo ikke, men der var faktisk ikke meget på det tidspunkt. Det gjorde så, at jeg kom i praktik i Erhvervsministeriet i 6 uger og lavede en sprogpolitik for dem om hvordan jeg synes, man kunne fremstille sig, hvis man var et moderne ministerium.

Og det blev faktisk kimen til Bro, så det er derfor jeg fortæller jer historien, fordi de hyrede mig ind som konsulent. Så løste jeg nogle opgaver for dem. Jeg skrev speciale og fik mit første barn og da jeg så afleverede mit speciale, så var heldet, at det var nogle andre kontaktede mig.

Og så var jeg sådan // jamen jeg skulle jo ud og arbejde og troede jeg skulle blive ansat et eller andet sted, men så begyndte der simpelthen at komme konsulentopgaver // men det jo et spørgsmål om at jeg var ung og jeg var ny på markedet // jeg havde måske et andet mindset. Så der begyndte Bro faktisk. Så det var egentlig leg, de første næsten 10 år af Bro's historie.

Jeg ansatte andre jeg havde læst sammen med, og vi voksede med vores kunder indtil jeg fik mit tredje barn i 2007, hvor jeg gik på barsel. Så gik jeg der i skoven med barnevogn og tænkte at jeg måtte tage mig sammen. Jeg ville lave et ordentligt bureau, som jeg troede på skulle være her i fremtiden. Og så skar jeg kagen på den måde, ud fra hvad jeg vidste, ud fra hvad vi havde lært, ud fra alle vores erfaringer // faktisk er mange af dem fra starten af er her stadigvæk. Og så begyndte vi Bro rejsen, som vi er i dag. Så mine ben er sådan set bygget i kommunikation, men det jeg i dag laver rigtig meget af, det er organisationsudvikling, organisationsforståelse, strategiudvikling // altså at få noget flyvehøjde på nogle virksomheder og hjælper // og så er jeg executive rådgiver, hvor jeg rejser rundt i hele verden og hjælper topchefer med strategisk kommunikation, deres visioner og deres ønsker og drømme i de virksomheder de er en del af.

Og her i Bro sidder der 30 mennesker, allesammen akademisk. Forskellige baggrunde inden for organisation, kommunikation og inden for adfærdsdesign. Og det betyder også, at vi laver mange mangeartede opgaver. Og sådan en opgave som VisitNordsjælland, den kommer her, fordi at, jeg dels har ben i Nordsjælland, hvor jeg er født, opvokset og bor. Jeg kender rigtig meget der // har et godt overblik over det politiske landskab // kender jo området // og så er turisme jo noget, der interesserer mig fordi jeg er en del af det. Så min opgave der var jo at sikre, at en tværgående organisation // altså på tværs af kommunegrænser // politiske aktører kunne komme højt nok op i 'helikopteren' og måske glemme lidt om deres egen kommune og prøve at se i et lidt større perspektiv. Og det er typisk sådan nogle opgaver jeg får, som jeg skal ind og prøve at 'slå en bule' ind i en organisation og prøve at få dem til at tænke anderledes. Så ved sådan en opgave, er jeg ligesom hentet ind for at hjælpe selve organisationen VisitNordsjælland med at tænke stort nok, men også, sørge for at alle politikere og embedsmænd køber ind på ideen. Så jeg har ligesom sådan en todelt rolle // og så har jeg haft nogle Bro folk med til at lave research og lave skrivearbejdet og sådan noget. Så det er egentlig den rolle vi har // det er altså både at få nogle politikere med og få en organisation til at flytte sig langt nok.

Og det er typisk sådan nogle opgaver, jeg laver. Det kan lige så godt være i Lego, som det kan være // jeg tager til Paris på søndag og skal være dernede og løse en opgave der.

Jeg arbejder også i USA og arbejder // ja, arbejder i hele verden. Så det er meget forskelligartede opgaver, men typisk skal jeg være med til at flytte en organisation fra A til B. Og det er jo sådan en underlig muskel at bruge.

Men det handler jo typisk om at få stillet de rigtige spørgsmål til de rigtige mennesker på de rigtige tidspunkter. Og gerne med 'beginners mind'. Det skal man ikke undervurdere, det der med ikke at være alt for nørdet ind i en organisation, for det gør jo, at man kan stille de spørgsmål som ingen andre stiller.

I: Præcis. Man skal ikke tage noget for givet. Nogle gange kan det jo være lidt svært at tænke ud over boksen og se perspektiver udefra, hvis man har været i en organisation i mange år ikke? Når en udefra kommer // så

R: Ja // Og det ser jeg egentlig også som en vigtig del og rolle her med VisitNordsjælland. Det var jo at møde en organisation // altså administrationen i VisitNordsjælland, som har så meget viden og indsigt // men det er jo enormt meget inde i deres eget hovedet og inde i deres egen organisation. Så det der med at få faciliteret den proces og den viden de har om turisme // den viden de har om området faktisk tilgår de rigtige mennesker // altså ikke kun aktørerne, men også kommunerne, også embedsmændene, så man får skabt et samlet og nogenlunde holistisk billede af, hvad området kan og ikke kan. Og hvad det er for en økonomi, der ligger i det område, og ikke ligger i det område. Og den viden besidder administrationen jo i VisitNordsjælland. Men der lever nogle hypoteser eller nogle antagelser ned i 'syvende kartoffelrække', i en eller anden kommune eller hos en embedsmand, som sikkert er skidedygtig til sit job, men som har baseret nogle af sine antagelser på nogle ting, som simpelthen ikke er i tråd med virkeligheden. Ikke fordi de manipulerer, men fordi de ikke har indsigten eller ikke er blevet opdateret // der er ikke noget ondt i det. Men det har egentlig været at få den der proces i gang, så man har kunnet komme til at tale om det, der er centralt for VisitNordsjælland og i øvrigt for hele området. Giver det mening?

I: Ja, det giver super god mening. Lad os springe videre.

8:30-15:03

I: Vi har det her overordnede perspektiv, som meget generelt, er om strategisk kommunikation og så har vi noget mere om bæredygtighed og noget specifikt på VisitNordsjælland, som vi gerne vil spørge ind til. Så vi starter i den her overordnede paraply, hvor spørgsmålet lyder: I forbindelse med, at du hjælper organisationer med nye strategier og kommunikative tiltag, har du så en bestemt tilgang eller metode, som du altid bruger?

R: Ja // altså vi har nogle modeller vi går ind i // men altså vi starter helt åbenlyst med research og prøver at kortlægge det der 'as it is' billede. Altså hvad er det egentligt // hvordan ser de ud? Hvad er det for en virkelighed vi har del i? Hvem er aktører? Hvem er stakeholdere? Hvilke problematikker er der? Hvad fungerer? Altså prøver at tegne sådan et helt // faktisk lidt gammeldags 'as it is billede'. Og så prøve at få konturerne til hvor de gerne vil hen, men også hvor vi ser de kan komme hen. Så det er at prøve at starte med at se på, hvad er den nuværende situation og hvad er det for en fremtidig situation - og når man kigger på den fremtidige situation, så bliver man også nødt til at kigge på, hvilke tendenser der er i samfundet og hvilke spillere der er samt hvilke ting der har indvirkning som den politisk dagsorden for eksempel. Alle de der ting // virkelig prøve at kortlægge hele billeder. Og så samtidig forsøger jeg også at tvinge mig selv til at se det mest åbenlyse. Altså, så når vi starter analysearbejdet, inden vi prøver at grave os for meget ned, så prøver vi faktisk internt her i Bro, at lave noget brainstorm på hvad det mest åbenlyse er. Hvor er det mest åbenlyse? Hvor er både de lavthængende og højthængende frugter, hvis man kan sige det sådan? For i det øjeblik, man bliver låst for meget på deres virkelighed, så holder vi op med at se // så det er egentlig en kombination af at prøve at få noget flyvehøjde på først selv, se på hvad der foregår i den her verden og så dykke ned i noget research. Men hele tiden prøve at holde det her store billede for øje.

I: Altså tendenser og //

R: Ja, men også det her med, hvis jeg var turist, hvis jeg var gæst, hvad ville jeg så? // hvis jeg drev VisitNordsjælland, som en forretning, hvad er så åbenlyst at gå i gang med? Og det synes jeg nogle gange de her semi-offentlige organisation glemmer. De glemmer at kigge på forretningen // og det er faktisk ikke // jeg er ikke liberal eller 'business-agtig' på dén måde // men der ligger noget common sense i, ikke bare at drive ting, som man plejer at gøre, men prøve at se // altså der var engang, hvor min gamle mentor Tage sagde til mig: "Følg pengene Helle". Og jeg var sådan: "Det er typisk dig at sige sådan noget, fordi du er revisor, tænkte jeg". Så ja // men engang imellem skal man prøve at følge pengestrømmen og prøve at se, hvor den bærer hen. Og hvis man følger pengestrømmen nogle gange, så kan man se nogle åbenlyse ting. Og jeg er jo bare humanist.

Jeg kigger aldrig på pengene, jeg kigger på alt det andet. Men han lærte mig at jeg engang imellem skal følge pengestrømmene, så det ikke bare bliver sådan noget hippie-agtigt noget. Så det er en kombination af at starte 'højt', starte med beginners-mind og så gå i dybdegående analysearbejde og prøv at kortlægge en situation og prøve at tegne noget fremtidigt.

I: Ja altså, det er jo også det vi meget gerne vil i forhold til VisitNordsjælland i forhold til bæredygtig turisme. Starte lidt holistisk og se hvor de er nu og hvor de skal hen. Så også se på helt praktisk hvad de skal og kan gøre.

R: Ja, og også det her med at prøve at se på hvilket billede folk har af VisitNordsjælland. Hvilket ry har de andre i forhold til VisitNordsjælland?

Hvis man kan prøve at kortlægge det. Så generelt er research, analyse og et helikopterperspektiv og at få fastlagt det her as-it-is billede og prøve at få tegnet konturer hen til det her 'to-be'. For at tegne dette billede kræver det en masse desktop, analyse, undersøgelse, en masse interview, indsigter, trends, tendenser, rapporter, aktører, stakeholdere og alt muligt. Så det er sådan meget det, jeg kigger på.

Og så undersøge organisationen i forhold til kommunikation, hvordan de kommunikerer i dag, hvordan er deres linjekommunikation, hvordan er deres strategiske kommunikation, hvordan var dens sidste strategi? Hvordan kommunikerede man den? Hvor langt nåede de med den? Nåede de i mål, nåede de ikke i mål? Fik de folk involveret? // Altså alt muligt, for at finde ud af, hvor stærk den organisation, man går ind, er kommunikativt. For når man taler om strategisk kommunikation, så er der langt fra dét at tale om det - til at udleve det i virkeligheden.

I: Præcis.

R: Og det er helt ligegyldigt at tale om strategisk kommunikation, på 'guld-niveau', hvis man har en organisation, som ikke har en platform at kommunikere ud fra. Så er det langt bedre at starte på 'bronze niveau', for at få noget kommunikation ud. Så når man taler strategisk kommunikation bliver man nødt til at forholde sig til, hvad virkeligheden er. Det er den med at lave teori og strategi som er baseret på en uvirkelighed // eller på den ikke virkelige verden. I min verden, som er meget pragmatisk, så ser vi på, hvad det er for en organisation og hvilken forretningsstrategi der er. Vi ser på hvad vi skal lave som strategiske indsatser, og hvad vi skal kommunikere samt, hvilke kanaler og hvilke muligheder vi har. Og så kan vi ligesom gå 'live'. Men jeg ser for mange strategier, blive tænkt teoretisk, som ikke kan leve i en verden. Så bliver det sådan et skuffeprojekt - og det gider jeg ikke være med til. Derfor arbejder vi meget pragmatisk her hos Bro. Vi vil se resultater.

15:03-23:02

I: Kan du sige lidt om, hvilke konkrete redskaber og værktøjer, der typisk arbejdes med i udviklingen af strategisk kommunikation? Fx i forbindelse med at skulle omstille sig til en mere grøn kommunikation i organisationen.

R: Ja, altså vi kigger rigtigt meget på adfærdsdesign. Vi ser på hvad det er for en adfærd, vi vil have - og hvilke ting der står i vejen for den adfærd. Hvis man kigger på bæredygtighed og bæredygtig turisme, så tror jeg ikke der er ret mange, med respekt for sig selv, som ikke synes det er en god ide. Det synes jeg også. Og jeg synes i særdeleshed, at det er en god ide i Nordsjælland. Men der er også en virkelighed.

En virkelighed der handler om, at vi ikke har nogle 100 % bæredygtige hoteller i Nordsjælland. Så vi kan godt have en aspiration om at have bæredygtig turisme, men at sige at vi har det i morgen - det er simpelthen ikke rigtigt. Og hvis man kigger på det område, vi dækker // og jeg tror, at jeg har et meget holistisk billede af turisme // fordi turisme er mange ting - er det en gæst fra København, er det et svensk ægtepar, er det en familie fra Tyskland, som bor på et feriecenter i Gilleleje? Turisme er mange ting. Turisme eller gæster, som jeg jo synes det er, de gør jo rigtig meget for de lokalområder, der er. Og for nogle af de områder oppe i Nordsjælland, de har jo været meget udsultede i mange år, og de begynder at blomstre op igen. Det vil sige, at forskellige steder, som Liseleje og Hundested er begyndt at blomstre op igen. Men det er jo meget baseret på, at der skabes noget samarbejde og noget liv blandt de mennesker som bor i områderne. Og det man jo skal huske på turister eller gæster, det er altså, at de gør meget for lokalområdet - fx for den lokale købmand og andre butikker som sandwichbarer og frisører der pludselig for en eksistensberettigelse. Der kommer altså et økonomisk fundament i et område.

Hvad sker der, hvis vi kan erklære os bæredygtige? Og lukke den anden gamle turisme? Er det bæredygtighed? Eller er det bæredygtighed, at man rent faktisk gør noget for et område, som gør, at mennesker kan blive boende, hvor de gør og altså ikke skal pendle ind til København. Så for mig er bæredygtig turisme altså ikke kan baseret på et bæredygtigt hotel, men i højere grad et bæredygtigt område, der kan leve i sig selv, fordi der er gæster. Ikke fordi de kommer og smider affald på gaden, men fordi de er med til at skabe et økonomisk fundament, så mennesker, fx i Halsnæs, i yderområderne rent faktisk kan blive boende, fordi der er eksistensberettigelse. Og så kan man jo køre den videre.

Så jeg synes, at bæredygtig turisme har mange ansigter. Det at der fx står genbrugscykler på Dyssekilde st, som folk kan låne, når de står af toget - det er også bæredygtig turisme. Det er bare ikke det, vi taler ret meget om. Vi taler om vi har en økologisk restaurant, eller om vi har et bæredygtigt hotel. Jeg synes bare, at bæredygtig turisme er mangeartede.

Måske ser jeg forkert på det, men jeg tror, at det er meget vigtigt, at man kommer hele vejen rundt, så det ikke bare bliver // at hvis vi har 3 bæredygtige restauranter, så kan vi kalde det bæredygtig turisme. Jeg synes, at det har noget mere i sig, men det er super svært at diskutere. Jeg synes man bliver nødt til at have den dimension med - selvom jeg naturligvis synes, at der skal være bæredygtige hoteller og jeg er vild med det arbejde der foregår på området - vi er bare nødt til at se på det i et større perspektiv.

Og der er kommunikation jo en central spiller. Og en af mine kæpheste i det her strategiske arbejde med VisitNordsjælland, har også været at italesætte, at hvis man får turisme hele året i de her områder, så skaber vi rigtig meget for lokalområderne. Og når vi skaber rigtig meget for lokalområderne, så udvikler det nogle muligheder. Lige pludselig bliver der noget fællesskab og pludselig er der mange ældre mennesker, der kan blive boende i deres sommerhuse, fordi der er mere liv. Det er også bæredygtighed.

I: Ja, det er jo både i et socialt, økonomisk og miljømæssigt perspektiv.

R: Lige præcis. De bidrager jo blandt andet til at fx affaldssortering kan komme ud i yderområderne. Man skal altså virkelig se det store billede her. Det handler altså ikke bare om at spare på vandet og genbruge håndklæderne på hotellerne osv.

At se på om det giver mulighed for at sommerhusområdets gæster, som faktisk ligger rigtig mange penge i Nordsjælland // de er en kæmpe faktor i bæredygtighed og i turisme. Hvis de bliver noget længere, så skaber de noget omsætning lokalt, så der begynder at komme endnu mere bæredygtighed ind - fx flere økologiske varer hos de lokale købmænd, som også resulterer i mere landhandel. Fordi mennesker bliver længere tid i områder. Så vi kan altså ikke tale om bæredygtig turisme, set ud fra et 'håndklæde-synspunkt'. Vi skal se det meget bredere - og følge pengene. VisitNordsjælland har tallene på, hvad de forskellige typer gæster giver rent omsætningsmæssigt og økonomisk. Det har altså meget betydning for et lille område, hvor længe de her gæster og turister bliver. Det skaber altså det her fundament - så skal det nok komme alt det med bæredygtighed, for hele bevægelsen er der.

23:02-28:40

I: Når en organisation implementerer en ny strategi, hvad skal den være opmærksom på?

R: De skal være opmærksom på, at den vision der skabes, har tilpas højde, men også tilpas identifikation. Altså visionen skal jo være noget organisationen sigter efter og noget de vil.

Så det må godt være noget der virker lidt uopnåeligt, men man skal kunne genkende sig selv i det, for ikke at tabe aktører og interessenter og stakeholdere. Og så skal der være nogle mål, som er mega ambitiøse, men også mål der er forholdsvis lette at indfri, så organisationen hurtigt mærker nogle resultaterne. Det er vigtigt for VisitNordsjælland, når de skal dække et så bredt spektrum og landskab i form af så forskellige kommuner. Organisationens skal sørge for, at de væsentlige bidragsydere kan se sig selv i det - og i historien, og kan se at de også får noget ud af at bidrage til noget uanset om det er til 'vand' eller til 'slot'.

I: Og det er jo især vigtigt, når kommunerne ejer VisitNordsjælland.

R: Ja præcis - så de skal også kunne se, at der også falder noget af til dem. Så der er meget kommunikation, overbevisning og håb og tro på, at det bliver som man håber og forudsiger. Derfor er de indsigter og tal og fakta som VisitNordsjælland har ekstremt centrale.

I: Der er jo mange organisationer der ligger en lang strategi, hvor de måske aspirerer til noget de gerne vil. Når man laver sådan en langsigtet strategi, hvordan kan man sikre, at man når derhen?

R: Altså jeg tror, at vi vil se politiske mål der fx hedder 2030, men færre og færre organisationer, som laver så langsigtede mål. Det kan vi simpelthen ikke, når verden er så under hastig forandring. Og for VisitNordsjælland // pludselig ændrer den politiske dagsorden sig. Så hvis den politiske dagsorden ændrer sig, for at blive mange og færre aktører // det kan vi ikke rigtig forudse i en strategi, men vi kan følge nogle politiske strømninger. Så derfor giver det ikke rigtig nogen mening at leve en 10-årig strategi for en organisation som VisitNordsjælland. Det ville vi ikke kunne lykkes med. Så det gælder om at vide, at der er noget vi kan styre og noget vi ikke kan styre. Og jeg tror, at vi vil have nogle aspirationer der går langt langt frem, men de fleste organisationer vil altså ikke kunne lægge strategier 10 år ud i fremtiden. Det er simpelthen umuligt.

I: Kommunikerer man disse aspirationer ud?

R: Ja det kan man godt - for man kan have strategier der løfter sig op mod de her store aspirationer. Men jeg tror, at vi vil opleve mange CEO's, som vil være lidt forsigtige med det. Fx klimadagsordenen - der har vi jo alle langsigtede aspirationer, som vi tænker ind i kommunikationen. Men der er også måder vi kommer derhen på, som vi ikke nødvendigvis kan forudse.

Så der vil vi se langt større agilitet og fleksibilitet i forhold til udøvelsen af at nå både de store og langsigtede mål, men også de mere kortsigtede mål.

I: Vil du sige, at der er en tendens til i forhold til at integrere bæredygtighed i kommunikationen?

R: Jeg tror ikke, at der er mange organisationer i dag, uanset om de er offentlige, private eller NGO'er som ikke tænker sustainability, klima eller ordentlighed ind på mange forskellige parametre. Jeg tror at alle organisationer, med respekt for sig selv, har et element af bæredygtighed og samfundsansvar i sig, som de er nødt til at forholde sig til. Måske for 10 år siden, var der flere der talte om det, fordi man *skulle* tale om det, men min oplevelse er klart at vi alle har en mening om det - og at vi vil det. Det er generelt noget organisationer bare *skal* italesætte i dag.

28:40-33:50

I: Så det er væsentligt, at organisationer integrerer bæredygtighed i kommunikationen?

R: Ja, det er det. Og jeg tror, at vi vil se det på mange områder. Vi vil se færre flyrejser // nogle gange kan jeg godt tro, at man politisk har et billede af, at dem der rejser meget forretningsmæssigt, gør det fordi de synes det er sjovt. Og det er altså ikke sandt - vi gør det fordi vi er nødt til det rent forretningsmæssigt. Så det afspejler altså en klar naivitet i forhold til - der er altså ingen der sætter os ind i et fly medmindre vi *skal*, for det er hverken sjovt, fedt eller økonomisk rentabelt. Så vi gør det så lidt som muligt, fordi vi ved hvad flyrejser gør ved miljøet - vi tager ikke til kaffe i London for sjov. Vi vil forholde os til alle mulige andre måder at forvalte bæredygtighed på. Så bæredygtighed har stor impact og det skal det også have.

I: Hvilken indflydelse har en organisations CSR-strategi på den måde interessenter ser organisationen på?

R: Jeg vil personligt håbe, at det har stor indflydelse. Men det har utroligt meget at gøre med, hvordan man ser CSR. Det er klart, at en organisation som Mærsk, som er en stor spiller på markedet, bliver nødt til at kommunikere og forholde sig til bæredygtighed - og arbejde på den måde. Organisationen har nemlig enorm stor betydning for klima. I forhold til sådan en organisation som min, Bro, kan vi fx affaldssortere, være opmærksom på rejser, genbrugspapir og alle mulige forskellige ting. Men der er kæmpe forskel på hvordan organisationer kan leve CSR ud - der er en big-scale og small-scale. Men organisationer er nødt til at få CSR til at være en integreret del af af deres forretning. Og en integreret del af deres forretningsplan. For ellers så taber de jo.

Så det handler om, hvor man er i miljø- og klimaregnskabet.

I: Det er ligesom Ørsted, der er gået fra navnet Dong.

R: Ja, altså dem der er en bigspender på klimaregnskabet, de er nødt til at forholde sig til det. Og alle os andre skal nok gøre hvad vi kan inden for vores ramme.

I: Hvad skal en organisation være opmærksom på i forbindelse med at kommunikere en grøn profil?

R: Det her med at have en grøn eller bæredygtig strategi // man skal være opmærksom på, hvad bæredygtighed er. Altså bæredygtighed har jo som nævnt mange ansigter og jeg synes, at man skal være dygtig til at kommunikere, hvordan man 'i de små' - og små områder som kommuner - kan skabe bæredygtighed. Jeg synes, at vi bliver nødt til at se meget holistisk på bæredygtighed og nødt til, som organisationer som VisitNordsjælland at skabe en bæredygtig tilgang på mange niveauer.

Så der kan være noget identifikation for de aktører, som der er, så det ikke kun handler om det lokale ismejeri laver økologisk is, men at der også er mange andre ting, der spiller ind. Det synes jeg i øvrigt, at man er dygtig til, men jeg tror, at man kan italesætte det i langt højere grad. Og jeg synes også at man i langt højere grad skal italesætte, hvad gæster betyder, for de her små lokalområder.

33:50-41:10

I: Hvilke kommunikative udfordringer opstår der, i forbindelse med, at en organisation, som VisitNordsjælland, udarbejder en ny strategi?

R: Det er jo kommunerne, der ejer VisitNordsjælland. Så der opstår utrolig mange kommunikative udfordringer, når man skal afdække antagelser og hypoteser. De vigtigste aktører, som ikke altid deltager i alle møderne, og derfor ikke forstår alle papirer godt nok // altså der er virkelig mange ting, man skal være opmærksom på, fordi de der er så mange, som organisationen skal kommunikere ud til. Så man skal være utrolig tydelig, synlig og rummelig og virkelig være klar på, hvad man gerne vil kommunikere ud, så man kan få skabt en fælles forståelse af, hvad det er for en strategi, nogle mål vi har - og hvorfor vi har disse mål. Altså hele historiefortællingen er vigtig, for at sikre at aktørerne med, fordi ellers dør den jo. VisitNordsjællands strategi er ingenting, hvis aktører og stakeholdere ikke er en del af den. Så man skal være ekstrem tydelig i sin kommunikation.

I: Storytelling er nok en meget vigtig del.

R: Ja og narrativeerne vi anvender, er utrolig vigtige.

At få fjernet forforståelse, fordomme og myter - og få dem lukket. Og i stedet få noget klarsyn ud, hvor de rene fakta og rene historier kommer ind. Gamle myter skal man aflive - fx om de forskellige lokalområder og i stedet få en fælles retning.

I bund og grund tror jeg, at for sådan en tværpolitisk organisation, så må visionen gerne være mindre ambitiøs, hvis bare den fælles forståelse er til stede - det er alfa omega, at aktører og stakeholdere vil og kan forstå en vision, mål og strategi.

I: Hvordan vil du sige, at VisitNordsjælland har arbejdet med bæredygtighed i den nye strategi “Mod nye tider”?

R: Jamen vi har snakket meget // der har jo været mange diskussioner - også meget i det politiske rum om bæredygtighed kunne få en større plads end det har. Men da var vi jo i det // at der ikke er en reel bæredygtig restaurant eller hotel. Der er simpelthen ikke bredde nok i den bæredygtighed. Men der er bæredygtighed på en anden måde. Jeg tror, at det felt kommer til at udvikle sig hurtigere // så måske når vi er 1,5 år inde i strategien, vil vi sikkert se, at det første bæredygtige hotel eksisterer.

Men det har været // altså kan vi putte det som et indsatsområde, kan man tillade sig det? Kan man putte det ned over private virksomheder? Kan man som VisitNordsjælland og kommunerne kræve, at private virksomheder skal omstille sig for at matche sig ind i VisitNordsjælland? - Det er noget man lige skal huske på. Kan en borgmester kræve, at hotellerne i kommunen skal være bæredygtige? Hvem bestemmer det? Det gør hotellet jo sådan set. Borgmesteren kan aspirere til det, og skubbe på, motivere, involvere og ønske og drømme, men aktørerne er private virksomheder. Det synes jeg, at man skal have respekt for - der er jo ingen lov på området indtil videre. Så lad os hellere få folk og aktører med på rejsen, inden en eventuel lovgivning kommer. Så det i højere grad er en positiv motivation end tvang. Der har VisitNordsjælland en kæmpe aktie i det arbejde, som de også allerede arbejder med.

I: Har du noget afslutningsvis, du ønsker at tilføje?

R: Ikke andet, end at man skal huske at strategiarbejde // ét er hvad der står i strategihåndbogen, noget andet er at kortlægge den virksomhed, som man skal lave strategien for. En organisation som VisitNordsjælland, der er ejet af kommuner som er offentlige, som har aktører, der er private, som er afhængige af at en masse private mennesker kommer og besøger. Der er altså mange ting på spil, som ikke altid er afdækket i en strategihåndbog.

Man skal virkelig være opmærksom på det landskab // det er anderledes at lave en strategi for Mærsk, som er en privat virksomhed, til forskel fra en NGO eller en organisation som VisitNordsjælland. Man er nødt til virkelig at forstå landskabet omkring den - og forstå strukturen, forstå politikken, forstå ejerforholdet og forstå hvem der har et 'say' hvornår, hvor viden er osv. Organisationen har altså et politisk landskab og har nogle mennesker i yderkantkommunerne, der også har et 'say'. Det er virkelig en balanceakt, for at få alle de her aktører med. For det er altså ikke bare én bestyrelse - der er mange led her, som gør det komplekst. Det kræver derfor rigtig meget at lande en strategi. Vi lykkedes med det, uden at lave særlig mange kompromisser, men det er også grundet dygtighed på VisitNordsjællands side og involveringen af aktørerne på de rigtige tidspunkter.

41:10-41:20

Afslutning af interview

Interviewere (I)	Anna Palmkvist Sørensen & Kristine Johanne Frederiksen
Respondent (R)	Annette Sørensen
Dato	12. april 2019
Varighed	31 minutter

Transskriberingsregler

- Respondent afbryder sig selv: 2 skråstreger
- Lange svar: Små underafsnit
- Gentagelser og ligegyldige ord: Transskriberes ikke
- Afsnit: Cirka hvert femte minut

00:00-04:50

I: Vil du kort præsentere dig selv?

R: Jeg hedder Annette Sørensen og jeg er direktør i VisitNordsjælland, som er ejet af 5 kommuner; Helsingør, Gribskov, Halsnæs, Hillerød og Fredensborg. Vi er en organisation med 13 medarbejdere, med rigtig mange forskellige kompetencer. Min vigtigste opgave er her at sikre, at vi både markedsfører vores destination og at vi er med til at turismeudvikle destinationens produkter og indhold i tæt samarbejde med vores aktører.

Så min opgave er både ledelsesmæssigt at styre organisationen, men lige så meget også at være i tæt dialog med vores ejere og samarbejdspartnere samt aktører - for dem er vi jo ikke noget uden og derfor er de en tæt del af arbejdet. Derudover skal jeg være med til at lægge den strategiske linje, og det er det vi har gjort med den nye strategi "*Mod Nye Tider*", på // hvor, hvad VisitNordsjælland skal arbejde på de næste 3 år.

Og at få den implementeret samt at sørge for at få opfyldt de ting vi lover og få sikret, som det allervigtigste, at der kommer øget vækst, altså turismeomsætning og at der kommer flere arbejdspladser til Nordsjælland. Og min baggrund er, at jeg startede i VisitNordsjælland november 2013, hvor jeg inden var ansat i Gribskov Kommune, hvor jeg havde ansvaret for kultur, idræt, erhvervs- samt turismeområdet. Derudover har jeg været med til etableringen af VisitNordsjælland i sin tid. Så jeg har været med hele rejsen igennem og har siddet på begge side af bordet, og det kan siges på mange måder, at have været en fordel.

I: Vil du prøve at uddybe hvordan VisitNordsjælland er bygget op, udover at I er ejet af de 5 kommuner? Og fortælle lidt mere om hvad jeres rolle er?

R: Ja. Altså vi er destinationsselskabet for de her 5 kommuner. Og i det her nye turismedanmark, er det lovgivet, at der max skal være 15-25 destinationsselskaber. Og der kan man sige, at vi allerede opfylder de kriterier og krav der stilles til at være et destinationsselskab, som gør, at vi kan fortsætte og køre videre i forhold til de kriterier. Den måde vi er organiseret er, at der er en bestyrelse, hvor der er repræsenteret de her 5 kommuner, med 8 personer i alt. Bestyrelsen består af 2 personer fra Gribskov, 2 personer fra Helsingør, 1 person fra Fredensborg, Hillerød og Halsnæs. Og så er Wonderful Copenhagen administrerende Direktør, Mikkel Åge Hansen, formand for denne bestyrelse. Så har vi en følgegruppe, der består af embedsmænd, der sidder og har ansvaret i de her 5 kommuner, som er dem jeg refererer til dagligt, om som vi minimum har 4 møder om året med, hvor vi mødes allesammen. Ellers hvis der er noget i forhold til en specifik kommune har vi en gensidig dialog - jeg og embedsmændene.

Derudover er jeg med på udvalgsmøder, byrådsmøder, borgmestermøde én gang om året og kommunaldirektør møde, hvor vi snakker og drøfter turisme og de indsatser og hvor vi giver dem en introduktion til, de indsatsområder vi sidder og arbejder med og hvad vi har tænkt os at gøre i det kommende år. Så har vi en generalforsamling en gang om året, med et repræsentantskab, hvor der er udpeget 5 personer fra hver kommune, hvoraf der af de 5 også er personer med fra bestyrelsen.

Så det er et fint repræsentantskab, der består af både aktører, erhvervsfolk, politikere og embedsmænd. Så det er ret blandet. Det er dem vi også afrapporterer regnskaber til samt vores årsberetning. Den her årsberetning sendes også ud, som dokumentation og information om, hvad vi har lavet året forinden.

04:50-9:02

I: Kan du fortælle lidt om hvordan jeres værdikæde ser ud?

R: Hvad tænker I, når I siger værdikæde? Jeg tænker en værdikæde, som hvem der får mest værdi af den turismeindsats, der er. Der er den anden i forhold til samarbejdspartnere, hvor vi jo er selvstændige, vi refererer jo hverken til de tre nationale selskaber, Wonderful Copenhagen, som tager sig af møde- storbyturisme, VisitDenmark som tager sig af international markedsføring eller Dansk Kyst og Natur. Vi er altså på ingen måde bundet op på at skulle referere eller afrapportere til dem. Men vi skal selvfølgelig benytte deres kompetencer og de ressourcer, de har i organisationerne. Det kan fx være Dansk Kyst og Natur, som både lægger penge og ressourcer i et projekt, som vi er ved at søge til omkring turismeudvikling i Nationalparken 'Kongernes Nordsjælland'.

Og VisitDenmark går vi i samarbejde med, når vi skal ud og markedsføre, hvis vi er enige i de ting, de byder ind med - og ellers må vi finde vores egne veje. Men så får vi til gengæld ikke suppleret de penge, vi lægger i det, fordi de plejer at supplere med det, vi selv ligger i et projekt. Wonderful Copenhagen er vi tæt placeret på og arbejder på at få en samarbejdsaftale med dem, hvor vi mere får formaliseret de samarbejdsflader, hvor både de og vi kan høste noget af. Og med dem har vi også et projekt i øjeblikket, med de andre destinationsselskaber på Sjælland, noget der hedder 'Land og By', hvor vi søger at få effekt i at de gæster der kommer til København, nemt kan komme ud til landet og til os - og omvendt lige så meget dem, som bor i sommerhus i Nordsjælland, tager en dagstur til København, men vigtigst af alt sover hos os her i Nordsjælland.

Vi er også bindeleddet i forhold til aktørerne i forhold til de her parter - og også internationale tendenser og trends. Når det kommer til *bæredygtighed*, har vi jo også et ansvar, for at sætte det på dagsordenen i forhold til vores aktører.

I: Og når man gør det, skal man jo netop også være sikker på, at man er bæredygtig over 'hele værdikæden', som jo kan være svært, når man er ejet af 5 kommuner.

R: Og der skal vi nemlig være troværdige, når vi markedsfører os nationalt og internationalt.

At vi går ud og siger vi er en bæredygtig destination før vi er det // det er meget vigtigt, at det vi siger er det gæsterne oplever, når de kommer hertil. Samtidigt må jeg også sige, i forhold til de her tre nationale selskaber, at jeg faktisk har foreslået Wonderful Copenhagen's direktør Mikkel, at jeg synes i virkeligheden, at i stedet for at vi hver især skal arbejde med hvordan vi gør destinationerne bæredygtige, hvordan vi sikrer at aktørerne er klædt ordentligt på, at man burde lave et nationalt turismeprojekt omkring bæredygtighed med de tre selskaber.

Og så når vi kun bliver 15-20 destinationsselskaber bliver det jo meget nemmere at samarbejde, fordi de lægger en overordnet // for det er jo lige så vigtigt for VisitDenmark, at alle destinationer er bæredygtige, hvis de skal begynde at kommunikere om Danmark som bæredygtig destination.

I: Hvor mange destinationsselskaber er der på nuværende tidspunkt?

R: Lige nu, er der kun mellem 6-8, der kan leve på til de gældende kriterier.

09:02-13:45

I: Hvordan vil du sige, at bæredygtighed er en del af jeres strategi “Mod Nye Tider”?

R: Jeg var på tidspunkt ude på en skole og holde foredrag og blev spurgt om hvorfor der ikke er et større fokus på bæredygtighed i vores strategi.

Altså vi er stadigvæk ikke en bæredygtig organisation, hvorfor vi ikke har det med i vores vision, men vi nævner naturligvis bæredygtighed i dele af strategien. Det er gået op for mig at mange, især unge mennesker, tænker bæredygtighed, er blevet veganere, tænker over at de ikke flyver så meget mere // altså hele den der bæredygtighedsting kørte igennem. Da jeg var ude på skolen, spurgte jeg om lidt udfordrende spørgsmål, blandt andet, hvordan vi kommer til naturen i forhold til Nationalparken // altså meget overordnet. Svaret var klart fra dem af, at man skulle passe på, men i virkeligheden, at omsætningen skulle ligge i det erhverv, der allerede ligger i nationalparken og ellers skulle det være uden for nationalparken også - overnatning, bespisning // der skulle ikke bygges // og alle mulige formidlingsændringer. Man skulle bruge noget // eller bygge noget uden for Nationalparken. Men det kan man altid diskutere, for altså der er klart steder i Nationalparken, hvor man sagtens kan bygge og udvikle uden at ødelægge. Altså her hvor vi sidder lige nu i Helsingør, er en del af Nationalparken, men her ligger Kronborg osv. jo. Vi skal have gæsterne til at kunne komme nemt til Nordsjælland og få dem tilbage og lægge pengene - det var også en del af deres svar ude på skolen.

I: Så det lyder som om, at bæredygtighed på den lidt længere bane, bliver en større del af VisitNordsjællands strategiske arbejde?

R: Det bliver '*reason to go*'. Vi har en kampagne, Som Berit nok også kommer ind på, på forsiden af Politiken om hvorfor flyve, når du kan køre eller sejle. Så altså, vi tænker i bæredygtige baner. Fx tror jeg også i år // altså fordi det var en fantastisk sommer sidste år // at udlejningerne af sommerhuse går stærkt i år. Jeg tror også, at der er mange danskere, der også begynder at tænke at blive hjemme i Danmark på ferie, fordi vejret har været rigtigt godt. Jeg tror også, at der er en tendens til, at hvis folk vil væk fra Danmark, at flere tager bilen og kører derudaf.

Men samtidigt hænger det jo ikke sammen med at Københavns Lufthavn udvider, og at der kommer endnu flere flyruter til lande længere ude //

I: Og ja billigere flyrejser //

R: Ja, så der // og hvis man også taler politisk med Alternativet og alle dem der, så flyver de jo også en masse. Eller kommunerne fra Nordsjælland bliver spurgt til et årsmøde i Aalborg, hvordan de er kommet derop // så vil 90 % være fløjet derop.

I: Så ja, det kan godt være, at man vil have bæredygtighed, men der er noget vej derover.

R: Ja, og vi skal starte med os selv.

I: Hvordan har udviklingen i VisitNordsjællands strategier været gennem tiden?

R: Hvis I også tænker bæredygtighed og generelt hele rejsen vi har været igennem så //

I: Ja, altså sådan generelt og hvordan bæredygtighed har været en del af udviklingen.

R: Ja altså i 2009-2010, da VisitNordsjælland blev etableret, der tænkte man jo ikke bæredygtighed på den måde // der tænkte man i højere grad på hvordan man kunne få samlet, organiseret og få givet mulighed for at få synliggjort Nordsjælland og sikre at der kom mere omsætning osv. Det var et stort EU-projekt på 27 millioner, der var med til at danne fundamentet for, der hvor VisitNordsjælland er i dag. Så det siger også noget om, at der skal nogle penge til at etablere et destinationsselskab. Dengang var visionen, at VisitNordsjælland skulle være den mest 'bookbare destination' i Skandinavien - og der kan man bare sige, det med bookbar, det er jo tredjepartsplatforme som; Booking.com, Tripadvisor og Airbnb, der har taget over. Altså vi kan stadig have booking produkter på vores side, men det er i de små, fx sejlture og vandreture. Men ellers fungerer både noget af det og alt andet booking på de andre store bookingplatforme.

13:45-19:40

Til den næste strategi "*Sammen kan vi mere*" fra 2014-2018, som jo handlede om at samarbejde på tværs af destinationen. Samarbejde mellem aktørerne, samarbejde på tværs af brancher, fx camping eller temaer. Kende hinanden, henvise til hinanden, videndele med hinanden. Så det handlede mere om at se at vi fik alle aktører til at se destination som ét fælles. Borgerne og turisterne ikke mindst, var fuldkommen ligeglade med de der kommunegrænser, så sådan skulle vi også have aktørerne til // til nu handler det jo om, at nu har en destination, hvor man kender hinanden, hvor man mødes på kryds og tværs, hvor man // kan man sige høster frugterne af de her mange års arbejde, hvor vi begynder at kunne skærpe profilen og identiteten her i Nordsjælland. Og derved også skal i gang med at arbejde på at løfte kvaliteten af de ting vi har - altså de produkter folk kommer for.

At hotellerne yder et værtskab i verdensklasse, men også at campingpladser osv er i top. At vi har mere end // Vi skal tydeliggøre og formidle mere af det, vi har her i Nordsjælland. Vi skal have flere professionelle guider, der kan fortælle de her historiefortællinger om fx Gilleleje by, hvor gæster kan høre om hvad der skete da fiskerne hjalp jøderne over på den anden side - sådan nogle historier vil folk gerne rejse for at høre om - og blive guidet på lokale ture.

Så kort sagt om udviklingen: Først var det at få lavet selve destinationsselskabet, få lavet et fælles brand og få lavet nogle koncepter, som vi kunne arbejde ud fra.

I: Og nu er det så mere videreudvikling?

R: Ja, og derved løfte kvaliteten i vores produkter og i højere grad formidle om dem, for at få gæster, ikke alt for mange, men få gæster, der giver værdi.

I: Så altså at udvikle og gøre produkterne stærkere, formidle bedre og på sigt få bæredygtighedsperspektiv med?

R: Ja, det vil vi gerne. Vi har nok tænkt bæredygtighed til en vis grad, men vi vil have det integreret endnu mere. Og i forhold til gæster og turister skal der også være en balance i hvor mange der kommer til de forskellige lokalområder. Man skal altså hele tiden veje op hvor grænsen er.

I: Ja, det er hele tiden det her med at finde balancen.

19:40-25:10

I: Når I udarbejder en ny strategi, hvilke udfordringer oplever I ved det - især kommunikativt?

R: Altså i forhold til den nye strategi?

I: Ja - og også mere i det generelle perspektiv hvad udfordringer er, når i laver strategier.

R: Den nuværende strategi “Mod Nye Tider” er jo om hvordan VisitNordsjælland skal arbejde. Og vi har haft kick-off, hvor vi har fortalt omkring hvordan vi tænker vi skal arbejde med markedsføring og turismeudvikling. Det er måske ikke // det er ikke det // vores aktører vil hellere se resultatet, af de indsatser vi gør, ved at de får flere gæster. Det er det, som de sidder og måler på. Hvordan vi gør der, er de måske grundlæggende fuldkommen ligeglad med, så længe det giver gæster. De tror og håber på, at vi hele tiden finder ‘hullerne i osten’ og finder vejen frem til at sikre de her gæster. Så aktørerne har ikke været med inde rundt om bordet omkring de her ting i forhold til strategien.

Men vi gør meget ud af at lytte til dem, så vi ved hvor de er henne, hvilke typer gæster de har, hvilke krav gæsterne stiller, hvilke forventninger de har - og om vi lever op til de forventninger.

Vi kunne godt tænke os mange flere analyser om hvilke typer gæster der kommer, om de har været tilfredse om om de vil komme igen. De her ting er rigtig vigtig, det er viden, som vores aktører kan få og er vigtigt at vi også får viden om. Om der er kommet nye typer markeder i lande // er der en ny type gæster der kommer, stiller de nye krav på nogle produkter. Altså den viden er vigtig for os i VisitNordsjælland at få ind.

I: Får i så den viden ind?

R: Ja, det gør vi blandt andet når vi er direkte ude ved aktørerne - fx når vi er ude og sælge vores magasin eller når vi eksempelvis er ude ved ved aktør Louisiana, hvor vi taler med deres marketingschef om hvilke udfordringer de har, hvordan det går, om de ser nye trends og tendenser. Så man kan sige, at vi bare krydser fingrer for, at de gør det ‘rigtige’. Hvis fx aktører Louisiana er udfordret på parkeringspladser, kan vi prøve at tænke hvordan cykler kan være en ide at få gjort tilgængelige. Med andre ord taler vi direkte med de enkelte aktører om deres situation osv. Sådan nogle møder // vi giver altså et signal om, at // vi skal også være udviklingslaboratorium, der tør afprøve nogle ting i forhold til de her aktører, så de ikke skal bruge tid på det. Fx kan marketingchefen fra Louisiana godt spørge os ind til brugen af influencers osv, hvor vi så går tilbage og prøver nogle forskellige ting af, taler med vores partnere osv, hvor vi så efterfølgende melder tilbage med hvad marketingchefen fx bør gøre mht influencers ud fra hvad vi fx hører fra de andre forretningsudviklere rundt omkring.

I: Ja, fx mikroinfluencers, der kender til lokalområderne //

R: Ja de her mikroinfluencers osv, de følger jo med hinanden. Så lige pludselig kan vi se, når vi har fået fat i en rigtig dygtig, at der kommer en effekt, de følger med i hinanden, hvilket gør at man lige pludselig får fat i en masse andre niches og fx 150-200.000 personer. Kan i følge mig?

I: Ja!

R: Så vi er altså ude og snakke med aktørerne og går tilbage og melder derefter tilbage. Fx laver nogle af aktørerne også selv markedsføring, hvor vi i VisitNordsjælland i højere grad sælger destinationen og dermed aktørerne og så gør de også selv noget ud af markedsføring. Men den viden vi kan komme med, skal de selvfølgelig have.

25:10- 29:45

I: Ligger der en fast 'struktur' i hvordan I snakker med aktørerne og melder tilbage osv?

R: Ja det er faktisk ret struktureret. Vi sender blandt andet skemaer ud omkring markeder og temaer osv, hvor aktørerne skal besvare nogle ting i forhold til hvor de selv ser sig henne i det - så vi får den røde tråd og bevare den videre dialog med dem.

Vi taler generelt med dem løbende og tager fat i dem på kryds og tværs afhængig af hvilke muligheder, vi får. Vi har også pressture // den journalist, det medie og marked, land de kommer fra // hvilke produkter passer bedst der. Vi tager primært ud og taler med de store aktører. Vi samler for eksempel campingpladserne i ét. Overnatningsmæssigt taler vi 450.000 overnatninger, men det giver ikke noget mening, at jeg taler med Hillerød Camping, fordi, der skal vi naturligvis markedsføre alle de campingpladser, der er i Nordsjælland, som har den kvalitet, der skal til. Så taler vi om, hvordan vi skal håndtere det fysisk, digitalt - om vi skal være på messer sammen og hvem der gør hvad osv. Og så videndeler vi med dem // og de videndeler imellem, så der er en struktur.

I: Har I allerede nu gjort jer nogle overvejelser og talt om bæredygtighed bliver en større del af - og mere integreret i jeres næste strategi?

R: Det er jeg helt sikker på. Der kommer bæredygtighed også til at være en del af visionen. Det er jeg slet ikke i tvivl om. Det er et must. Men hvordan - det ved jeg ikke.

I: Så I ved ikke hvad der skal til, for at få integreret bæredygtighed på nuværende tidspunkt?

R: Nej ikke andet, end at vi prøver at tænke det ind, så godt som vi kan. Vi prøver at tage fat i værdiskabende gæster, som giver mest værdi til vores destination i vores nuværende strategi blandt andet. Det er ikke kun de gæster, der giver flest penge, det er også de gæster der investerer // dem som synes destinationen er attraktiv. For nogle kommuner er det også interessant, at nogle af de her gæster konverteres til borgere - det har værdi for dem. Så kan det godt være at turismeomsætningen ikke øges, men at skattegrundlag i den pågældende kommune gør, grundet attraktive borgere, da de gæster der kommer herop typisk er veluddannede og højtforbrugende.

29:45-30:47

Afslutning af interview

Interviewere (I)	Anna Palmkvist Sørensen & Kristine Johanne Frederiksen
Respondent (R)	Berit Elmark
Dato	12. april 2019
Varighed	43:52 minutter

Transskriberingsregler

- Respondent afbryder sig selv: 2 skråstreger
- Lange svar: Små underafsnit
- Gentagelser og ligegyldige ord: Transskriberes ikke
- Afsnit: Cirka hvert femte minut

Introduktion

00:00-06:50:

I: Som du ved, har vi snakket med Annette her før dig, hvor vi i starten spurgte hende meget ind til det her med, hvordan VisitNordsjælland er bygget op, så det tænker vi at undlade med dig, og så springer mere direkte til den del, der handler om strategi og kommunikation i et bæredygtighedsperspektiv.

R: (Afbryder) Ja, altså man kan jo sige, at der er to spor, fordi der er aktørerne, hvor vi kan italesætte noget, og så er der vores egen organisation.

I: Ja præcis.

R: Så der er jo på den måde // Altså, vi kan jo ikke tvinge et hotel til at sige, at nu skal de tænke bæredygtigt, men vi kan skubbe dem i den retning. Og så er der det, som vi kan gøre i vores eget regi, så på den måde er der jo to niveauer, der kører parallelt - Men det går jeg ud fra, at I har snakket med Anette om?

I: Ja, lidt har vi været inde på det, men hvis du kan sige noget mere uddybende om det, fordi altså det spor vi kommer til at tage udgangspunkt i, i vores speciale det er jo, hvad I kan gøre - altså VisitNordsjælland. Det ville jo blive alt for omfattende, hvis vi skulle kigge på de fem kommuner.

Selvfølgelig skal vi nævne, at i er ejet af de her fem kommuner, og det er dem i står for at markedsføre, men det ville jo være alt for komplekst, hvis vi skulle dykke ned i hver enkelt kommune i forhold til at få den her 'alignment'.

R: Men det er faktisk aktørerne, og ikke i ligeså høj grad kommunerne, kan man sige for at gøre det endnu mere komplekst.

I: Ja.

R: Fordi, vi er jo sat i verden for at udvikle og markedsføre, men det er jo afhængigt at de turismeaktører, som så er i de fem kommuner, og det kan jo være alt fra Comwell, Borupgaard, der nærmest er så bæredygtige, så man kan spise deres servietter til det er en aktør ude i Halsnæs, som måske er et snedkeri, som er virkelig interessant at besøge ud fra erhvervsmæssige og turismemæssige synsvinkler, men som slet ikke tænker i bæredygtighed. Så altså, der er jo denne her // Og vi skal under alle omstændigheder markedsføre dem begge to, men vi kan jo ikke gå ud at sige til dem, "hvis ikke i får lavet grønt affald her, så kommer vi ikke med turisterne". Altså, så den er jo kompleks i den forstand, at vi kan italesætte det, men i sidste ende er det op til aktørerne, og de er jo private. Der er jo private og kommercielle interesser i det her, og i sidste ende handler det om, om det er rentabelt for dem at gøre.

I: Ja, og det er jo det, der er det interessante, fordi det kan jo godt være I, VisitNordsjælland, gerne vil ud at prædike om bæredygtighed til dem, men de tænker profit. Så vejen hen til profit er de faktisk ligeglade med - alt afhængigt af den enkelte aktør.

R: Nemlig! Tager man et eksempel som Comwell, de har jo taget et strategisk valg om at være grøn og bæredygtig, og det har de så arbejdet med på alle deres hoteller, men det har de andre ikke. Så spørgsmålet er, hvordan kan vi så påvirke dem kommunikationsmæssigt? Helt konkret for at tage et konkret eksempel, så afholder vi netværksmøder, hvor der kommer en ekspert ind og fortæller om en grøn omstilling - og det er jo alt for affaldssortering til udskiftning af affaldssække, og hvad ved jeg, men ved at vi får en ekspert ud at fortælle, så kan vi være med til at sætte en dagsorden og hive noget specialister ind, der deler ud af sin erfaring. Men i sidste ende er det stadig op til den enkelte aktør at gøre noget.

I: Præcis, og det er vel også det, der gør det svært for Jer?

R: Det gør det svært for os, men vi kan italesætte det, og vi kan internt sige, at fremadrettet i vores kommunikation skal vi altid på en eller anden måde få sneget bæredygtighed ind - eller grøn eller miljø. På den måde kan vi handle strategisk.

I: Super, men det kommer vi også mere ind på senere.

R: Super, i spørg bare løs.

06:50-09:53:

I: Jamen lige kort, kan du så ikke lige fortælle lidt om dig selv? Hvad arbejder du med her i VisitNordsjælland, hvad er din funktion, og hvad er din baggrund?

R: Min baggrund er rejsebranchen eller oplevelsesøkonomien som det hedder i dag. jeg tilhører den generation, hvor vi alle sammen var praktikere, og har så først bygget på senere. Jeg var faktisk den første, der tog en master i oplevelsesøkonomien på det hold, fordi man begyndte at italesætte oplevelsesøkonomi. Og så har jeg en diplomuddannelse i strategisk uddannelse og en international diplomuddannelse i turisme - så en god blanding. Men det er oplevelsesøkonomi i det brede aspekt.

I: Spændende - så kaster vi os ud i spørgsmålene.

I: Kan du sige lidt, hvad bæredygtighed har af betydning for turismebranchen i dag?

R: Mener du helt generelt?

I: Ja.

R: Helt banalt - vi skal have nogle kunder i biksen, og eftersom at mange kunder, i hvert fald i det segment, som vi bevæger os i her i Nordsjælland, så har vi en kundegruppe, der går op i bæredygtighed. Så hvis du vil have kunder i biksen, så er du nødt til at give kunderne, det de gerne vil have. Det er sådan set den ene del. Så er der den anden del. Hvis du selv vil overleve, så er også en god ide at tænke i bæredygtighed sådan helt banalt set.

Og så er der de virksomheder, der tænker i CSR, som jo gerne vil markedsføre sig på det, og der er det jo også en god ide at tænke i bæredygtighed. Og så kan man også forvente, det er der ikke endnu, men at der fra politisk side vil komme nogle flere retningslinjer i forhold til bæredygtighed, når man vil etablere virksomheder, kunne man forestille sig. Og så er der sådan helt banalt, at der ikke er nogle gæster, der gider at komme ned på en strand, hvor der er fyldt med skrald.

09:53-15:31:

I: Hvordan forholder i Jer så til de tendenser, der er inden for bæredygtighed?

R: Igen - det er på to niveauer. Der er jo vores egen organisation, hvor vi prøver at tænke bæredygtighed ind ved blandt andet at se på det papir vi bruger til vores katalog, at det er genbrugspapir, vi bruger. Helt ind i vores eget lille center, så tænker vi over det med at spare og ikke spille for meget på fx papir, da det et eksempel på en af de ting, som vi selv kan styre.

Det andet niveau er aktørerne, men vi kan jo ikke tvinge dem til at handle bæredygtigt, men vi kan italesætte det, og vi kan sætte det på dagsordenen, og vi kan hjælpe dem med at hente viden på området. Det er ligesom der, hvor vi kan hjælpe.

I: Ja, det er ligesom Jeres rolle. Hvordan sådan ren praksis sætter I det på dagsordenen for dem? Er det nogle møder i mødes til en gang imellem?

R: Det kunne eksempelvis være et turisme-netværksmøde, hvor vi får en specialist ind på området, der så holder et oplæg om bæredygtighed og grøn omstilling. Derfra handler det så om, om aktørerne griber den, og synes det var rigtig spændende og efterspørger en session mere, hvor man eksempelvis gik mere ned i madspild. Fx går Marienlyst meget ind for madspild, så man kunne også få Marienlyst ind og fortælle om, hvad de har gjort til de lidt mindre virksomheder, så de kan lære af det. I denne sammenhæng kan vi her i VisitNordsjælland være samlingspunktet på tværs.

I: Ja, så når du siger aktører, så er det nemlig fx museer og hoteller, og så er kommunerne en helt anden dimension?

R: Ja, kommunerne er en helt anden dimension, fordi de ejer os og er i virkeligheden passive ejere et eller andet sted. Når jeg siger aktører, så mener jeg turismeaktører.

I: I forlængelse af det, hvorfor vil I så gerne agere bæredygtigt?

R: Det er også vores planet // Altså helt banalt. Vi bor her også, og det er jo i alles interesse, ikke? Nu nævnte jeg før, at der også er en kommerciel interesse i det, for hvis vores kunder i boksen gerne vil have det, så er det også det vi skal give dem.

I: Så ja, i bliver nødt til at give kunderne, hvad de gerne vil have, for hvis I ikke gør det, så har I jo ingen forretning.

R: Præcis! Det er virkelig meget banalt et eller andet sted, men så kommer dilemmaet. For hvad nu hvis kunderne vil have noget, som vi synes er uetisk? Ville vi så give dem det? Hvad nu hvis det ikke var bæredygtighed, som var på dagsordenen, men det var en anden dagsorden? Det er jo det dilemma, man kan stå i.

I: Ja præcis, hvor meget er man villig til at gøre som organisation i forhold til at imødekomme ens kunder - det er interessant ja.

R: Få to pandaer for eksempel. Det er jo en turistattraktion.

I: Oplever I egentlig en efterspørgsel efter bæredygtighed?

R: Ikke i så høj grad, som man skulle mene. Altså det er jo det samme som, hvis du laver surveys om folk handler økologisk.

Ja, siger folk så, men når de står nede i supermarkedet sidst på måneden, så gør de det ikke // Altså, vi er jo alle mennesker. Hvis vi for eksempel kigger på tøj - det er jo endnu værre. Kigger vi hver gang vi køber et stykke tøj, hvor det er produceret? Ved vi noget omkring om det er produceret bæredygtigt?

I: Ja, altså nu er det jo en anden snak med tøj, men jeg føler heller ikke, at der er nok gennemsigtighed omkring det. Jeg ved ikke da ikke nok i forhold til, hvad jeg skal kigge efter, når jeg køber tøj.

R: Det kunne være et turist t-shirt. Hvis vi bliver i turisme-sporet, så har vi den her lille butik, der sælger badebolde og fede t-shirts med *I love Nordsjælland* // Har vi så været ude hos den aktør og sige, "Hey er den t-shirt lavet bæredygtigt?" - Og så bliver det lige pludselig et lidt større dilemma, så siger den lille mand "Nej, det er den ikke. Jeg skal bare sælge den her i en pop-up butik her over sommeren". Altså, vi vil gerne alle sammen det rigtige, men vejen derhen er svær.

15:31-21:15:

I: Hvornår kan man gå ud at sige, at en destination er bæredygtig?

R: I have no idea.

I: Nej.

R: Altså, jeg ved jo at hotellerne har Green Key. Men en regel, der siger noget om, hvornår man er bæredygtig, det har man jo ikke rigtigt. Men det kunne være en løsning. Det kunne jo være, at hvis man fra politisk side gik ud sagde "70% af alle aktører skal være //". Altså det tager nogle år at nå dertil, men det kunne være en mulighed.

Det er komplekst, men nogle skal jo et eller andet sted turde gå i mod og sætte en dagsorden. Det er nemt nok at sætte en dagsorden omkring, at vi gerne vil have rent på strandene og undgå madspild, da det er ufarligt.

I: Hvad har I indtil videre gjort i VisitNordsjælland af initiativer i forhold til bæredygtighed?

R: Vi har ikke gjort nok. Vi italesætter det og sætter det på dagsordenen, men eller har vi ikke gjort nogle konkrete tiltag.

I: Nej okay. Men hvordan italesætter I det, og prøver at sætte det på dagsordenen?

R: Man kan jo altid snige bæredygtighed ind rent kommunikativt. Det er også noget med altid at spørge, når der går nye projekter i gang, hvordan bæredygtighed bliver tænkt ind // Det er jo det alle gør i en eller anden form.

I: Ja, og det er jo også noget alle er nødt til at gøre, for nu har vi jo undersøgt interessentpresset i forhold til bæredygtighed, og vi har jo fundet ud af, at der er et pres på virksomheder i forhold til bæredygtighed, så hvis man ikke tænker i bæredygtige rammer eller nævner bæredygtighed, jamen så bliver du valgt fra.

R: Ja, præcis. Så man er nødt til hele tiden at integrere det gradvist. Men en ting er jo også at tale, men hvad er så de konkrete handlinger? Og der kunne vi gøre sådan noget som at hive de gode eksempler frem på et møde, så de andre aktører i Nordsjælland kan blive inspireret af dem.

I: Ja. Det er måske et lidt svært spørgsmål at svare på, men hvordan tror du, at man får rykket dem fra, at de høre et foredrag om bæredygtighed til de faktisk integrere nogle af tiltagene?

R: Det er her, hvor man skal kigge på de forskellige pres. De bliver rykket, hvis kunderne først og fremmest bliver væk, og de bliver rykket, hvis der er et politisk pres.

I: Og det er der jo i en form for Verdensmålene nu. Altså de bliver jo sat mere og mere på dagsordenen.

R: Ja, men hvis du står i en iskagebod i Tisvilde om sommeren, så er der altså langt til Verdensmålene, så det bliver nødt til at være noget konkret lovgivning, og det kunne godt være på kommunebasis.

I: Så det, der skal ske fra at man høre om det til man også handler ud fra det, er noget lovgivningsmæssigt, der skal til?

R: Ja! Eller nogle foregangsmænd inden for feltet. Altså det kræver, at der er nogle af de store, som tør at gå forrest, og det er egentlig fuldstændig ligemeget om det er turismen eller om det er alt muligt andet. Der nogle, der skal gå ud at sige “nu gør vi det her”.

21:15-27:15:

I: Hvis man så tager det på turismen her i Nordsjælland, ville det så være en aktør i en af kommunerne, som kunne fungere som en foregangsmand?

R: Ja, præcis. De gode historier skal kommunikeres ud, hvilket vi hjælper med, men i sidste ende er det jo op til aktørerne at tage det videre selv.

I: Men i brander og markedsfører jo Nordsjælland, som et samlet brand, hvordan sikre I så, at der bliver gjort i alle kommunerne på bæredygtighedsfronten? For det kan jo godt være, at der bliver gjort noget i enkelte kommuner, men ikke i andre.

R: Der er vi engang imellem nødt til at sætte bæredygtighed til side, for vores primære opgave er at markedsføre dem alle sammen, så vi kan ikke //

Jeg er ikke sikker på, at Kronborg er så bæredygtig for eksempel, men vi kan jo ikke stoppe med at markedsføre en attraktion som Kronborg, fordi Kronborg ikke er bæredygtig. Igen, vi kan italesætte det og få det dagsordenen, men vi er sat i verden for at markedsføre de fem kommuner, og for at få dem rammet ind, så etablerede vi brandet Kongernes Nordsjælland, da de alle fem kunne se sig selv under dette brand.

I: Ville i kunne finde på at sige, at her i Kongernes Nordsjælland, der er vi bæredygtige, hvis det kun er ét hotel, der faktisk er det?

R: Det værste vi kan gøre med branding, det er, hvis det ikke er rigtigt. Det er nødt til at komme nedefra.

Det er spørgsmål om morale i virkeligheden, og der vil jeg sige // Lad os sige, hvis vi har fire hoteller, som har en Green Key, så kunne man godt gå ud og brande sig på at sige, "her er vores top fire bæredygtige hoteller i Nordsjælland - resten ligger grønt". Personligt ville jeg aldrig gå ud og markedsføre os som en grøn destination, hvis det ikke er rigtigt.

I: Nej, det er også utroværdigt.

R: Ja, det er utroværdigt og det værste du kan gøre. Men hvis vi har fire eller fem hoteller, som er det, så ville jeg hive dem frem.

27:15-32:16:

I: Kan du sige lidt om, hvordan udviklingen i VisitNordsjællands strategier har været over de sidste 10 års tid? Både generelt og også i forhold til bæredygtighed.

R: Jeg tror det er første gang vores strategi nævner bæredygtighed flere gange. At det simpelthen bliver skrevet ind i strategien. Den første strategi // Der var der jo ikke noget VisitNordsjælland. Der skulle vi skabe en organisation og finde ud af, hvordan man på tværs af fem så forskellige kommuner kunne finde en fællesnævner, og der blev så til Kongernes Nordsjælland og den Danske Riviera.

Så den første strategi handlede i virkeligheden meget mere om at komme i gang, og hvordan får vi det her ud // Vi skulle skabe en destination og få fortællingen om den ud. Ved den næste havde vi noget at bygge på, men vi skulle lave den om til en driftsorganisation. Og nu er vi 10 år, og nu er organisationen etableret, så nu kan vi begynde at tænke meget mere i, hvad er tendenserne, hvordan kan vi finde på noget nyt, og hvordan kan vi rykke os og tilpasse os det her tendenser. Og her kommer bæredygtighed så ind, og er blevet skrevet ind første gang i år. Det kan man ikke gøre, når man er en helt nye etableret organisation, og ikke har fundet sine ben endnu.

Man kan selvfølgelig have nogle visioner, men der er nogle ting, som kommer før. Alle skulle lære os at kende. Man havde jo aldrig haft sådan et destinationsselskab før.

Jeg vil dog vove den påstand, at når man etablere en organisation i dag, så tænker man bæredygtighed ind fra start, for nu er det en del af vores samfund.

I: Så det jeg hører dig sige Berit, det er, at nu er der tid til bæredygtighed og i kan kigge på det nu, fordi nu er det andet på plads, og i skal følge den her trend, som er omkring bæredygtighed, så I har også nævnt det i Jeres strategi for 2019-2021. Men det der jo står om bæredygtighed, det er lidt fluffy og ukonkret. Så tænker du, at bæredygtighed vil være mere konkret i Jeres næste strategi?

R: Ja, det tror jeg vitterligt, at der er, for på det tidspunkt er vi begyndt at arbejde med det i praksis, og så kommer der som regel også et sigte for, hvor det er, vi kan tage det hen. Så nu har vi skrevet det ind i den nuværende strategi, så vi også selv kan huske det. Men igen, der er to niveauer: Der er os selv, og så er der aktørerne.

I: Har I gjort Jer nogle tanker om, hvordan I kan gøre, men egentlig også, hvordan I kan flytte aktørerne udover de her konferencer, som i holder, hvor I hiver eksperter ind?

R: Vi italesætter det, kommunikere det og kommer med de gode eksempler. Det er det vi kan gøre, da det er vores rolle.

32:16:37:00

I: Sådan mere generelt, hvilke udfordringer opstår der, når man skal udarbejde en ny strategi?

R: Vores største udfordring er, hvor mange der har en mening om, hvad vi skal og hvornår vi skal det. Vi skal nok forsøge at tage en masse hensyn og tilpasse os, men vi skal stå fast og sige, at det her er det rigtige, og så kører vi den vej, for kommunerne og aktørerne har en holdning til os, følgegruppen, bestyrelsen, generalforsamlingen, VisitDenmark har en holdning til os.

Alle havde udenom en holdning til, hvad vi skulle og, hvornår vi skulle, og det synes jeg var den største udfordring. Og det er det svære, når man bevæger sig i det der spænd mellem både det politiske og det private, hvor man skal tilgodese alle.

I: Kan du sige lidt om, hvordan VisitNordsjælland sådan helt reelt kan gå ind og gøre noget i forhold til en bæredygtig udvikling i turismebranchen?

R: Vi kan ikke rigtig gøre andet end det vi gør. Vi kunne vi måske helt konkret sige, at vi laver en konference, men det gør vi jo også allerede lidt.

Men man kunne lave en stor conference, hvor vi inviterer nogle af de store internationale // Altså simpelthen inviterer alle, fordi vi vil løfte en destination. Det kunne man gøre // Altså i stedet for kun at gøre det i et lille regi med alle aktørerne, så løfter vi det op på et bredere niveau. Kommunikationsmæssigt kan vi jo også gøre det at skrive klummer. Altså vi kan sætte en dagsorden, og den dagsorden kan vi sætte både på de digitale platforme og på medieplatforme // Altså vi kan blande os i debatten, og vi kan skrive ud, nu har vi gjort sådan og sådan i Nordsjælland. Man kan sætte nogle mål og italesætte det.

I: Man skal jo og sikre, at man når sine mål. For alle kan jo gå ud og sige, at i 2030 skal 70% af vores aktører være bæredygtige - hvordan sikre man, at man når det?

R: Præcis. Og det er jo det der er spørgsmålet. Og der er vi jo med til at sætte en dagsorden, og der kan vi fremhæve de gode eksempler. Der har vi jo en vis form for magt, og den kan man jo bruge til hele tiden at fremhæve de gode eksempler.

37:00-43:40

I: Kunne man lave nogle events i Nordsjælland, hvor man opfordrer folk til at sortere affald eller opfordre til, at man går ud sammen og rydder op?

R: Ja, det kunne vi! Det er en smadder god ide. Vi kunne tage initiativer til at sige, nu starter turismesæsonen, skal vi ikke mødes alle sammen og rydde på stranden. Det er helt konkrete tiltag, hvor vi ikke bare sætter en dagsorden rent ordmæssigt, men faktisk går aktivt ud og gør noget.

I: Ja, og det kan jo sprede sig som ringe i vandet, og sætte pres på de andre destinationsselskaber eller i hvert fald bare fremhæve VisitNordsjælland som det gode eksempel.

R: Ja, det er en super god ide. Jeg har købt den. Det er jo netop at gå forrest og gøre noget mere end blot tale. Det med at stå frem og sige, at vi rydder op lige op til turismesæsonen // Det kunne også være man kunne finde ud af, hvilke affaldssække, der er mest bæredygtige, og så komme og sige, at vi anbefaler alle vores aktører at bruge bæredygtige affaldssække.

Vi kunne sagtens tage en førertrøje på, på den front, selvom vores opgave konkret er at udvikle og markedsføre de fem kommuner. Så det ville vi sagtens kunne få tvistet ind i vores opgaver.

I: Har du noget du her til sidst vil tilføje?

R: Det kapitel i strategien, der handler om værdiskabende gæster, har lidt fat i det her, bare fra en lidt anden vinkel. Der har vi jo gjort noget, som ingen har gjort før. Det er vi jo gået ud og målt på gæster på andet end økonomi - Er de også attraktive for destinationen? Sviner de på stranden?

Eller det sådan nogle pæne gæster. Den synes jeg godt i kunne kaste et ekstra blik på. Normalt inden for turismebranchen, der måler man blandet andet på døgnomsætning og på antallet af overnatninger. Der går vi så ind og laver en beregning, og giver gæsterne point fra 1-3 ud fra forskellige kategorier, og så til sidst regner vi det hele sammen for at se på, hvilke gæster er det så, der skaber værdi for Nordsjælland, og den kommer ud anderledes end man lige havde tænkt sig. Alle snakkede om, at kulturgæster og mødegæster er dem, der bruger flest penge, og dem vil vi gerne have, men det viste sig, at det var sommerhusejere og mødegæster der var mest værdiskabende. Og det er jo bæredygtighed på en anden måde, for især sommerhusejerne går jo op i deres lokalsamfund, og for dem betyder det noget, at de kan få lavet deres stråtag af en lokal.

I: Ja, for det er jo også bæredygtighed.

R: Det er nemlig det, det er. //Ligesom folk i Tisvilde er trætte af Musik i Lejet // De er ikke så trætte af eventen, men de er trætte af alle dem, der camper på gaden og smider øldåser.

I: Ja, men de lokale skal også lige tænke på, hvor meget de gæster bidrager til økonomien i Tisvilde.

R: Ja, men hvis vi nu måler på andet end økonomi // Det er jo det, som er interessant her // De skal jo så bruge rigtig mange penge på, at få ryddet hele gaden op bagefter. Det er ikke stranden og det er ikke festivalområdet, for de klarer arrangørerne, men det er alt det udenom, som de er trætte af. Og så kan man sige, ja de lægger mange penge hos købmanden, men hvis det alligevel skal bruges på at rydde op, så går det jo i nul, og så er det jo ligemeget rent økonomisk.

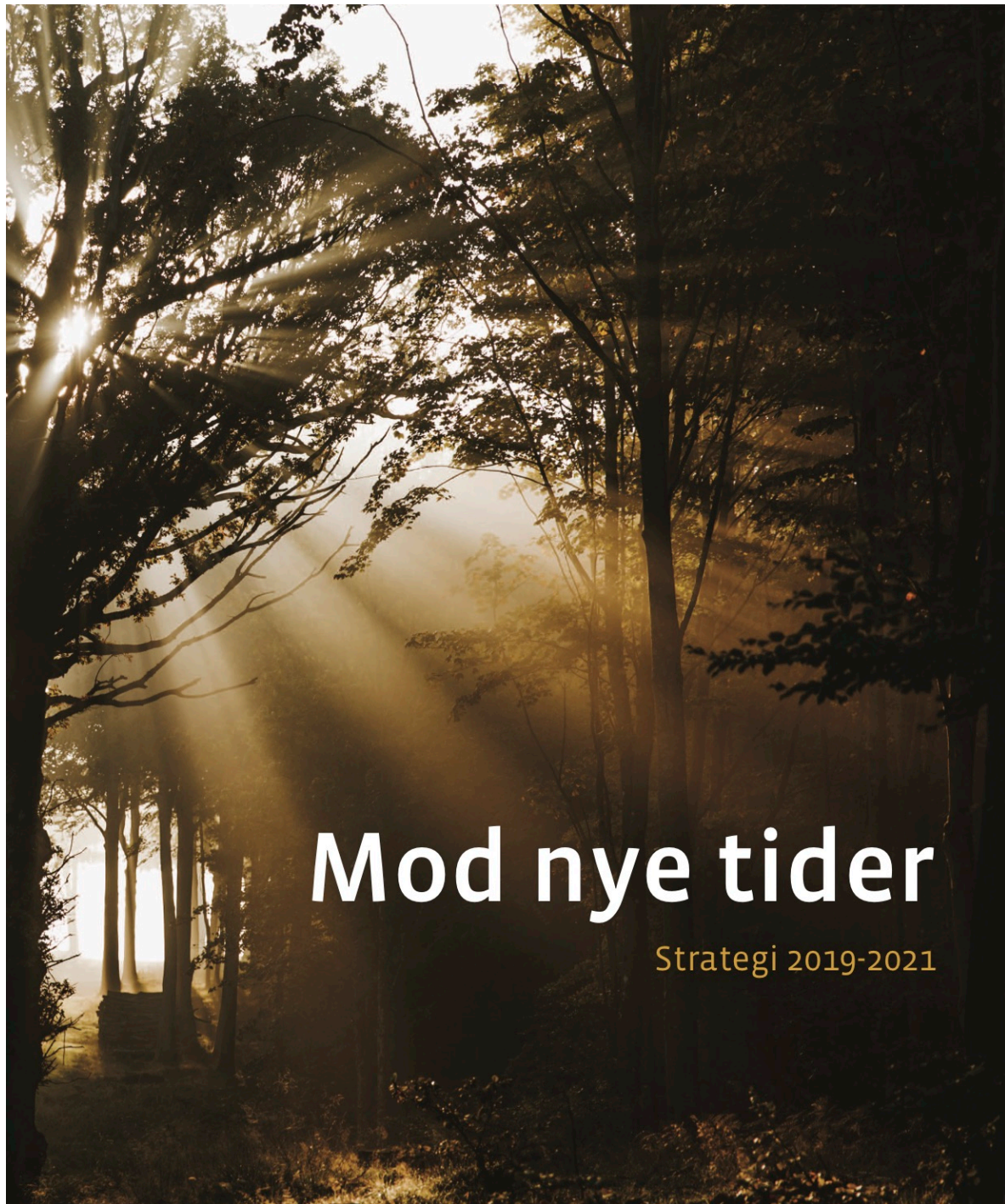
I: Ja, men omvendt det er jo faktisk ret interessant at se, om det gør det.

R: Præcis.

43:40-43:53

Afslutning af interview

8.2.3 Bilag 3: VisitNordsjællands strategi *“Mod nye tider”*



Indhold

3	Mod nye tider
4	Fortællingen om VisitNordsjælland og et turisme-Danmark i forandring
8	Fortællingen om Kongernes Nordsjælland og Den Danske Riviera
9	– og behovet for nye, understøttende temaer
11	VisitNordsjælland i tal
12	Værdiskabende gæster, borgere og besøgende
14	Vores vision – og hvordan vi når den
16	Mod nye tider ved
16	Udvikling
16	Destinationsudvikling
18	Konkret oplevelsesudvikling
19	Netværk og arrangementer
20	Krydstogsturisme
22	Markedsføring og kommunikation
22	Fortællingerne
24	Det digitale VisitNordsjælland
25	Den digitale rejse – før, under og efter
26	PR & kommunikation
27	Travel Trade
28	Værtsskab
28	Det digitale og det personlige
29	Organisationen
29	Diversitet, ”digitalitet” og opgradering af kompetencer
29	Samarbejde på tværs af alle faggrupper
30	Strategiske samarbejder
32	Tak for tilliden
	Bilag:
	1 Stakeholdere
	2 Analyse af understøttende temaer
	3 Udregning af den værdiskabende gæst
	4 Eksempler på igangværende, strategiske udviklingsprojekter
	5 Website statistik og hjemmesider før og efter
	6 Fremtidigt digitalt workflow og digitalt marketingsindhold

Mod nye tider

For 10 år siden kiggede fem borgmestre mod nye tider, og havde modet til at etablere et destinations-selskab på tværs af kommunale interesser og grænser: VisitNordsjælland, der i 2019 fejrer 10 års jubilæum.

Nu er det atter tid at kigge ud i fremtiden, for med 10 år som destinationsselskab er VisitNordsjælland så godt forankret, at det er tid til at stoppe op og vurdere, om der er noget, der kan gøres bedre, smartere eller slet ikke gøres - og således have modet til at omfavne nye og foranderlige tider.

Behøver VisitNordsjælland have mange hjemmesider på forskellige sprog? Skal der laves opsøgende salgsarbejde ude i verden, eller vil vi opnå samme resultat ved strategiske samarbejder med internationale tour-operatører? Er der nye nærmarkeder, som det kunne være mere hensigtsmæssigt at arbejde, mod at fravælge andre markeder? Skal vi fortsat markedsføre på alle kanaler, eller vil vi med målrettet nichemarkedsføring trække endnu flere gæster til destinationen? Skal vi have bemandede turistkontorer, når turisten bliver mere og mere digital, og er der gæster, der skaber mere værdi, end andre, som vi så skal have modet til at prioritere?

Alle disse overvejelser -og flere til- har vi gjort os i arbejdet med den strategi, der skal udstikke retningen for VisitNordsjælland de kommende tre år.

Ud fra devisen om, at alt kan optimeres og forbedres har vi kigget på hver enkelt tandhjul i vores destinationsselskab -både de interne og de eksterne. Vi har med hjælp fra nogle af Danmarks bedste strategikonsulenter vurderet, vejret og belyst alle vores indsatsområder og arbejdsmetoder, og vi har ved workshops med medarbejdere, følgegruppe og bestyrelse modtaget input og feedback, som vi efterfølgende har indarbejdet i strategien, der også indeholder et nyt element: Gæsteværdi baseret på andet og mere end økonomiske faktorer.

Med det afsæt præsenterer vi her VisitNordsjællands strategi for 2019 – 2021. En strategi med mod til at prioritere. At prioritere det eksisterende, der fungerer og at vælge det fra, der ikke gør. Med andre ord har vi mod til at kigge mod nye tider.

**Verden er i forandring
– det er VisitNordsjælland også!**

*Mikkel Aarø-Hansen, formand
Annette Sørensen, direktør*

Fortællingen om VisitNordsjælland

“Mere for flere”

Da VisitNordsjælland blev etableret i 2009 var det første gang, fem kommuner gik sammen på tværs og udviklede et fælles destinationsselskab til varetagelse af alle turismerelaterede opgaver. Dette var således nyt, ikke bare for kommunerne, men også for aktører, borgere og andre samarbejdspartnere.

Strategien tog dengang udgangspunkt i disse udfordringer og fik overskriften “Mere for flere” idet det alt overskyggende fokus var at medvirke til

“at turist- og oplevelsesbranchen i Nordsjælland udvikler og tilbyder nye oplevelsesmuligheder på en mere tilgængelig måde for flere gæster”. Visionen var, “at udvikle Kongernes Nordsjælland til en af Skandinaviens mest attraktive og bookbare oplevelsesdestinationer.”

Strategien satte rammerne i 2011 – 2013 samtidig med, at organisationen blev drevet som både et destinationsudviklingsprojekt og en reel driftsorganisation.



“Sammen kan vi mere”

I takt med at destinationsudviklingsprojektet blev afsluttet og der blev etableret en reel driftsorganisation, var det tid til VisitNordsjællands anden strategi.

Der var nu et fælles udgangspunkt i hovedbrandet Kongernes Nordsjælland og subbrandet Den Danske Riviera, en fælles digital platform var etableret, og flere netværk på tværs af destinationen samlede turismeerhvervet. Vi var således klar til at tage yderligere skridt i udviklingen af det potentiale,

der ligger i at kunne arbejde på tværs af kommunegrænser, aktører, borgere og andre stakeholders.

Strategien fik overskriften “Sammen kan vi mere”, og var baseret på tre hovedindsatsområder: Værtskab, destinationsudvikling og markedsføring og PR, og missionen var at sætte gæsten i centrum, som nøglen til at sikre fortsat vækst.

“Sammen kan vi mere” har sat rammerne i 2015 – 2018.



“Mod nye tider”

I 2019, i 10 års jubilæumsåret, er udfordringerne for VisitNordsjælland anderledes. Turisme Danmark er i forandring. Den digitale revolution har flyttet gæsterne og der er kommet både nye kommunikations platforme og platforms økonomi, som eksempelvis Airbnb og gaest.com, der udfordrer de tidligere arbejdsformer.

Samtidig ønsker regeringen den kommunale turismefremme indsats konsolideret i 15 – 25 destinationsselskaber. *Det er VisitNordsjællands klare målsætning at være et af disse selskaber, gerne ved en udvidelse eller ved tæt samarbejde med andre nærliggende destinationsselskaber.*

Disse er udefra kommende faktorer, som VisitNordsjælland er nødt til at tage højde for i forhold til ny strategi, omend det stadig og altid *må være gæsten og gæsteoplevelsen, der overordnet er i centrum.*

En gæst, som i højere grad end tidligere ønsker at se sig selv som en “midlertidig lokal”, og som kan komme i mange former: Vedkommende kan være mødegæst fra mandag til torsdag og så feriegæst i weekenden, eller være en campinggæst i form af overnatning, og kulturforbrugende som besøgende på et af vores attraktioner. Grænserne er mere flydende end nogensinde før.

Udenom VisitNordsjælland og gæsten finder vi følgende stakeholders i vilkårlig rækkefølge:

De fem ejerkommuner, borgerne i de fem kommuner, aktører i de fem kommuner, både turisme og turismerelaterede aktører, kulturinstitutioner og samarbejdspartnere som Wonderful Copenhagen, VisitDenmark, Dansk Kyst- og Naturturisme, Danske Destinationer m.fl.

De har alle egne strategier, interesser og målsætninger, og disse stemmer ikke altid overens.

En af VisitNordsjællands fornemmeste opgaver må derfor være, at være det samlende, lokale destinationselskab, der på tværs af både aktørernes egne interesser og kommunegrænser kan udvikle og markedsføre destinationen.

VisitNordsjællands fem ejer kommuner og indbygger antal pr. 2018

Halsnæs	31.168
Gribskov	41.217
Helsingør	62.686
Fredensborg	40.779
Hillerød	50.650

I alt 226.500



Et destinationsselskab, der hele tiden er på forkant med turismeudviklingen. Som hele tiden varetager lokalmiljøets interesser, men også har et globalt udsyn. Som har modet til at prioritere de rigtige gæster og indsatser både digitalt, personligt og organisatorisk. Og som kan arbejde på tværs både af kommunegrænser og interesser, og faggrænser internt.

Dermed også et destinationsselskab, der med faglig ekspertise har mod til at prioritere for at nå i mål med visionen:



VisitNordsjælland vil være
Danmarks dygtigste
destinationsselskab, der med
solid lokal forankring og globalt
udsyn udvikler og markedsfører
Kongernes Nordsjælland til
gavn for både erhverv, borgere
og turister.

Fortællingen om Kongernes Nordsjælland og Den Danske Riviera

Et af de bærende elementer i destinationsudviklingsprojektet i de tidlige dage var at afdække destinationens DNA, og med det afsæt etablere en kernefortælling for området. I og med destinationen spænder vidt, var det nødvendigt også at få en fortælling og et brand, hvor de store samlende linjer blev trukket, og hvor de enkelte turistaktører kunne se sig selv.

Det fælles brand blev Kongernes Nordsjælland, og det er stadig i dag grundlaget for destinationens kernefortælling. Det er fortællingen om de kongelige og de velstillede fristed. Om et område med højt til loftet, livskvalitet og plads til store tanker, og med et udgangspunkt, der er centreret omkring slottene, naturen og, nærheden til havet og hovedstaden. Kongernes Nordsjælland samler destinationen på tværs af kommunegrænser og har skabt en fælles identitet, der er blevet styrket efter Nationalpark Kongernes Nordsjælland er blevet en realitet.

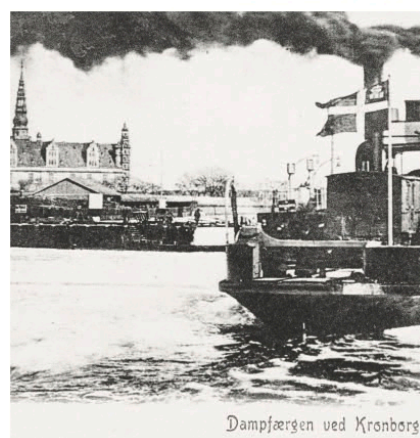
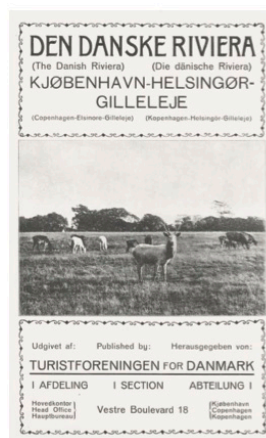
Hovedbrandet skal imidlertid løftes ind i en moderne kontekst, så det også omslutter de mere moderne, kulturelle kvaliteter, som det nutidige Nordsjælland består af. Det vil vi gøre ved eksempelvis at benytte billeder og referencer fra det moderne Nordsjælland, men også ved hele tiden at holde kernefortællingen om imod nutiden. Det ene udelukker ikke det andet, for den nutidige gæst eftersøger også livskvalitet og højt til loftet, men vi vil hele tiden have for øje at præsentere både Kongernes og det nutidige Nordsjælland.

Til den mere moderne fortælling vil vi også benytte vores sub-brand, Den Danske Riviera. Det har især været brugt overfor udenlandske målgrupper til at markedsføre og formidle historien om Nordsjællands smukke og unikke kyststrækning. I fortællingen her fremhæves også den korte transport til fra lufthavn og hovedstad, men der er i højere grad

fokus på badebyerne, der ligger som perler på en snor, og så de mange oplevelser tæt ved.

Den Danske Riviera er i øvrigt et meget autentisk brand, idet det har været benyttet helt tilbage fra starten af det 19. århundrede, og i bogen "Ferie ved Havet – hvilken rigdom" betegnes Nordsjælland som selve arnestedet for den danske kystturisme, blandt andet i kraft af datidens "first movers" Hr. og Fru Heiberg.

De to hovedfortællinger om Kongernes Nordsjælland og Den Danske Riviera er stadig kernen i VisitNordsjællands udvikling og markedsføring, men der er med tiden opstået et behov for nye, understøttende temaer.

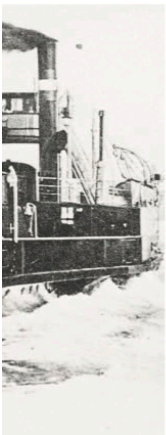


– og behovet for nye understøttende temaer

Turister har i dag en øget digital adfærd før, under og efter deres rejse. De bliver inspirerede til, søger information om og genfortæller efterfølgende om deres oplevelser på digitale platforme, hvoraf mange er interessebårne. VisitNordsjælland skal være på disse platforme, og vi skal have modet til at turde eksperimentere med vores kommunikation og markedsføring her.

I takt med at disse interessefællesskaber og dermed målgrupper øges markant, skal vi imidlertid også være i stand til at kunne prioritere. Vi kan ikke markedsføre alt målrettet alle markeder og segmenter, hverken nationalt eller internationalt, off- eller online.

Vi skal med andre ord kunne agere agilt og hurtigt – sådan er det jo i den digitale verden- og mere målrettet med udvalgte segmenter. Men det skal ske i respekt for, og med udgangspunkt i vores fortællinger og vores destinations styrkepositioner. Derfor har vi med udgangspunkt i styrkepositionerne hos vores fem ejerkommuner analyseret os frem til fire understøttende temaer til vores to hovedfortællinger, så vi får nogle arbejdsredskaber inden for hvilke, vores markedsføring og kommunikation altid skal kunne rubriceres.



10 Mod nye tider | Fortællingen om Kongernes Nordsjælland og Den Danske Riviera og behovet for nye, understøttende temaer

Tema	Indhold	Primære målgrupper
Outdoor	Til lands, vands og i luften	Aktive, unge, tilskuere til events
Historie og kultur	Både de historiske og de kulturelle fyrtårne	30+ / familier
Kun i Nordsjælland	Helt særlige stedbundne oplevelser eller events.	Afhænger af oplevelsen
Man mødes i Nordsjælland	Primært "Unikke Mødesteder", erhverv, oplevelser for mødegæster	Mødeplanlæggere og beslutningstagere.

Se bilag 2 for analyse af understøttende temaer og eksempel.

Både nationalt og internationalt er vi nødt til at vælge hvilke målgrupper og historier det giver mening at gå efter og med. Prioriteringer vil ske med afsæt i disse understøttende temaer, i dialog med erhvervet og deres ønsker, analyser af overnatningstal og interessegrupper. Dog vil der fremadrettet også være rum til at eksperimentere lidt på basis af tendenser i tiden – eksempelvis indenfor bæredygtighed.

En del af den internationale markedsføring sker i samarbejde med eksempelvis VisitDenmark eller

andre strategiske samarbejdspartnere, og der vil i de kommende år være et større fokus på nærmarkederne (Danmark, Sverige, Norge, Tyskland og Holland)

VisitNordsjællands markedsføring tager dermed fremadrettet udgangspunkt, ikke alene i hovedfortællingerne om Kongernes Nordsjælland og Den Danske Riviera og i dialogen med erhvervet, men også i høj grad de fire temaer, der kan bruges mere målrettet til udvalgte segmenter, og som tænkes på tværs af organisationens interne faggrupper.

VisitNordsjælland i tal

*Grafisk opsætning 2009 - 2018 med:
Overnatningstal, døgnforbrug, turismeøkonomisk
omsætning, skatteprovenu*

Værdiskabende gæster, borgere og besøgende

Tallene, vi netop har præsenteret, bygger på de gængse måleenheder for turisme – det vil sige turismeøkonomisk omsætning, overnatnings tal og skatteprovenu. Men hvad er en værdiskabende gæst, hvis man indregner andre faktorer end økonomiske? Og hvad er det rigtige mix af gæster i Nordsjælland?

Flydende grænser

En krydstogtgæst i Hundested har ikke samme døgnforbrug som en mødegæst, der topper listen over døgnforbrug. Til gengæld skaber krydstogts-gæsten værdi for byen i form af omtale, PR og lokal stolthed, ligesom borgerne kan få oplevelser ved at invitere internationale cruisegæster på kaffe eller vise dem rundt. Krydstogts-gæster har dermed også kulturel værdi.

Og hvis en sommerhusejer leger turist i sit eget område, bliver begejstret for en oplevelse og derefter deler fotos på Instagram, kan det trække nye besøgende og turister til. På den måde kan sommerhusejeren blive ambassadør for området og få værdi som sådan. Omvendt kan en national turist blive så glad for et område, vedkommende holder ferie i, at turistene går hen og bosætter sig – bliver borger. Grænserne er flydende og bør tilgås med vidvinkel, især når vi tager i betragtning, at mange turister helst ser sig selv som midlertidige lokale.

Et godt match mellem destination og gæst

Det store spørgsmål er derfor, hvem den næste gæst ideelt set skulle være, og om der er gæster, det vil være hensigtsmæssigt at udskifte med andre? Er der markeder, sæsoner og typer af gæster, som Kongernes Nordsjælland ikke får udnyttet fuldt ud i forhold til destinationens attraktioner og kapacitet? Er der gæster, som nok lægger penge, men som ikke bidrager positivt til området, eksempelvis fordi de smider affald på strandene eller skaber unødigt støj?

Med andre ord: Kan der skabes et bedre match mellem destination og gæster; en ny ligevægt mellem udbud og efterspørgsel?

En gæsts værdi

Med en så kompleks destination som Kongernes Nordsjælland, der spænder fra endagsturister over sommerhusejere til store kostbare konferencer og internationale ferie- og mødegæster, er det ikke muligt at udelukke nogen kategori. Det er vores opgave som destinationsselskab at omfavne alle typer gæster.

Det er imidlertid også vores opgave at anvende vores ressourcer på bedst mulig måde og holde fokus på at tiltrække de gæster til vores destination, som giver mest værdi.

Vi har derfor fået udarbejdet et arbejdsskema til beregning af gæsteværdi. Her har vi – velvidende, at der ikke findes noget endeligt facit – forsøgt at beregne, hvilket afkast forskellige gæster giver, når ikke-økonomiske faktorer også indregnes.

Til at måle disse ikke-økonomiske faktorer har vi opfundet 15 nye, supplerende målepunkter, der uddyber den måde, vi sædvanligvis måler og benchmarker værdien af en gæst, nemlig døgnforbruget. Med de supplerende målepunkter kan man foretage en efterkorrektur af det gennemsnitlige døgnforbrug og inkludere andre faktorer.

Supplerende målepunkter

Vi har i vores udregning valgt at inddele de 15 supplerende målepunkter i tre grupper:

- A. Målepunkter knyttet til gæstens aktuelle rejse/besøg – ”nu og her”.
- B. Målepunkter knyttet til gæstens fremtidige rejser/besøg.
- C. Målepunkter knyttet til øvrige effekter (eksempelvis digitale delinger efter besøget).

Disse tre grupper har vi ud fra vores erfaring med de respektive gæstegrupper værdisat på en skala fra 1 til 3, hvor 3 er højest.

Både en uddybning af de 15 supplerende målepunkter og selve udregningsskemaet kan ses i bilag 3.

Værdifulde sommerhusejere og danske feriegæster

Resultatet af beregningen er interessant. Især når man kigger nærmere på to gæstesegmenter: Sommerhusejerne og mødeturisterne. Når det kommer til døgnforbrug, ligger de i hver sin ende af skalaen. Beregningen viser nemlig, at hvor sommerhusejerne umiddelbart ikke er så interessante pga. deres lave døgnforbrug, så scorer de forholdsvis højt, når der er tale om eksempelvis "ambassadørværdi" og "konvertering af gæster til borgere".

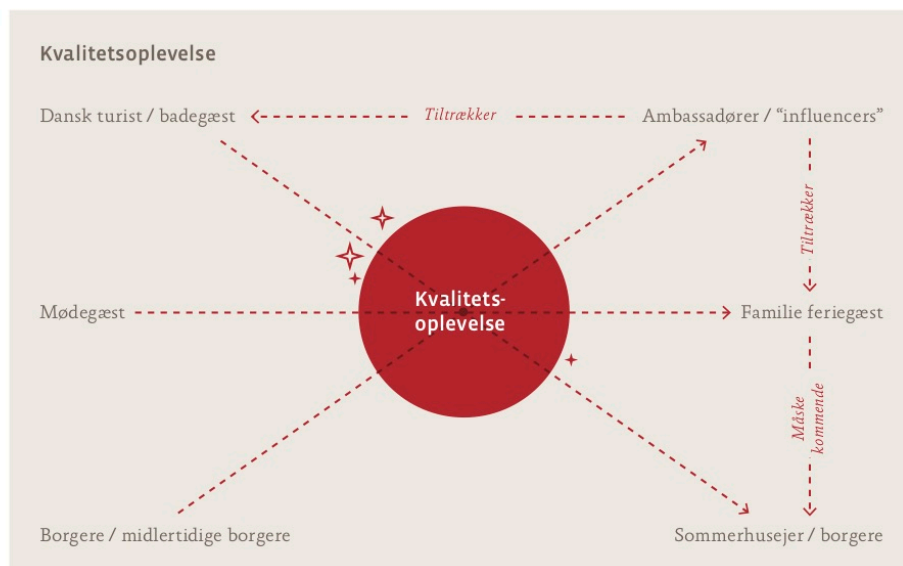
Mødegæster, der har det højeste døgnforbrug og også scorer allerhøjest i kategori A, ligger derimod helt i bund i kategori C, da eksempelvis deres "lokale engagement" og "investering i stedet" er meget lavt.

Udenlandske feriegæster, som man ellers også skulle tro toppede, ligger pænt i midten af den samlede udregning. De ligger meget lavt, når man kigger på eksempelvis "investering i stedet" og konvertering af "gæster til borgere", men er meget vigtige, når det kommer til "digitalt omdømme af stedet", da de deler deres oplevelser på de sociale medier i et væk, og så giver de også destinationen kosmopolitisk aura, hvilket passer helt i tråd med sub-brandet "Den Danske Riviera".

Sammenfattes hele beregningen, går den umiddelbart i retning af, at VisitNordsjælland i højere grad også skal have fokus på oplevelser for sommerhusejere (midlertidige borgere) og danske feriegæster, hvilket er helt i tråd med vores strategi om at have større fokus på nær- og lokalmarkeder.

Når vi udvikler oplevelsespakker, skal vi derfor både have udenlandske og lokale besøgende for øje. Med andre ord: solid lokalforankring og globalt udsyn.

Se bilag 3 - Udregning af den værdiskabende gæst.



Vores vision – og hvordan vi når den

Vi har allerede løftet sløret for vores vision på side 7.

VisitNordsjælland vil være Danmarks dygtigste destinationsselskab, der med solid lokal forankring og globalt udsyn udvikler og markedsfører Kongernes Nordsjælland til gavn for både erhverv, borgere og turister.

Det kan og skal vi, fordi vi på tværs af både interesser og kommunegrænser er det samlede midtpunkt for alle aktører i fem kommuner, og fordi vi som turismeeksperter besidder den nødvendige faglige viden.

Otte centrale fokuspunkter i vores daglige arbejde

Hvordan når vi så vores vision? Hvordan udvikler vi og markedsfører vi Kongernes Nordsjælland, hvordan skaber vi økonomisk vækst og tiltrækker det rigtige gæstemix og hvordan styrker vi vores rolle som destinationsselskab på tværs af både kommunegrænser og interesser?

Det vil vi gøre i vores daglige arbejde ved:

- Tæt dialog og interaktion med alle vores aktører og interessenter. Vi er deres lokale samarbejdspartner og vores styrke ligger blandt andet i vores store lokalkendskab.

- At udvikle destinationen både overordnet i destinationsudviklingssamarbejder og rent lokalt ved at hjælpe aktører med at udvikle oplevelsespakker, events m.m.
- Målrettet markedsføring, PR og kommunikation lokalt, regionalt, nationalt og internationalt. Vi skal ikke blot markedsføre destinationen, vi skal også sætte en turismedagsorden.
- Altid at være på forkant med den nyeste forskning og de nyeste trends og dele dem med aktører og interessenter.
- At løfte det digitale niveau hos erhvervet ved vejledning, undervisning og rådgivning.
- At facilitere relevante netværk og arrangementer, der kan udvikle destinationen og skabe turismeøkonomisk omsætning.
- Løbende udvikle vores organisation, så den passer til de udefrakommende udfordringer.
- At udvikle og forbedre det fysiske og digitale værtskab.

Fire strategiske pejlemærker

Udover de otte fokuspunkter i vores daglige arbejde har vi fastsat fire strategiske pejlemærker, som også handler om, hvordan vi både strategisk og konkret vil realisere vores vision. Samtidig er de

målbare, fordi det er vigtigt både for os, vores bestyrelse og vores øvrige interessenter, at vores indsatser ikke forbliver hensigtserklæringer.



Derudover vil vores indsatser blive målt på:

- Turismeøkonomisk omsætning
- Værdi af presseomtale
- Overnatningstal
- Digitale udvalgte KPI'er – besøg på hjemmeside, likes, delinger m.m.

Mod nye tider ved:

Udvikling

Uden oplevelser af god kvalitet, ingen gæster. Så kort kan det i princippet formuleres.

Men hvis de besøgende ikke kan komme frem til oplevelserne eller finde overnatning, eller hvis lystfiskeren ikke kan få sine friskfangede fisk i en fryser på den Bed & Breakfast, han overnatter på, så kan den enkelte oplevelse være nok så god – det samlede indtryk bliver negativt, og fiskeren kommer ikke igen og anbefaler ikke Nordsjælland i sit netværk.

Internationalt taler man om "The Five A's of Tourism":

- Acces (til/adgang)
- Accomodation (overnatning)
- Attractions (attraktioner)
- Activities (aktiviteter)
- Amenities (faciliteter / infrastruktur)

Det er disse fem områder, vi som destinations-selskab med gæstens øjne og vores ekspertise skal udvikle og få til at hænge sammen.

Det skal vi med det overordnede destinationsudviklings blik, men også på mikroniveau, hvor vi sammen med de enkelte aktører skal udvikle oplevelses-produkter, vi efterfølgende kan markedsføre. Det er et også strategisk sigte, at være opmærksom på de af destinationens nicher, der kan udvikles til nye forretningsområder.

Vi skal i vores udviklingsarbejde imidlertid også have øje for borgerne i vores fem kommuner, for som nævnt og illustreret under "værdiskabende gæster", er grænserne flydende. Det er vores ambition som destinations-selskab, at kunne hæve os op i helikopterperspektiv og være den samlede faktor inden for destinationsudvikling – både når det gælder lokale, nationale og internationale besøgende.

VisitNordsjælland vil arbejde aktivt for at indgå i både større og mindre tværgående udviklings-

samarbejder indenfor alle genrer af de fem A'er, og vi vil arbejde strategisk indenfor de tidligere beskrevne understøttende temaer og indenfor følgende to udviklingsspor – overordnet destinationsudvikling og konkret oplevelsesudvikling.

Overordnet destinationsudvikling

Som destinations-selskab er det et privilegium at arbejde med en destination som Nordsjælland. Alene i navnet ligger positive associationer, og destinationen er forsynet med en beliggenhed, hvor kyst, natur og by smelter sammen, og som allerede har tradition for turisme. Det er derfor vores opgave som destinations-selskab at understøtte og nytænke turismeudviklingen i respekt for det eksisterende.

En del af de nordsjællandske kommunernes økonomiske bidrag er allerede i dag øremærket til udvikling af destinationen, men Kongernes Nordsjælland kan kun fortsætter sin turisme-vækst, hvis VisitNordsjælland arbejder for en stadig involvering og deltagelse i projektorienterede tiltag på tværs. Det skal ikke være kommune- eller regionsgrænser, der bestemmer vores engagement, men derimod gæsternes præferencer og samarbejdets fælles mål.

For at indfri vækstpotentialet i Kongernes Nordsjælland vil vi derfor fortsat søge nationale og regionale udviklingsopgaver og ikke mindst finansiering fra nationale spillere. Herigennem vil vi deltage i netværk og projekter i samarbejde med regionale og nationale partnere – ikke mindst Danske Destinationer, Wonderful Copenhagen, Dansk Kyst og Naturturisme og den nye turismeudviklingspulje.

VisitNordsjælland vil overordnet arbejde med destinationsudvikling indenfor:



Se bilag 4, hvor nogle af vores igangværende udviklingsprojekter er beskrevet.

Konkret oplevelsesproduktudvikling

Turismeerhvervet består for en stor del af små og mellemstore aktører og ofte også af familiedrevne virksomheder. Disse aktører er så travle med den daglige drift, at det kan være svært at tænke i fremtidige produkter, oplevelsespakker og samarbejder på tværs med andre turismeaktører.

Det er vores ambition i fremtiden at hjælpe disse aktører og igangsætte tværgående samarbejder med følgende konkrete tiltag:

- En-til-en sparring om produktudvikling og markedsføring
- Udvikling af pakkeprodukter, der inkluderer flere forskellige aktører.
- Udviklingslaboratorier og kurser for aktører i eksempelvis digital markedsføring, Pakke- rejselovgivningen, hesteturisme workshop m.m.

Fra destinationsudvikling til konkret oplevelsesprodukt





Events

Som destinationsselskab skal vi ikke arrangere og afvikle events, men vi skal være fødselshjælpere, facilitere og være med til at udvikle, når der er tale om større events, der vil kunne tiltrække regionale, nationale og internationale turister og gæster.

Vi kan gå på tværs af fem kommuner, og vi kan som neutral samarbejdspartner gå på tværs mellem de kommercielle interesser og de kommunale instanser. Vi kan med vores netværk åbne døre, som en ildsjæl med en god ide ikke selv vil være i stand til.

VisitNordsjælland kan også udvikle budmateriale inkl. tilkendegivelser og tilladelser, som forhåbentlig vil bringe Kongernes Nordsjælland med i opløbet om værtskab for diverse større events.

Vores strategiske sigte med eventudvikling er både at skabe gode oplevelser for gæster, men også at der er tale om events, der får en lokal forankring og dermed også skaber lokal stolthed over destinationens værtskab.

Netværk og arrangementer

Unikke Mødesteder i Kongernes Nordsjælland

VisitNordsjælland driver i dag et meget succesfuldt netværk "Unikke Mødesteder i Kongernes Nordsjælland", der er målrettet aktører indenfor mødeturisme. Dette netværk er et blivende netværk, hvor der både er fokus på videndeling, udvikling og markedsføring.

Af nye tiltag vil der fremadrettet være mere fokus på fortællingen om både netværkets historie og de enkelte mødesteder, blandt andet i bogform, og der vil ske en opgradering og udvidelse af de digitale platforme.

Hjemmesiden vil blive opdateret, og UM vil i fremtiden også markedsføre mødestederne via Instagram og LinkedIn, ligesom hyppigheden af nyhedsbreve vil blive sat i vejret.

Derudover vil netværket være en aktiv del af Travel Trade-arbejdet, og bearbejde det internationale publikum af disse kanaler.

Turismenetværket

Turismenetværket er vores store, uformelle turismenetværk, der er åbent for alle turismektører og interesserede beliggende i vores fem ejerkommuner. Det er en af de platforme, vi som destinationsselskab benytter til at kompetenceløfte erhvervet, idet der altid er et fagligt indlæg, på møderne, men formålet med netværket er også, at aktørerne netværker og lærer hinanden at kende på tværs, hvilket forhåbentlig på sigt kan skabe værdigivende samarbejder.

Ad hoc netværk

Der findes i vores fem kommuner imidlertid også andre aktører, der kunne have glæde af fælles netværk til udvikling, videndeling og måske også på sigt fælles markedsføring.

Vi vil derfor strategisk arbejde med "ad hoc" netværk, der kan oprettes og nedlægges alt efter behov, og vi vil løbende afholde arrangementer for disse netværk og facilitere deres interessefællesskab.

Nogle netværk vil udspringe fra vores projektudviklingsarbejde, andre vil opstå på baggrund af et ønske fra enkelte aktører og andre igen vil vi iværksætte på baggrund af nogle nye tendenser, vi har spottet i markedet.

Krydstogsturisme

Det at kunne tiltrække cruiseanløb til en destination er med til at skabe stolthed for en by og destination samt skabe økonomisk vækst. At et rederi beslutter at ville anløbe en bestemt by, handler meget om byens og destinationens attraktionskraft, at der er

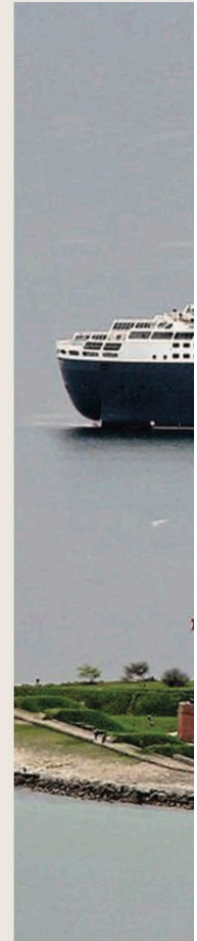
kvalitetsoplevelser og en lokal befolkning der bakker op og giver cruisegæsten en særlig oplevelse ved sit besøg.

Det er vores opgave som destinationsselskab at understøtte, udvikle og facilitere disse oplevelser samt at være medvirkende til, at cruiseanløb betragtes som en gevinst for havnen og byen.

Destinationen Kongernes Nordsjællands nærhed til København spiller også en rolle i forhold til de anløb, der lægger til i hovedstaden, idet vi er værter for mange endags udflugter. Disse turister vil vi i de kommende år arbejde målrettet og systematisk med at få flere af.

Kongernes Nordsjælland har to krydstogthavne – Hundested og Helsingør, og VisitNordsjællands cruiseindsats falder i fire indsatser:

- 1) At tiltrække nye anløb til Hundested Havn
- 2) At stå for modtagelsen af cruisegæster ved anløb i Hundested Havn og Helsingør Havn og sørge for gæsten får en optimal oplevelse
- 3) At udvikle nye oplevelses pakker og udflugtsmuligheder i Nordsjælland for såvel cruiseanløb i Hundested, Helsingør og Københavns havne.
- 4) At tiltrække cruisegæster ved anløb i Københavns Havn.





Mod nye tider ved:

Markedsføring og kommunikation

Fortællingerne

Som beskrevet under fortællingerne om Kongernes Nordsjælland, så fastholder vi vores to overordnede kernefortællinger i al vores markedsføring. Men som nævnt, er der opstået et behov for nye, understøttende temaer, som vi kan rubricere både vores udvikling og vores markedsføring under, særligt i forhold til niche markedsføring.
(Se bilag 2).

Vi er imidlertid også nødt til at være, hvor vores gæster er, og de er i stigende grad digitale.

Det er vores klare ambition, at al udvikling og markedsføring skal kunne rubriceres under vores hovedfortællinger og/eller et af vores understøttende temaer, og det er vores strategi, at både udvikling og markedsføring altid skal tænkes på tværs af hele huset.



Se også s. 25 for digitalt eksempel.

Foto



Det digitale VisitNordsjælland

For det digitale VisitNordsjælland er strategien klar – vi vil være helt i front med digital kommunikation og markedsføring. Både når turisterne skal inspireres til at vælge Nordsjælland, når det bliver meget konkret og praktisk i form af rejseplanlægning og udvælgelse af gode oplevelser, og når turisten bagefter genfortæller til sit digitale netværk.

Som en forudsætning for at komme helt i front, er det nødvendigt, at vi gennemgår alle vores digitale platforme og arbejdsgange – jævnlige! Fra det helt overordnede spørgsmål om hvor mange hjemmesider på forskellige sprog og hvor mange bemandede turistkontorer, vi skal servicere, til hvilket indhold, vi skal have på hvilke platforme. Og også her skal vi have modet til at eksperimentere og prioritere. Noget af dette arbejde er allerede i gang, og vi vil fremadrettet fokusere på:

Prioritere det væsentlige

I dag taler vi til vores gæster på seks sprog (dansk, tysk, engelsk, svensk, norsk og kinesisk) og har ydermere en underside Den Danske Riviera på tre sprog (dansk, tysk og enkelt) og Unikke Mødesteder i Kongernes Nordsjælland på dansk og engelsk. I alt 11 hjemmesider.

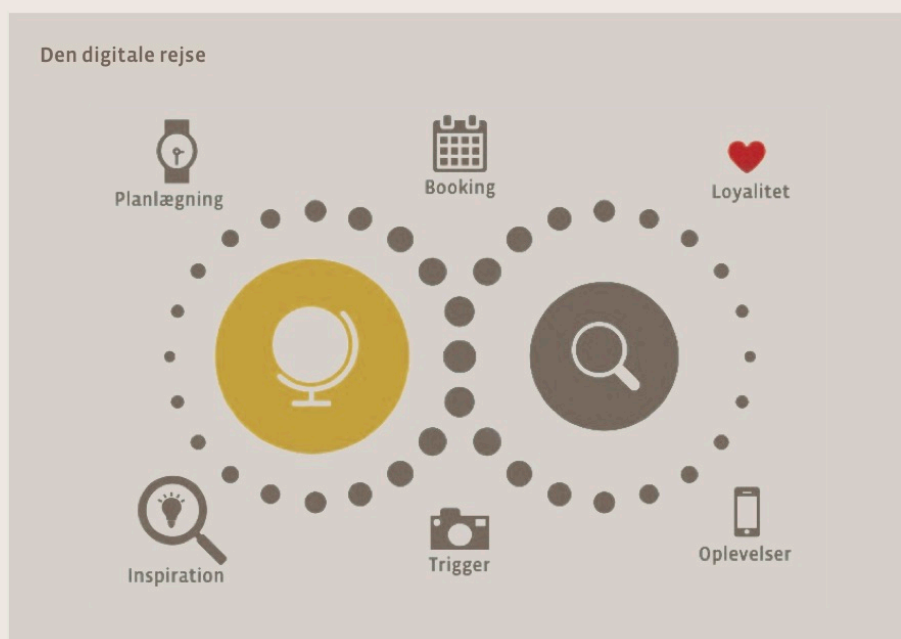
Vi kannibalerer dermed på vores egen trafik, udnytter interne ressourcer unødvendigt og fældes af Google på duplicate content. Første skridt er derfor at lukke diverse hjemmesider og opdatere der, hvor det giver mest mening.

Se bilag 5, "Website statistik og hjemmesider før og efter"

Væsentligt er også at forbedre både vores indhold og brugeroplevelse. 70% af VisitNordsjællands trafik stammer i dag fra organiske søgninger og fortællingerne om Kongernes Nordsjælland. Tekstindhold spiller derfor stadig en stor rolle. Det afgørende er imidlertid at levere indhold, der genererer interesse, loyalitet og fastholder brugeren indenfor vores kernefortællinger -om det så er i form af top10 lister, fortællinger om skjulte perler eller historisk tilbageblik på Den Danske Riviera, vil blive vurderet fra målgruppe til målgruppe (nichemarkedsføring).

Udover tekst og billeder vil vi også fremadrettet benytte mere videoindhold, som vi selv producerer.

Se bilag 6 – Digitalt workflow og marketings indhold



Den digitale rejse – før, under og efter

Triggerfasen

52% bliver inspireret til en ferie ved at se andres billeder på sociale medier, og gæstens digitale rejse starter oftest med et enkelt anslag. Æt billede! Billeder har derfor en stigende betydning, når historien om Kongernes Nordsjælland skal fortælles, og det er en del af vores fremtidige digitale strategi at arbejde strategisk med billeder.

Billeder, der viser destinationen over hele året, og billeder, der er relaterede til vores understøttende temaer, således at der er en rød tråd igennem al vores kommunikation. Instagram er den letteste, billigste og mest ærlige måde at evaluere, hvilke billeder, som taler til vores målgruppe, og erfaringer fra Instagram vil derfor danne grundlag for vores visuelle kommunikation.

Inspirationsfasen

Turister er en af de mest digitale målgrupper, der findes. Inspiration til nye oplevelser sker online og der genfortælles og iscenesættes online.

Et turistkontor og et feriemagasin kan ikke længere møtte et 24/7 informationsbehov, og i inspirationsfasen går turisten fra at blive tilfældigt inspireret til at søge inspiration mere målrettet.

Også i denne fase vil vi digitalt arbejde strategisk med billeder og de understøttende temaer som inspirationskilder.

Planlægning og booking (før)

Nu overvejer turisten for alvor Kongernes

Nordsjælland som et rejsemål, og der indsamles detaljeret information. 75% af alle europæiske rejser bookes online, og konkurrencen på det marked er benhård.

VisitNordsjælland skal ikke konkurrere med bookingsites a la Hotels.com, men som destinations-selskab skal vi hjælpe erhvervet med at blive digitalt skarpe, og vi skal hjælpe dem med tilstedeværelse på eksempelvis Tripadvisor.

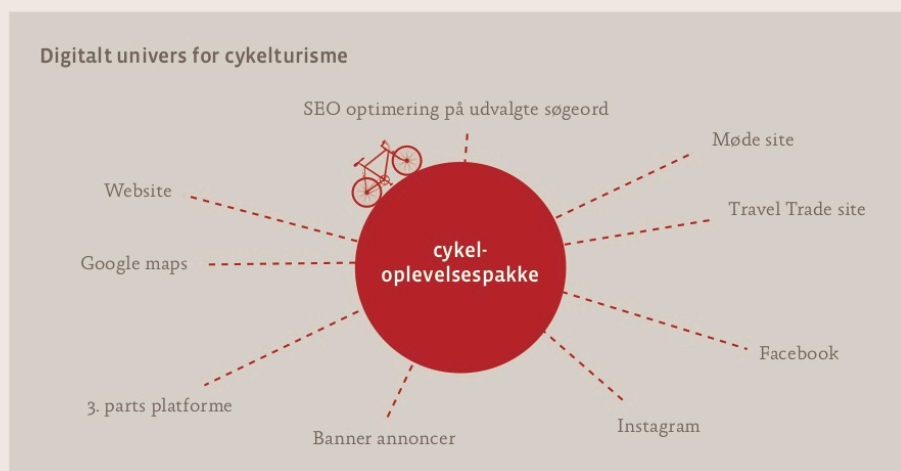
Dette kompetenceløft vil ske både via vores netværk med diverse oplæg og ved særlige "udviklings-laboratorier", hvor erhvervet inviteres til workshops.

Ankommet (under)

Alt er nu booket og planlagt, og nu søger turisten/gæsten efter eksempelvis oplevelser. Informations-søgning på selve destinationen sker oftest med telefon, og VisitNordsjælland skal derfor have content, der er målrettet mobiler og tydelig call to action. Eksempelvis en cykelrute rundt i Kongernes Nordsjælland, der kan hentes via Google Maps.

Genfortællingen (efter)

Gode minder og oplevelser deles altid på sociale medier, og venner og bekendte er den primære inspirationskilde til valg af næste destination. VisitNordsjælland skal derfor i destinations-udvikling også tænke i digitale platforme til deling af oplevelser og i gode "selfie spots" m.m. Vi vil i fremtiden arbejde strategisk med at gøre det let for vores besøgende, at dele deres oplevelser.



PR og kommunikation

PR og kommunikation har en afgørende betydning for VisitNordsjælland og for opfyldelsen af vores strategi. Formålet med indsatsområdet er at skabe vedvarende opmærksomhed fra medier, aktører, turister og andre interessenter – synlighed både nationalt og internationalt, ikke alene i forhold til at tiltrække gæster, men også i forhold til at sætte en turismepolitisk dagsorden, sikre fodfæste og eksistensgrundlag.

Corporate kommunikation

For VisitNordsjælland er det altafgørende at definere virksomhedens "Why" altså sikre destinationsselskabets eksistensberettigelse. Derfor skal vi være synlige i lokalmiljøet, borgerne skal vide hvem vi er, politikerne skal se, hvad vi gør, og hvad vi står for.

Vi skal optræde som:

- Turistens talerør
- Aktørens fortæller
- Borgernes forbillede, hvad angår værtskab
- Politikernes vigtigste kilde til turisme-information

Samtidig skal vi være med til at sætte den regionale og nationale turismedagsorden, være tilstede i debatten med vores faglige holdninger – i det hele taget positionere VisitNordsjælland i turismelandskabet.

Det kommer vi i høj grad til at gøre med en corporate kommunikation, der vil understøtte en aktivt kommunikerende direktør, der som et strategiske sigte i endnu højere grad end tidligere kommer til at blande sig i den offentlige debat. Direktøren kommer fortsat til at gå forrest, når det handler om at kommunikere VisitNordsjællands formål og legitimering af vores arbejde, og direktørens synlighed er afgørende for opfattelsen af virksomheden.

Men i takt med at tendensen om at offentligheden har mere tillid til menneskene bag virksomheden end til overordnede corporate budskaber vil en aktivt kommunikerende direktør engagere medarbejderne til at kommunikere de budskaber, der matcher de enkelte medarbejders profiler både via pressen og sociale medier. Uformelt set praktiserer VisitNordsjælland på sin vis allerede "employee advocacy" (medarbejder ambassadørskab), men fremadrettet vil en klar handlingsplan formalisere forankringen i organisationen.

Dansk og international presse

Med det proaktive pressearbejde skal Nordsjælland være til stede i de medier og på de sociale platforme, hvor turisterne henter inspiration til deres rejser. Og både kommunikationen til nærmarkederne og kommunikationen til markedet herhjemme kommer til at understøtte VisitNordsjællands kernefortællinger, samt ske i et samarbejde på tværs af faggrænser i organisationen.

Vi vil fortsat bearbejde både dansk og international presse via presseture, men i endnu højere grad vende blikket mod de markeder der også prioriteres i den konkrete markedsføring.

Samtidig vil vi i højere grad end tidligere have øje for om vi med vores kommunikation kan ligge i slipstrømme af de større nationale dagsordener. Et eksempel er bæredygtighed, hvor vi med fordel kan profilere os som en bæredygtig destination, hvor man eksempelvis ikke behøver at flyve langt for at nå.

Vores nærmarkeder når vi fortsat bedst via pressture i samarbejde med VisitDenmarks markedskontorer. Vi oplever imidlertid en mindre stigning af interesse for samarbejde gennem andre internationale bureauer og internationale journalister, der selv retter henvendelse til VisitNordsjælland, og det er vores målsætning at opbygge et eget arkiv af journalister, bloggers og influencers, der især er relevante for niche målgrupperne.

Cykeloplevelsespakke i et pr/presse univers



Travel Trade

Kært barn har mange navne. Nogen taler om tour-operatører og incoming agenter, andre om BtB (business-to-business). Vi har valgt overskriften Travel Trade til at dække over et af vores større strategiske fokusområder.

Vi har også tidligere haft fokus på Travel Trade, men med vores nye strategi har vi valgt at prioritere denne indsats fremfor andre. Vi vil fremadrettet satse målrettet på at etablere relationer til tour-operatører, agenter, eventbureauer og andre, som arbejder kommercielt med at tiltrække internationale gæster til Danmark, og vi vil også med samme indsats, som noget nyt, satse på nationale bureauer, der eksempelvis arrangerer ture fra andre dele af Danmark til Nordsjælland.

Indsatsen vil gå på tværs af møde- og feriegæster og også have fokus på endagsgæster fra København og også på eventbureauer, der eksempelvis arrangerer firmadage.

Indsatsen vil gå på tværs af møde- og feriegæster og også have fokus på endagsgæster fra København og også på eventbureauer, der eksempelvis arrangerer firmadage.

Vi vil opfylde vores strategi helt konkret ved:

- At udarbejde en digital agentmanual målrettet internationale og nationale bureauer.
- Personlige kontakter – gammeldags relations opbygning
- Studieture eller andre lokale arrangementer, hvor ovenstående bliver inviteret.
- Deltagelse i fagmesser og samarbejde med bl.a. Wonderful Copenhagen.

Mod nye tider ved:

Værtskab

Godt værtskab er stadig en af hjørnestenen i en succesfuld destination. Men hvor vi tidligere prioriterede det personlig værtskab på turistkontorer, er vi flyttet med gæsterne til de digitale platforme.

VisitNordsjælland har ved begyndelsen af 2019 fire bemandende turistkontorer og 48 turistinspirationer. Det betyder ikke, at vi ikke vægter personligt værtskab – det gør vi i allerhøjeste grad – men personligt værtskab udøves i stigende grad af borgere, butikker og attraktioner m.v.

Vores rolle er dermed flyttet fra personligt værtskab på turistkontorer til at være eksperten, der lærer fra sig og klæder lokale værter på til personligt og godt værtskab, hvilket vi blandt andet gøre ved at arrangere guidede byvandring for hver sæsonstart, wokshops og guidede busture for alle vores inspirationsværter.

Samtidig har vi opgraderet vores digitale værtskab betydeligt både før, under og efter. Udover den gennemgående oprydning og opgradering af vores websites, hvor vi primært møder gæsten før og under, har vi også investeret mange ressourcer i Instagram og Facebook.

Instagram for både at tiltrække og inspirere (før), men også for at give vores gæster en platform, hvor de kan dele deres oplevelser under og efter opholdet.

Endelig gik vores nyeste digitale værtskab – vores chatfunktion i luften i 2018, og kører nu efter en fast vagtplan. Erfaringerne indtil nu viser, at vores gæster primært benytter sig af live chat under opholdet og primært i forbindelse med oplevelser.

Foto

Mod nye tider ved:

Organisationen

Diversitet, "digitalitet" og opgradering af kompetencer

Når omverden og turisten flytter sig, er organisationen, der skal servicere og tiltrække dem nødt til at flytte med. Derfor har VisitNordsjælland i sin strategi også fokus på den organisation, som skal kunne realisere strategien.

I takt med at turisten bliver digital, må medarbejderne også blive digitale. Dette skifte er vi så småt i gang med, både ved intern opgradering i form af nye digitale værktøj og styringsværktøjer og ved at nye medarbejdere i højere grad end tidligere besidder digitale kompetencer. Det er et konkret, strategisk sigte, at organisationen bevarer og øger diversitet og "digitalitet" samt har det fornødne antal medarbejdere til at kunne løse de mange forskelligartede opgaver.

Samarbejde på tværs af faggrupper

Som tidligere beskrevet, så brydes grænserne mellem turister, gæster og borgere ned i en hidtil uset grad. En gæst kan eksempelvis sagtens være både møde- og kulturgæst.

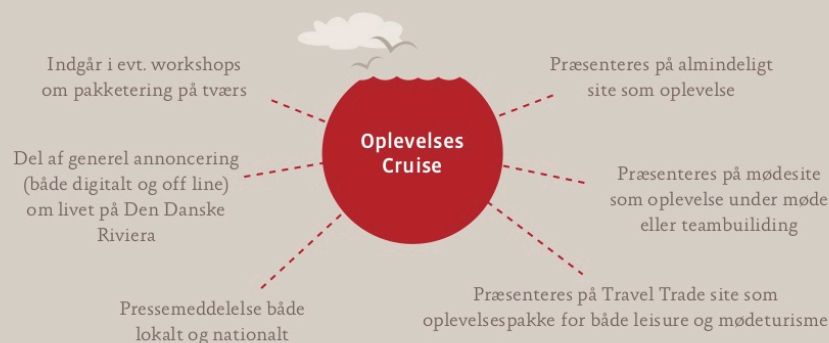
Det kræver, at organisationen bag et destinations-selskab også bryder grænser ned og tænker i helhedsoplevelser fremfor udelukkende i målgrupper. Målgrupperne skal til gengæld bruges i niche-markedsføringen.

Det er et strategisk sigte for VisitNordsjælland, at al udvikling og markedsføring altid tænkes på tværs af organisationen og målgrupper.

Eksempel på samarbejde på tværs i organisationen

En aktør lancerer et nyt oplevelsescruise rundt om Kronborg. Det er her brugt som illustration på tværgående samarbejde i organisationen om et givent oplevelsesprodukt, og hvordan et enkelt produkt kan benyttes til mange målgrupper på forskellig måde.

Til mødegæster er det måske relevant med et VIP cruise, hvor man charterer hele skibet. For leisure gæster er det en god oplevelse, og for borgere er det måske også relevant, for her er en ny måde at opleve sin by på.



Strategiske samarbejder

VisitNordsjælland har allerede en del strategiske samarbejdspartnere: VisitDenmark, Wonderful Copenhagen, Dansk Kyst- og Naturturisme, Danske Destinationer m.fl., men som del i den nicheorienterede markedsføringsstrategi, og i takt med at turismelandskabet ændrer sig, er der behov for at være åbne overfor nye og anderledes samarbejder.

VisitNordsjælland samarbejder allerede med VisitOdsherred om markedsføringen af Den

Danske Riviera på flere nærmarkeder, og i 2018 indgik vi i et digitalt samarbejde med Unesco om at udvikle en Unesco platform.

Der kan således være tale om enkeltstående samarbejder om udviklingen af et givent produkt eller event, men det kan også være samarbejder, som vil løbe over en længere periode.

Internationalt samarbejde i verdensklasse

Sammen med Olympen i Grækenland og det franske slot Versailles er Nordsjællands Parforcejagtlandskab blandt de 34 attraktioner i verden, UNESCO har udvalgt for at sætte et særligt fokus på Europas kulturarv.

Med støtte fra EU og i samarbejde med National Geographic etablerede UNESCO-verdenskulturarv for første gang et fælles europæisk turismesamarbejde, som skal fremme bæredygtig turisme på nogle af de mest spektakulære verdenskulturarv steder i Europa. VisitNordsjælland blev i 2016 inviteret med i dette fine selskab.

Hovedformålet er, via Unesco steder, at tiltrække oversøiske og europæiske gæster, anspore dem til at ændre rejsemønstre og rejse andre steder hen end de mest populære storbyer, samt til at blive længere og i højere grad opleve, hvad den lokale region kan tilbyde.

Samarbejdet har konkret resulteret i visitworldheritage.com - et rejsewebsite, der understøttes af digital markedsføring på eksempelvis sociale medier, rammer den ønskede målgruppe, og senest er National Geographic udkommet med en magasinudgave dedikeret udelukkende til dette projekt og de udvalgte Unesco sites.

VisitNordsjælland har sammen med Parforcejagtlandskab leveret indhold til websitet og var ydermere vært for en tre-dags konference i juni 2018. Her mødtes samtlige 34 europæiske UNESCO-verdenskulturarv i Nordsjælland og planlagde digital strategi og markedsføring for projektet.

Samarbejdet er et konkret eksempel på hvordan VisitNordsjælland kan skabe international opmærksomhed om destination Kongernes Nordsjælland via andre kanaler end de gængse. Det er også et konkret eksempel på niche markedsføring, og det holder sig også indenfor rammerne af kernefortællingerne og de understøttende temaer, eksempelvis "Kun i Nordsjælland".

Endelig er det et fint eksempel på, hvordan en konference og et samarbejde, kan give indhold til samtlige kommunikationsplatforme – både markedsføringsmæssigt og som corporate communication.

Foto



Tak for tilliden!

Nogle siger, at den bedste måde at forudsige fremtiden på, er ved at opfinde den. Vi har ingen intentioner om at opfinde fremtiden, men vi vil gøre alt, hvad vi kan, for at vores destinationsselskab er gearet til både nuværende og nye tider, så vi opfylder det hverv, vi af vores fem ejerkommuner er blevet pålagt.

Vi er i vores arbejde bevidste om, at der ikke er noget endegyldigt facit, og at vi både strategisk og operationelt skal være klar til at agere i omskiftelige tider. Men vi er dog også overbeviste om, at vi med denne strategi har etableret et fundament, hvor vi har skabt de bedste betingelser for dette arbejde. Og vi dermed kan leve op til den tillid, vi er blevet betroet.

Annette Sørensen og medarbejderne i VisitNordsjælland

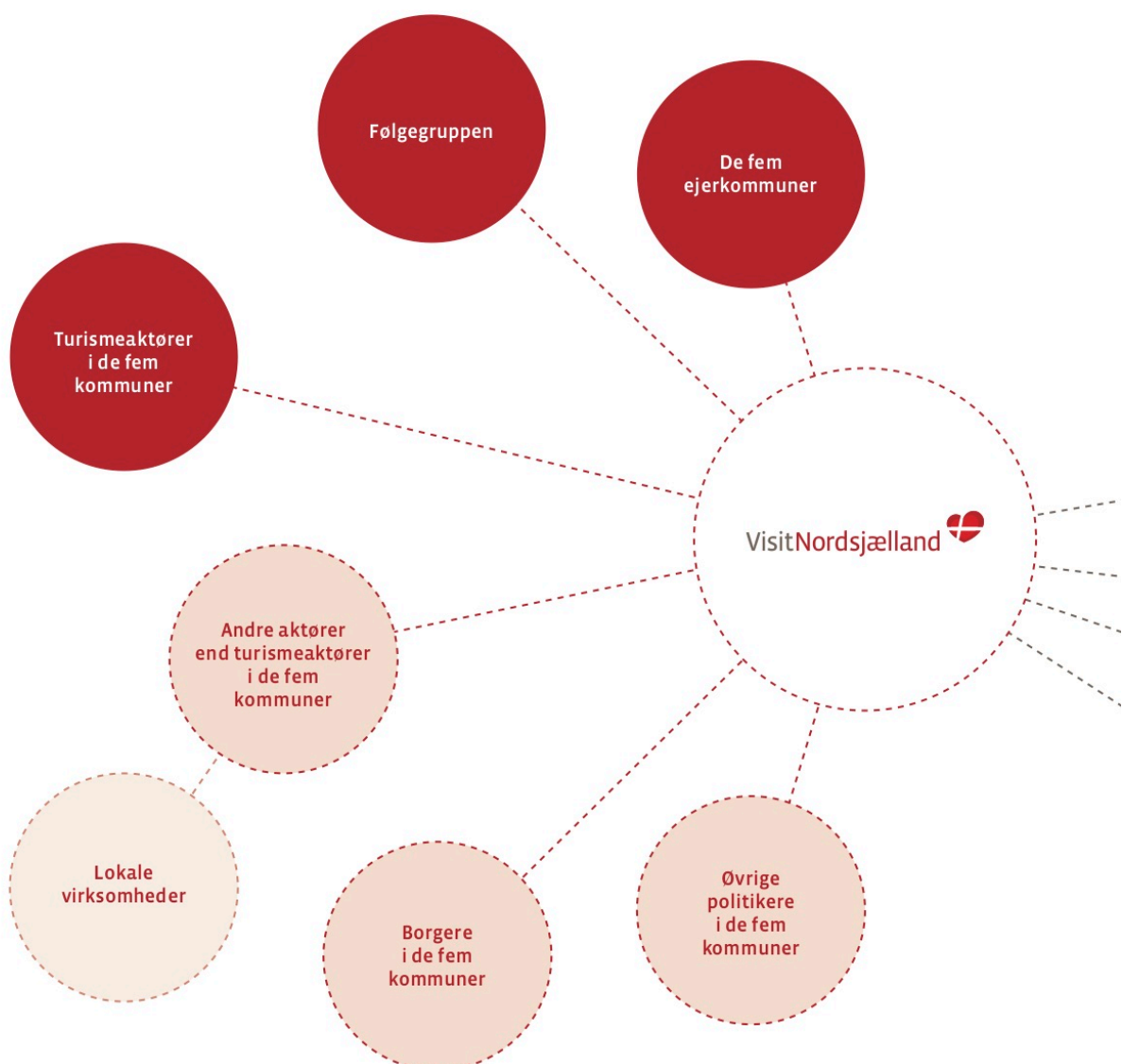
Mod nye tider

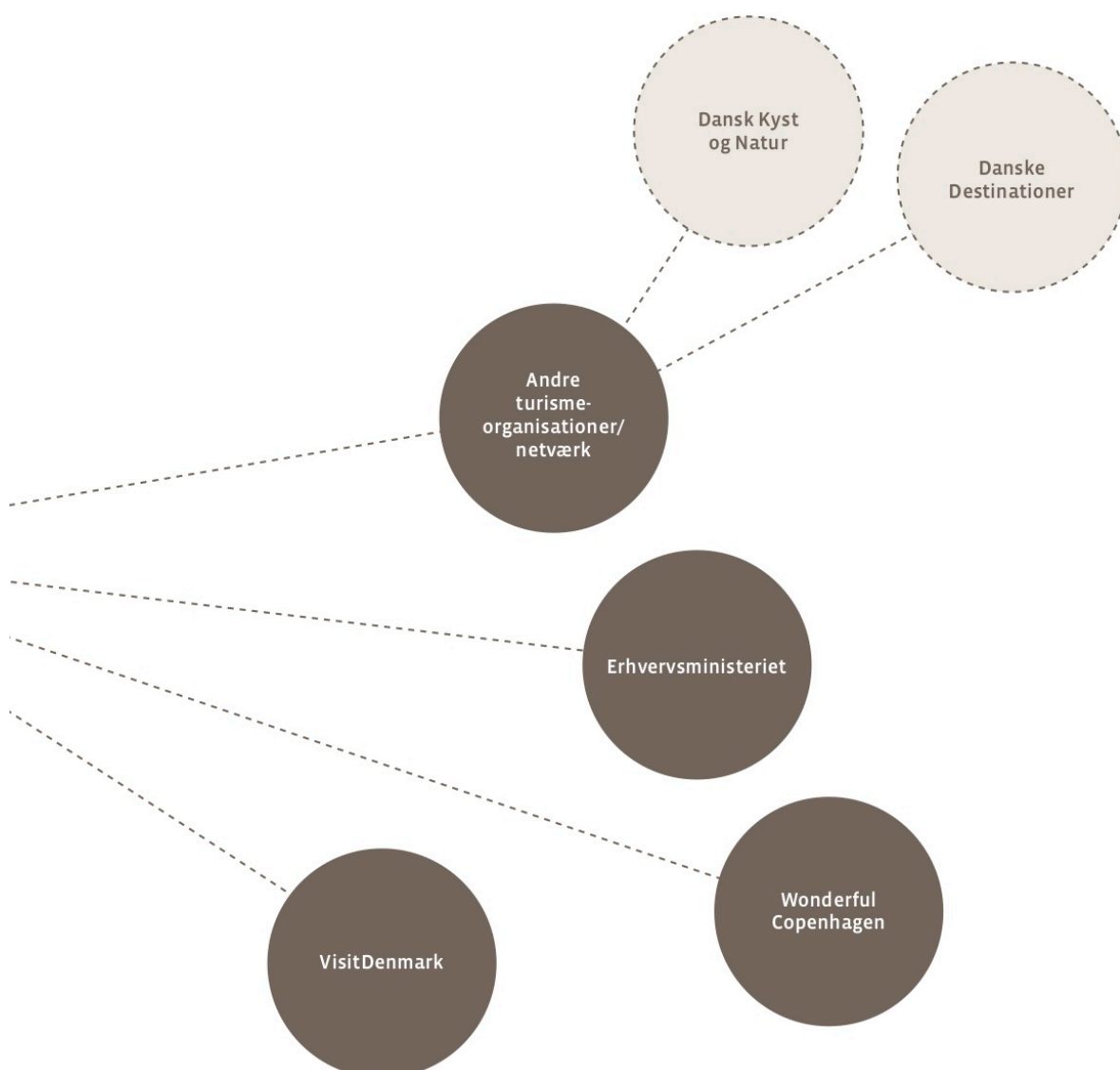
Bilag



Bilag 1

Stakeholdere





Bilag 2

Analyse af understøttende temaer

Som et destinationsselskab der spænder over fem kommuner, der skal markedsføres samlet, skal vi hele tiden gøre os umage for at dele sol og vind lige. En kommune står måske stærkt inden for kystturisme og sommerhusgæster, mens en anden ligger i front, når det kommer til unikke mødesteder.

Det er vores opgave at tilgodese alle kommuner i vores markedsføring, men også at få indholdet til at passe med vores hovedfortællinger (Kongernes Nordsjælland og Den Danske Riviera) og få erhvervet til at se sig selv i vores markedsføring – samtidig med, at vi har vores målgrupper for øje.

Det nytter således ikke, at vi markedsfører gastronomi, hvis gæsterne kigger forgæves efter gode åbne restauranter i februar. Og skal vi kunne agere hurtigt og nicheorienteret i fremtiden, er vi nødt til at have nogle retningslinjer, så vores markedsføring ikke stikker i alle retninger.

Vi besluttede os derfor for at lave en analyse af vores fem kommuners fyrtårne, bedste historier, største attraktioner og andre oplevelser, som turister eller borgere kan have glæde af. Deres styrkepositioner om man vil.

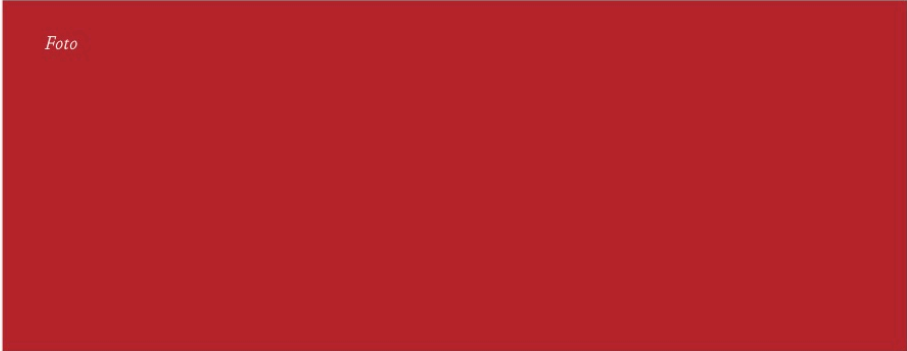
Vi rubricerede først alle oplevelser og attraktioner i et skema ud for hver kommune – her et kort eksempel:

Halsnæs	Gribskov	Helsingør	Hillerød	Fredensborg
Kitesurfing	Gilleleje Havn	Kronborg	Frederiksborg Slot	Louisiana
Hundested Havn	Esrum Kloster	Hornbæk Strand	Parforce	Fredensborg Slot
Sandskulptur Festival	Tegners Museum	M/S Museet for Søfart	Stærkt erhvervsliv (møder)	Nivågaard

Derefter rubricerede vi oplevelserne inden for forskellige kategorier. Der tegnede sig hurtigt et mønster, der harmonerede med Kongernes Nordsjælland og Den Danske Riviera, men også nogle specifikke temaer, vi kan benytte som arbejdsredskaber, når vi skal gå mere nicheorienteret til værks.

Disse understøttende temaer er:

- Outdoor
- Historie & kultur
- Kun i Nordsjælland
- Man mødes i Nordsjælland.



Foto

Eksempel**Esrum-Tisvildevejen – et nyt oplevelsesprodukt**

Vi vil gerne markedsføre pilgrimsruten, og den passer i vores kernefortælling om Kongernes Nordsjælland. Men vi har brug for at være mere specifikke og nicheorienterede. Derfor vælger vi at operere inden for "Kun i Nordsjælland", da ruten er en oplevelse, man udelukkende kan få i Kongernes Nordsjælland.

Derefter vælger vi målgruppen – som er 30+, par, singler eller venindepar.

Så vælger vi mediet – det kunne nationalt være Politiken suppleret med markedsføring på Facebook. På det internationale marked (Sydsverige undtaget) kunne ruten være en del af en VisitDenmark-kampagne om særlige oplevelser i Danmark.

På den måde er både kravet om at tale ind i hovedfortællingerne og vores behov for arbejdsredskaber opfyldt – og vi holder os inden for styrkepositioner, hvor alle fem kommuner bliver tilgodeset.

Bilag 3 | Udregning af den værdiskabende gæst

Bilag 3

Udregning af den værdiskabende gæst

Den overordnede baggrund for de 15 nye supplerende målepunkter.

Standardmålet	Supplerende målepunkter		
Gennemsnitligt døgnforbrug pr. person på den aktuelle rejse	Den aktuelle rejse/ besøg	Fremtidige rejser/ besøg	Øvrige effekter/ eksternaliteter
Sommerhusejer 338 kr. ¹ Mødeturister 2.450 kr. ² Danske ferieturister 800 kr. Udenlandske ferieturister 700 kr. Endagsbesøgende 360 kr.	Hvis gæsten er del af en større gruppe, kan der tillægges ekstra værdi. Omkostningen pr. gæst ift. at tiltrække en gruppe kan være mindre end omkostningen ved at tiltrække en individuel gæst.	Ud over let tilgængelighed og vanens magt har det stor betydning for gæstens loyalitet og fremtidige genbesøg at "passions-niveauet" er højt. Nicheturister og "nørder" har alt andet lige større passion end "masseturister", men meget afhænger af den specifikke målgruppe (på Vestkysten er mange tyske feriehusegæster fx meget loyale, selvom de måske også kan kaldes masseturister).	Destinationens omdømme/ brand er en afledt effekt af gæsternes oplevelse af stedet og den anbefalelsesværdighed gæsterne knytter til stedet. Det afspejler sig direkte i stedets digitale omdømme – anbefalinger fra andre gæster er blandt de vigtigste informations- og inspirationskilder.
	Tilsvarende kan en længere opholdslængde være en fordel. Det gælder især, hvis endagsgæster kan konverteres til overnattende gæster, så stiger døgnforbruget. Nogle argumenterer også for at feriehusegæster med længere opholdsperioder er mere værd end gæster, der er på kortere besøg.	Vanens magt ift. genbesøg er meget forskellig på tværs af segmenter. Globetrottere og såkaldte "performere" søger nye udfordringer og gider ikke vende tilbage. Mange gæster med mere traditionelle værdier sætter mere pris på den tryghed og gensynsglæde, der ligger i gentagelsen.	Samskabelse: Nogle gæster investerer mere end andre fx landligere i eget hus, der renoverer og indretter, eller strandgæsten, der tager en pose plasticaffald med hjem efter hver badetur. Gæster og landligere, der bidrager til at udbrede deleøkonomiske tjenester (såvel nye tjenester som guidede ture på Airbnb Experience, traditionel feriehuseudlejning eller måske blot udlån af græsslåmaskine til naboen) kan også være et vigtigt værdibidrag til destinationen.

¹ Dansk Kyst- og Naturturisme, 2018: "Feriehusanalyse Nordsjælland", udarbejdet af EPINION

² VisitNordsjælland, 2018: "Turismens økonomiske betydning i Nordsjælland", udarbejdet af VDK/CRT

Standardmålet	Supplerende målepunkter		
<i>Gennemsnitligt døgnforbrug pr. person på den aktuelle rejse</i>	<i>Den aktuelle rejse/ besøg</i>	<i>Fremtidige rejser/ besøg</i>	<i>Øvrige effekter/ eksternaliteter</i>
Sommerhusejer 338 kr. ¹ Mødeturister 2.450 kr. ² Danske ferieturister 800 kr. Udenlandske ferieturister 700 kr. Endagsbesøgende 360 kr.	Flere gæster i lavsæsoner, der køber ledig kapacitet eller fortrænger de lavest forbrugende gæster, er også en klar gevinst for værdiskabelse.	Hyppighed er naturligvis ikke det eneste parameter, der har betydning for værdien af fremtidige besøg. Betalingsvilje og -evne er også helt central ift. værdien af fremtidige genbesøg.	Miljøbelastning; transport og ophold. Kort transport og andre transportformer end fly er en fordel. Brug af lokale fødevarer m.v. kan være en fordel (nogle hoteller bruger ikke leverandører, der kommer længere væk end 5 km.).
	Pæne, smarte, attraktive gæster er mere værd end det modsatte, fordi de medvirker til at løfte gæsteoplevelsen. Det er en velkendt mekanisme på hoteller, i restauranter m.v.	Gæstens alder/livscyklus tages også ofte i betragtning typisk ud fra et ønske om at vinde nye unge gæster, som så kan blive loyale "stamkunder" over en lang livscyklus. Kort sagt: Jo yngre gæst, jo flere potentielle genbesøg. Nogle destinationer er dog mere eller mindre dedikeret til gæster i én livsfase (fx fest-destinationer sydpå).	Bidrag til opretholdelse af lokalt kultur- og serviceudbud, naturbeskyttelse o.a. Her tænkes på brede kategorier som venlighed over for andre gæster og deltagelse i renholdelse og forskønnelse. Men der tænkes også på gæster, der engagerer sig i udvikling af lokale signaturoplevelser fx ved at besøge museer og deltage i aktive naturaktiviteter m.v.
	Gæsteprofilen har også stor betydning for lokalbefolkningens accept af turismen. Airbnb-gæster der kommer	Det er også relevant at bedømme, om gæsterne i fremtiden vil agere ambassadører for destinationen	Konvertering fra gæst til borger kan være en vigtig sidegevinst ved turisme. Der findes dog
	for tæt på den private sfære kan fx vække modvilje. Internationale gæster kan tilføre stedet en international "vibe".	ved at invitere venner, familie, kolleger eller firma til at besøge destinationen.	ikke analyser, der dokumenterer dette i en nordsjællandsk sammenhæng. Men vi regner med en betydelig effekt. Hvis konverteringen sker inden kapitalpensionen hæves, er det en fordel ift. skattebetaling.

¹ Dansk Kyst- og Naturturisme, 2018: "Feriehusanalyse Nordsjælland", udarbejdet af EPINION

² VisitNordsjælland, 2018: "Turismens økonomiske betydning i Nordsjælland", udarbejdet af VDK/CRT

Bilag 3 | Udregning af den værdiskabende gæst

Beregningsskema

	Segment 1	Segment 2	Segment 3	Segment 4	Segment 5
	Sommerhusejer	Danske feriegæster*	Udenlandske feriegæster*	Mødeturister	1 dagsturister
Gennemsnitligt døgnforbrug, kr.	338	800	750	2450	360
Samlet korrektion ($AxV+BxY+CxZ$), hvor V, Y og Z er evt. vægte	2.2	2.2	2.0	1.8	1.9
A. Den aktuelle rejse/besøg					
Vægtet værdi	0,6	0,8	0,8	0,9	0,7
V. Vægt (0-100 %, hvor $V+Y+Z=100\%$)	33%	33%	33%	33%	33%
Gennemsnit	1,8	2,4	2,4	2,6	2
Gruppe (1-3)	1	2	2	3	2
Opholdslængde (1-3)	2	2	2	1	1
Gæster udenfor højsæson(1-3)	2	2	2	3	2
Pæne, smarte, attraktive	2	3	3	3	2
Lokal accept	2	3	3	3	3
B. Fremtidige rejser/besøg					
Vægtet værdi	0,8	0,8	0,7	0,7	0,7
Y. Vægt (0-100 %, hvor $V+Y+Z=100\%$)	33%	33%	33%	33%	33%
Gennemsnit	2,4	2,4	2,2	2	2,2
Passionsniveau	3	2	2	1	2
Vanens magt	3	2	1	2	2
Betalingsvilje- og evne	2	3	3	3	2
Gæstens alder/livscyklus	1	2	2	2	3
Ambassadører	3	3	3	2	2
C. Øvrige effekter					
Vægtet værdi	0,8	0,7	0,5	0,3	0,5
Z. Vægt (0-100 %, hvor $V+Y+Z=100\%$)	33%	33%	33%	33%	33%
Gennemsnit	2,4	2	1,6	1	1,6
Digitalt omdømme gæstedrevet	2	3	3	1	2
Investering i stedet	2	1	1	1	1
Miljøbelastning (jo mindre, jo højere score)	3	2	1	1	1
Lokalt engagement	2	2	2	1	2
Konvertering af gæster til borgere	3	2	1	1	2

* Ikke Storbygæster

Bilag 4

Eksempler på igangværende, strategiske udviklingsprojekter

Eksempler på igangværende strategiske udviklingsprojekter i de kommende år:**Projekt Reason2go**

Deltagere: DOT (Din offentlige transport), Wonderful Copenhagen, Dansk Kyst og Naturturisme og VisitNordsjælland.

Et samarbejde som har til formål at gøre det nemmere for turister at anvende offentlig transport fra hovedstaden, og understøtte turisternes mobilitet i forhold til oplevelser i Nordsjælland.

Projekt Den levende Destination

Deltagere: VisitOdsherred og Dansk Kyst og Naturturisme og VisitNordsjælland.

Formålet med projektet er at styrke og intensivere samarbejdet mellem to stærke kystdestinationer på Sjælland, således at der på sigt etableres en stærk sammenhængende og samarbejdende destination på tværs af kommuner og regioner. Udgangspunkt er bl.a. Den Danske Riviera og vores tilsammen 50.000 sommerhuse og deres ejere.

Udvikling af de Nordsjællandske strande

Deltagere: Vores fem ejer kommuner og Naturstyrelsen og VisitNordsjælland.

Formålet med projektet er at opgradere vores strande både når det gælder den fysiske vedligehold samt en udvikling af aktiviteter for fremtidens udvikling af kyststrækningen.

Udvikling af Land og By sammenhænge og produkter

Deltagere: Wonderful Copenhagen, Region Sjælland og de sjællandske destinationsselskaber samt VisitNordsjælland.

Projektet har særlig fokus på Greater Copenhagen og nærhed til København og formålet er udvikling af natur og kystprodukter med særlig tiltrækning overfor storbyturister.

Udvikling af de Nordsjællandske cykelruter

Deltagere: vores ejer kommuner og VisitNordsjælland.

Vi ønsker at indgå samarbejde når det gælder en prioritering af anlæg, skiltning, ruteudvikling samt vedligehold af destinationens cykelruter

Bilag 5

Website statistik og hjemmesider før og efter

Hvor kommer brugerne fra?

Over 3 mio. brugere har gennem 10 år besøgt VisitNordsjælland hoved- og under hjemmesider.

70% af brugerne kommer fra Danmark, efterfulgt af Sverige (12%) og herefter Tyskland, Norge og UK.

Unikke Mødesteders brugere er næsten udelukkende fra Danmark.

Hvad klikker de på?

Brugerne klikker primært på oplevelser, kunst & kultur og badebyerne langs Den Danske Riviera.

Mødeplanlæggerne klikker primært på nyhedsbrevet og de enkelte mødesteder.

Hvad kommer til at ske?

Kina: Lukkes og erstattes med et samarbejde gennem Wonderful Copenhagen som fremover præsenterer indhold fra Nordsjælland

Tyskland: Lukkes - og indhold på tysk website på Den Danske Riviera løftes og vil fremover være vores tyske hjemmeside

Norge: Bibeholdes og større fokus på fortællingen om Den Danske Riviera

Sverige: Bibeholdes, med større fokus på oplevelser henvendt til en-dagsbesøg

Engelsk: Bibeholdes, og fortællingen om Kongernes Nordsjælland og Den Danske Riviera styrkes

Danmark: Bibeholdes

Unikke Mødesteder sammenlægges i løbet af 2019 med VisitNordsjælland og mødeturisme en del visitnordsjælland.dk

