



CROWNE PLAZA®

COPENHAGEN TOWERS

"BÆREDYGTIGHED, OPLEVELSE OG AUTENTICITET"

10. SEMESTER KOMMUNIKATION

VEJLEDER: PETER ALLINGHAM

Crowne Plaza Copenhagen Towers –
”Bæredygtighed, oplevelse og autenticitet”

Thor Bastholm, 10. semester kommunikation

Aalborg Universitet, august 2011

Vejleder: Peter Allingham

Omfang: 79.66 normalsider af 2400 tegn

Dato

Thor Bastholm

VELKOMMEN

Dette speciale tager sit udgangspunkt i hotellet Crowne Plaza Copenhagen Towers. Der vil, som titlen antyder, være fokus på bæredygtighed, oplevelser og autenticitet. Det er processen med at skabe disse aspekter og det interne samspil mellem dem, som vil være omdrejningspunktet for dette speciales undersøgelse.

Disse aspekter er hver især blevet beskrevet i meget faglitteratur, men sammenhængen mellem dem er i mindre grad blevet undersøgt. Jeg anser disse aspekter for at være særligt relevante at betragte i forhold til hotelbranchen, og jeg har ikke kendskab til videnskabelige undersøgelser eller beskrivelser, der omhandler netop dette.

Sigtet med denne afhandling har derfor været at belyse en endnu uudforsket problemstilling. Jeg har af denne grund en forhåbning om, at resultaterne af dette vil være interessante og nyttige i forhold til et akademisk og ligeledes praktisk orienteret perspektiv.

Jeg har med stor interesse og entusiasme beskæftiget mig med den valgte problemstilling, og jeg håber at dette kommer til udtryk i specialets udformning. Jeg er herudover af den opfattelse, at arbejdsprocessen har været meget udbytterig, og at jeg i kraft af dette speciale har opnået et godt udgangspunkt for mit fremtidige arbejdsliv.

Jeg vil gerne takke Crowne Plaza Copenhagen Towers og særligt Frederikke Tømmergaard og Allan L. Agerholm for samarbejdet. Herudover vil jeg gerne takke Peter Allingham for god vejledning og inspirerende samtaler. Jeg vil afslutningsvis gerne takke familie og venner for deres støtte og hjælp gennem hele arbejdsprocessen med dette speciale.

God fornøjelse!

ABSTRACT

On a global level the focus on a sustainable business approach has increased. In this context sustainability has become a means of differentiation between competing companies. This master thesis will revolve around how sustainable principles are being implemented in the hotel business.

The focus on sustainability will be investigated in a perspective, which involves how to create experiences and authenticity in combination with sustainable aspects.

This master thesis is built on a hermeneutical approach, and from this overall perspective the processes of forming a ground work to create experiences and authenticity are explored.

The investigation is conducted by studying a single case, which is a newly opened hotel by the name Crowne Plaza Copenhagen Towers (CPCT). This hotel is placed in the capitol of Denmark and it has from the start made an effort to implement sustainable solutions.

CPCT is part of UN Global Compact which is a worldwide CSR initiative where the members commit themselves to implementing ten key sustainable principles.

For its implementation of sustainability CPCT has been rewarded with the prize for “Greenest Hotel in the World” by the international tourism organization SKÅL.

Through my education I have been introduced to concepts such as Corporate Social Responsibility, Network Branding and the consumer perspective on experiences and authenticity. I have a strong interest in how these aspects interplay and how they can effect and reinforce each other. For that reason these theoretical perspectives have all been combined in order to analyse the specific case.

The overall purpose of this master thesis is to explore the following:

To what degree has CPCT formed a ground work to create a hotel experience that gives an impression of authenticity in relations to sustainability?

The analysis in this thesis is divided into three different parts. The first part has a focus on the existing foundation that CPCT has developed in regards to implementing sustainable principles.

At first I seek to explore how sustainability is implemented in CPCT on an organizational level. In this part I use the theory of Network Branding by Majken Shultz and Mary Jo Hatch. The objective for doing this is to investigate if CPCTs effort to implement sustainable principles can be seen as Network Branding. This is followed up by an examination of the specific CSR effort that CPCT has carried out.

Subsequent to this I analyse CPCTs external communication in regards to the hotel’s sustainable aspects. For this matter I include a theory on sustainable communication by Karin M. Laljani and Lars Ludvigsen. The theory encourages social responsible companies to be open and forthright in their external communication about sustainability.

The second part focuses on how sustainability comes to show in a hotel experience at CPCT. This part is based on observations that have been made by participating observation. The observation

has a focus on how and where the hotel provides sustainable aspects, which can be seen as elements that can form a ground work to create experiences at CPCT.

A perspective of experience economy is taken into use, and for that reason the analysis focuses on four different spheres of experiences. Furthermore this is combined with a biological and reflexive perspective on experiences.

The third part of the analysis is build upon the results of the two first parts and it focuses on authenticity. This is being done through application of Joseph Pine and James Gilmores theory of authenticity. This theory defines authenticity as a result of a company's ability to be sincere and trustworthy.

On the basis of these analyses various factors are taken into account. Thereby a wide perspective on the investigated processes and their interplay are developed. These analyses confirm that the examined case has made a solid sustainable foundation and that it has implemented a variety of sustainable elements. In regards to utilizing this for forming a ground work to create experiences CPCT does not fully succeed. As a result thereof the thesis concludes that CPCT has not formed a sufficient ground work to create a hotel experience that gives an impression of authenticity in relations to sustainability.

The final outcome of this case study is that the combined theoretical perspective, which has been developed for this exact purpose, has a general relevance for analysing the hotel business. This field lacks a perspective which combines sustainability with the factors of creating experiences and authenticity. In this matter the developed combination of theories, which are used in this master thesis, therefore has a great potential for providing an academic perspective that can be used to enhance the possibilities that exists in the field of the hotel business.

Indhold

Indledning _____	1
Problemfelt _____	3
Problemformulering _____	5
Videnskabsteori _____	6
Metode _____	7
Teorivalg _____	8
Observation _____	9
Specialets struktur _____	10
Case-beskrivelse _____	11

Teori

Oplevelser _____	14
Oplevelsesstruktur _____	14
Oplevelsesøkonomi _____	17
Autenticitet _____	18
Definition af begrebet besøgsoplevelse _____	21
Netværksbranding _____	23
Corporate Social Responsibility _____	25
Bæredygtighed _____	27
Kommunikation om CSR & bæredygtighed _____	28

Analysedel 1 - Fundamentet

Organisatorisk implementering af bæredygtighed _____	34
Vision og kultur _____	34
CSR-tiltag _____	36

Ekstern kommunikation om bæredygtige aspekter	39
CPCTs hjemmeside og salgsmateriale	39
Pressekommunikation	42
Kommunikationsstrategi	44

Oplevelse

Observation	48
lagttagelser	48
Hotelllets fællesområder	49
Hotelllets værelser	52
Informationstjeneste	55
Oplevelsesgrundlag	58
Kommunikation om bæredygtighed	58
Direkte bæredygtige aspekter	60
Indirekte bæredygtige aspekter	62
Ubæredygtige aspekter	62

Autenticitet

Influentiel autenticitet	66
Fundamentet og autenticitet	67
Oplevelse og autenticitet	68

Konklusion	72
-------------------	----

Perspektivering	75
------------------------	----

Litteraturliste	79
-----------------	----

Indholdsfortegnelse for bilag	81
-------------------------------	----

Indledning

"Den bæredygtige forretningsmodel baseret på ansvarlighed inden for det sociale, økonomiske og miljømæssige er ikke en tilfældig tendens eller et modefænomen, der går over af sig selv, hvis bare vi venter tålmodigt. Det er det 21. århundredes måde at drive forretning på. Mange virksomheder har set det, og de er i fuld gang med at ændre deres måde at fungere på. De gør det ikke med beklagelse, men med begejstring, for de er enige i, at verden har brug for en ny og bedre balance."
[Laljani & Ludvigsen, 2009]

Sådan indledes bogen Bæredygtig Kommunikation, og dette forholdsvis optimistiske perspektiv på fremtidens måde at drive forretning på bliver fulgt op af en opfordring til at lade bæredygtige principper være den primære rettesnor for virksomheder at følge. De to forfattere, Karin M. Laljani og Lars Ludvigsen, mener, at en bæredygtig tankegang allerede er blevet en realitet mange steder i erhvervslivet, men de påpeger, at der kan gøres meget endnu. De er derfor ikke tilbageholdende med at opstille visioner for, hvorledes bæredygtige aspekter vil få en altafgørende betydning for virksomheders eksistensgrundlag, og de er overbevidste om, at denne ændring er mulig og realistisk.

Selve begrebet bæredygtighed går i denne kontekst tilbage til 1970'erne, hvor det for første gang blev anvendt i FN-regi. Det har sidenhen fået større betydning, om end det langt fra har indfriet de mål, som dengang blev opsat for en global bæredygtig udvikling. De kritiske fremtidsudsigter for jordkloden, som kom frem i forbindelse med forskellige FN-kommissioners arbejde i 1970'erne og 1980'erne, har ikke haft en direkte effekt på samfundsstrukturer og forbrugsmønstre. En ulige fordeling af ressourcer og overforbrug af en meget lille del af verdens befolkning er stadig aktuell. Samtidigt er miljøforurening et omfattende og stigende problem, hvilket eksempelvis fremgår af, at CO₂-udledningen i 2010 var rekord høj¹.

I sammenhæng med FNs arbejde med en bæredygtig udvikling blev der i 1988 oprettet, det der kaldes IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Changes). Dette panel har haft til opgave at undersøge klimaforandringer, og i 2007 erklærede IPCC, at de aktuelle klimaforandringer er delvist menneskeskabte².

Dette har medvirket til fornyet debat om vigtigheden af at skabe en global bæredygtig udvikling, hvilket eksempelvis kom tydeligt frem i forbindelse med FNs Klimakonference COP15 i 2009. Her blev der lagt op til en omfattende og bindende international aftale, der ville have afgørende betydning for bæredygtighed på verdensplan. Det lykkedes ikke at opnå enighed om denne aftale, og der kom derved kun et meget begrænset resultat ud af konferencen.

På trods af konkrete argumenter og beviser for fordele ved at implementere bæredygtige principper er der på politisk plan ikke sket store fremskridt i forhold til dette. Det kan derfor virke en anelse naivt, når Laljani og Ludvigsen fremfører deres teori om, at den gængse forretningsmodel i det 21. århundrede vil udvikle sig til at være baseret på princippet om bæredygtighed.

Der er dog sket en samfundsmæssig udvikling i den vestlige verden, som muligvis kan få en positiv indflydelse i forhold til dette. Interessenters krav og forventninger er nemlig begyndt at udøve en

¹ http://www.iea.org/index_info.asp?id=1959

² http://www.ipcc.ch/publications_and_data/ar4/syr/en/spms2.html

væsentlig og kritisk indflydelse på virksomhedernes handlemuligheder. Det kræver derfor en vis sensibilitet i forhold til interessenter, hvis en virksomhed skal opnå sympati og loyalitet blandt sine eksisterende og potentielle kunder³. Herved er der skabt mulighed for, at bæredygtige principper kan få større indflydelse i kraft af en øget forbrugerindflydelse og efterspørgsel på disse aspekter. Denne samfundsudvikling kommer blandt andet til udtryk ved, at et begreb som corporate social responsibility siden 1990'erne har vundet større indpas. Der er kommet efterspørgsel på dette aspekt både blandt forbrugere og aktionærer, og mange virksomheder afsætter betydelige mængder tid og penge af til dette foretagende.

Op gennem 2000'erne har et begreb som corporate branding ligeledes været udsat for en progressiv udvikling, og dette begreb har i et vist omfang skiftet karakter fra at være et kommunikationsredskab til at være en ledelsesform. Det skyldes, at det ikke længere er nok blot at udtrykke sine visioner og værdier, de skal implementeres, og dette kræver, at ledelsen tager aktiv del i at udvikle virksomhedens omdømme.

Udviklingen indenfor virksomheders organisatoriske og kommunikative områder går derfor i retningen af mere og mere hensynstagen og inddragelse af virksomhedens interessenter. Der skal være fokus på interessenternes behov, ønsker og idéer. Virksomhederne må af denne grund indgå i dialog med interessenter og tage denne opgave seriøst.

Samtidigt med den stigende involvering af interessenter er der kommet større fokus på individuelle og omkringliggende forhold ved de produkter, som virksomheder udbyder. Med henblik på vestlige forbrugeres behov har der de seneste ti år været et enormt fokus på at inkludere oplevelser i forbrugssituationer. Dette har at gøre med, at mange forbrugere ikke kun forbruger for at få deres basale behov dækket, men i lige så høj grad for at få indtryk, indhold og oplevelser i deres hverdag. Denne oplevelsesorienterede forbrugerudvikling har betydet et større fokus på baggrunden for og autenticiteten af, det der udbydes. Ifølge nogle teoretikere har behovet for autenticitet ligefrem medført en ny økonomianskuelse, hvor autenticiteten af produkter har en altafgørende betydning.

"Now that the Experience Economy has reached full flower – supplanting the Service Economy as it had in turn overtaken the Industrial Economy, which itself had replaced the Agrarian Economy – such issues of authenticity now bear down on not only all experience offerings but across all of the economy." [Pine & Gilmore, Authenticity, 2007]

Et mere kritisk synspunkt på autenticitets samfundsmæssige betydning fremgår i en artikel af Christian Jantzen og Tove Arendt, "Er oplevelsesøkonomi gammel vin på nye flasker?"⁴. Her fremhæves det, at oplevelsesøkonomien set ud fra et ideologisk perspektiv tilbyder nye forbrugsformer som løsning på en mangel af autenticitet og oprindelighed, som forbrugerismen har frembragt. Ud fra dette synspunkt kan et stigende behov for oplevelser altså være knyttet til en generel mangelfuldhed i et forbrugsorienteret samfund. Dette indikerer, at forbrugerne i kraft af den stigende fokusering på forbrug, er ved at udvikle et større behov for autenticitet.

Det er derfor vigtigt for en virksomhed at kunne repræsentere reelle og relevante værdier for eksisterende og potentielle kunder. Samtidigt er det afgørende at implementere disse værdier i både organisationen, og det den udbyder. I denne sammenhæng kan CSR og bæredygtige principper være nyttige at anvende, hvilket forøger deres potentiale i forhold til at skabe en konkret og reel

³ Morsing 2006:116

⁴ Jantzen 2007:21-47

forandring af både samfundsstrukturer og forbrugsmønstre. Det der ikke er lykkedes via politisk vej, kan herved muligvis lykkes i kraft af, at borgere verden over via deres køb er i stand til fremtvinge en bæredygtig udvikling.

Der er på baggrund af den fornyede opmærksomhed på bæredygtige aspekter mulighed for, at virksomheder kan differentiere sig fra hinanden og opnå konkurrencefordele. Dette kræver, at der gøres en konkret bæredygtig indsats, men der skal også gøres en kommunikationsmæssig indsats for at gøre interessenterne opmærksomme på en virksomheds aktiviteter, udfordringer og fremskridt. For at opnå størst mulig gennemslagskraft og differentieringsgrundlag skal virksomhederne ikke kun respondere på interessenternes krav og forventninger, men også selv forsøge at tage initiativ til forbedringer⁵. I kraft af dette er der blevet skabt et grundlag for, at flere virksomheder tager implementeringen af bæredygtige aspekter seriøst, og de er tvunget til at være kreative og nytænkende i forhold til, hvorledes de på bedst mulig vis kan implementere bæredygtighed i deres organisation.

Problemfelt

Jeg har stor interesse i, hvorledes den erhvervsmæssige udvikling mod mere bæredygtighed har en effekt i praksis. Min interesse inkluderer mange af de forhold, der har en indvirkning på, hvorledes denne proces helt konkret kan gøres til virkelighed. Jeg er af denne grund interesseret i aspekter, der omhandler den organisatoriske og konkrete implementering af bæredygtige elementer. Jeg har ligeledes en stor interesse i de aspekter som har at gøre med kommunikationen om disse forhold samt muligheden for at skabe oplevelser, der involverer bæredygtighed i praksis. I dette speciale vil jeg af denne grund beskæftige mig med samspillet mellem flere forskellige arte-de indgangsvinkler på den problemstilling, som jeg ønsker at undersøge.

Det genstandsfelt, som jeg ønsker at beskæftige mig med i dette speciale, er hotelbranchen. Den særlige interesse for netop dette område er blandt andet opstået i kraft af mit praktikophold på 8. semester. Jeg var i praktik ved VisitDenmarks markedskontor i London, og jeg fik derigennem et godt indblik i den internationale og danske turismebranche. Jeg bemærkede herved, hvorledes den danske hotelbranche har et særligt fokus på bæredygtighed, hvilket pirrede min interesse i forhold til netop dette felt.

I forbindelse med afholdelsen af FNs COP15 klimakonference i København har selve begrebet bæredygtighed været meget fremtrædende i danske og ligeledes internationale medier. Jeg har som kommunikationsinteresseret og -studerende passivt iagttaget mange forskelligartede udlægninger af dette begreb, og jeg har set det indgå i mange vidt forskellige sammenhænge.

Jeg opfatter selve grundtanken om bæredygtighed som yderst tiltalende og medrivende. I forhold til min studieretning og kommende profession anser jeg herudover kommunikation omhandlende bæredygtige aspekter, som værende meget relevant og udfordrende. Jeg har i den forbindelse stor interesse for processen vedrørende skabelse af troværdighed og autenticitet i forhold til virksomheders arbejde med bæredygtige principper.

Foruden dette har jeg stor interesse i, hvorledes der kan gøres en indsats for at involvere forbrugere i en virksomheds bæredygtige indsats. Til dette formål kan der anvendes aspekter fra feltet oplevelsesøkonomi. Dette felt omhandler grundlaget for, hvorledes der kan skabes indtryk og op-

⁵ Morsing 2006: 116

levelser hos en modtager. Det er ifølge fremtrædende teoretikere muligt at danne et grundlag for at skabe oplevelser hos forbrugere⁶. Disse oplevelser kan forekomme i utallige forbrugssituationer lige fra en tur i Tivoli til dagligdagsindkøb hos den lokale købmand.

I den forbindelse anser jeg hotelbranchen for at være særligt godt stillet, da denne branche har mulighed for over længere tid og via flere kontaktpunkter at påvirke deres kunder, hvilket kan styrke grundlaget for at kunne skabe oplevelser.

Grundet min interesse for turisme, hotelbranchen, oplevelsesøkonomi og autenticitet valgte jeg at se nærmere på samspillet mellem disse genstandsfelter og begreber i min 9. semester opgave. Her undersøgte jeg på et teoretisk plan, hvilken betydning begrebet autenticitet har for turistoplevelser i et oplevelsesøkonomisk perspektiv. Jeg kom i denne sammenhæng frem til, at autenticitet er et aspekt, som øger en oplevelses værdi, og derved kan anses for at være ønskværdigt.

I denne forbindelse kom jeg også frem til, at en afsender ikke på egen hånd kan skabe en oplevelse hos en modtager, da modtageren altid selv skal medvirke til at indleve sig i en oplevelse. Der kan dog fra afsenderens side dannes et grundlag for, at modtageren har mulighed for at skabe oplevelser.

Jeg vil i dette speciale tage udgangspunkt i en case, som jeg anser for at være relevant at betragte med udgangspunkt i de ovennævnte interesseområder. Der er tale om et nybygget hotel ved navn Crowne Plaza Copenhagen Towers (CPCT⁷). Dette hotel har tilsyneladende fokus på bæredygtighed i forhold til den konkrete implementering og grundlaget for at skabe oplevelser. Det kommer eksempelvis til udtryk via hotellets officielle præsentationsmateriale. Et citat herfra lyder:

*"Skabelsen af Crowne Plaza Copenhagen Towers er drevet af et oprigtigt ønske om at vælge bæredygtige løsninger for miljø og mennesker og samtidig levere en sublim oplevelse til vores gæster."*⁸

En anden indikering af CPCTs fokus på aspekter, der omhandler både bæredygtighed og oplevelser, fremgår af et citat fra den administrerende direktør for CPCT. Han udtaler sig i forbindelse med, at CPCT er blevet kåret til verdens grønneste hotel ved Ecotourism Awards i 2010. Denne prisuddeling er arrangeret af en af verdens største turismeorganisationer SKÅL⁹, og citatet lyder:

"Der er hård konkurrence om den anerkendelse, der ligger i EcoTourism-prisen, og det er første gang, prisen går til Danmark. Når det er lykket for os, tror jeg, det er fordi vores grønne tankegang går hele vejen rundt – fra de helt små ting til de store. At vi involverer vores gæster i at tænke klimavenligt gør, at vores grønne tilgang rækker ud over blot selve oplevelsen på hotellet." [Allan L. Agerholm]¹⁰

Der gives her udtryk for, at der er fokus på at implementere en "grøn" tankegang overalt på hotellet, og samtidig skabe en oplevelse der gør, at gæsterne bliver involveret i at tænke "klimavenligt". At hotellet har vundet en pris, som værende verdens grønneste hotel, indikerer herudover, at dette tilsyneladende er blevet udført på en overbevisende måde.

⁶ Jf. Teori/Oplevelse/Oplevelsesøkonomi

⁷ Igennem hele projektet vil Crowne Plaza Copenhagen Towers blive benævnt som CPCT

⁸ Fakta om CPCT. Se bilag 1

⁹ Denne organisation har omkring 20.000 medlemmer på verdensplan. Læs mere på: <http://skalnet20.skall.org/>

¹⁰ [AOK 2009]. Se litteraturliste

Problemformulering

Med udgangspunkt i konklusionen på min 9. semester opgave har jeg en teoretisk antagelse om, at der kan dannes et grundlag for at skabe en oplevelse, og at autenticitet er ønskværdigt at opnå. På baggrund af de to ovenstående citater formoder jeg, at CPCT har gjort en konkret indsats for at implementere bæredygtige aspekter. Jeg formoder ligeledes, at der på hotellet er fokus på at skabe oplevelser. I denne forbindelse har jeg derfor en formodning om, at CPCT er relevant at betragte ud fra teorier, der omhandler bæredygtighed, CSR, netværksbranding, oplevelsesøkonomi og autenticitet.

På baggrund af disse formodninger har jeg en hypotese, der antager, at CPCT som et nystartet hotel er på forkant med udviklingen og derfor har iværksat og implementeret mange af de tiltag, som de udvalgte teorier lægger op til. Med udgangspunkt heri vil CPCT derfor kunne anses for at være det bedst mulige eksisterende eksempel i forhold til at kombinere og anvende disse teorier indenfor hotelbranchen i praksis.

Mine to teoretiske antagelser og denne hypotese udgør tilsammen grundlaget for formuleringen af min problemstilling, og jeg ønsker derfor at undersøge følgende:

I hvilket omfang har CPCT dannet et grundlag for at skabe en besøgsoplevelse, der giver et indtryk af autenticitet i forhold til bæredygtighed?

For at danne et detaljeret overblik over min problemstilling, vil jeg igennem min analyse have fokus på følgende underspørgsmål:

- Hvordan er bæredygtighed organisatorisk set implementeret på CPCT?
- Hvordan kommunikerer CPCT eksternt om bæredygtighed?
- Hvordan indgår bæredygtighed i en besøgsoplevelse på CPCT?

Disse spørgsmål vil være retningsgivende for mine analyseafsnit, men de vil ikke eksplicit indgå i analysen. Jeg sørger af denne grund heller ikke direkte at besvare de konkrete spørgsmål, men i stedet at lade besvarelsen komme til udtryk gennem analyseresultaterne.

Begrebet besøgsoplevelse vil blive defineret senere i specialet.*

* Se side 22 for en uddybende forklaring på besøgsoplevelse

Videnskabsteori

I dette speciale vil jeg anvende en hermeneutisk funderet tilgang til at oparbejde viden i forhold til den konkrete problemstilling. Som humanist er mit fokus rettet mod fortolkninger af meningsfulde fænomener, i modsætning til en naturvidenskabelig tilgang der søger at give årsagsforklaring på fysiske forhold. Forståelse af meningsfulde sammenhænge forudsætter, at der udarbejdes et fortolkningsgrundlag af den konkrete mening, der ligger bag det pågældende fænomen. [Collin 2003:162]

For at kunne skabe et nuanceret overblik i forbindelse med hermeneutisk tolkningsarbejde, så dannes et indblik i enkeltdele, og efterfølgende betragtes disse enkeltdele i sammenhæng. Denne del- helhedsforståelse har jeg i forbindelse med specialet opnået ved enkeltvis at beskæftige mig med forskellige aspekter af det fænomen, som jeg har valgt at undersøge, hvorved jeg er kommet frem til en helhedsforståelse i forhold til min problemstilling.

Det fortolkningsgrundlag, som jeg har udarbejdet, bygger på en række forskellige teorier, der i flere tilfælde stammer fra forskellige videnskabsretninger. Der er eksempelvis teorier, der tager udgangspunkt i enten økonomiske, fysiologiske eller kommunikationsorienterede perspektiver. Disse forskellige indfaldsvinkler har alle til formål at supplere hinanden og herved belyse den udvalgte problemstilling i et bredt perspektiv. Der er i forbindelse med samtlige teorier fokus på, at det samlede teoretiske grundlag danner et pragmatisk og anvendelsesorienteret fundament.

Forståelse af et fænomen er altid præget af tidligere erfaringer, og disse kan både være bevidste eller ubevidste. I forbindelse med hermeneutik kaldes dette forforståelse. Det er ikke muligt at sætte sig ud over ens forforståelse, da ens opfattelse af et fænomen altid vil være præget af tidligere forståelser. [Collin 2003:118]

Af denne grund er jeg ikke i stand til at fortolke eller analysere uafhængigt af min forforståelse. Det er derfor umuligt at være fuldstændig objektiv, og i forbindelse med dette speciale kan jeg derfor heller ikke lægge min forforståelse fra mig i mit analysearbejde. Jeg er dog bevidst om, at jeg besidder den, og i kraft af min akademiske analysetilgang samt mit teoretiske udgangspunkt søger jeg at opnå så høj grad af objektivitet som muligt.

Flere af de begreber, som jeg beskæftiger mig med i dette speciale, omhandler dynamiske aspekter, der skabes over tid. Sammenhængen mellem del- og helhedsforståelse er herved ligeledes gældende i denne forbindelse. I kraft af at hvert af disse dynamiske aspekter udgør et delelement i analysearbejdet, som igen indgår i et teoriorienteret samspil, der i sidste ende udgør den samlede helhedsforståelse, så gennemtrænger den hermeneutiske forståelsesdannelse og horisontudvidelse hele dette speciale. På denne måde er der tale om en horisontsammensmeltning, hvor enkeltdele indgår til at beskrive og afklare helhedssammenhænge, og herved giver et nuanceret billede af det undersøgte.

Min hermeneutiske tilgang kommer ligeledes til udtryk ved, at jeg gennem skriveprocessen beskæftiger mig med ét område ad gangen. Hvert enkelt analyseafsnit udarbejdes på denne måde i kronologisk rækkefølge, hvorved min forståelseshorisont gradvist bliver udvidet, og derved danner et større overblik i forhold til den opstillede problemformulering.

Udarbejdelsen af specialet foregår via en hypotetisk-deduktiv metode. Denne metode består af, at der på grundlag af en forudgående forståelse af enkeltelementer opstilles en hypotese. En sådan

hypotese kan indeholde en eller flere antagelser eller formodninger, som så undersøges. På baggrund af undersøgelsens resultater kan en ny hypotese opstilles og efterfølgende afprøves. [Collin 2003:148] I sammenhæng med den hermeneutisk funderede tilgang kan der i kraft af denne metode opnås en detaljeret og omfangsrig indsigt i en problemstilling.

Min problemformulering tager som nævnt udgangspunkt i en hypotese, som jeg via forskellige analyser ønsker at undersøge. I kraft af mit analytiske arbejde vil jeg herved afslutningsvis kunne bekræfte eller falsificere min hypotese og derved skabe en ny indsigt i forhold til den undersøgte problemstilling.

Metode

I dette speciale vil der ikke være fokus på eventuelle problemstillinger forbundet med at anvende bæredygtige aspekter i eksterne sammenhænge. Jeg undlader derfor diskussionen om fordele og ulemper ved kommercielt at gøre brug af begrebet bæredygtighed. En sådan diskussion vil åbne op for helt andre perspektiver end dem, som jeg har valgt at inddrage. I den sammenhæng vil etiske, samfundsmæssige, forbrugs- eller segmentorienterede aspekter kunne have en afgørende indflydelse.

Dette speciales problemstilling tager i stedet udgangspunkt i et ønske om at undersøge, hvorledes dele af den teoretiske viden, som jeg via min uddannelse har oparbejdet, kan anvendes i praksis. Jeg har valgt at beskæftige mig med et udvalg af interesseområder og ud fra dette perspektiv iagttage en konkret case. På den baggrund ønsker jeg at bygge bro mellem teoretiske og praktiske aspekter og derved i kraft af dette speciale skabe en indsigt i eventuelle fremtidige arbejdsrelaterede udfordringer. Min tilgang til analysearbejdet vil af denne grund i et vist omfang tage form af konsulentarbejde. Jeg stiller mig derfor ikke kritisk overfor CPCTs ønske om at implementere bæredygtighed, men søger at undersøge, hvad virksomheden har gjort i denne sammenhæng.

Den viden, som jeg opnår gennem dette speciale, giver herved ikke direkte udtryk for generelle forhold, men giver i stedet specifik indsigt i den konkrete case. Formålet med at have fokus på denne case er at præsentere en ny kombination af teoretiske indgangsvinkler og herved skabe en ny indsigt i forhold til det udvalgte genstandsfelt, hotelbranchen.

I sammenhæng med dette speciale har jeg en hypotese, der antager at CPCT er det bedst mulige eksisterende eksempel i forhold til at kombinere og anvende mine udvalgte teorier indenfor hotelbranchen i praksis. Af denne grund anser jeg en undersøgelse af denne case, som værende relevant for hele hotelbranchen. Jeg forventer derfor i denne sammenhæng, at der på baggrund af den specifikke viden om denne ene case vil kunne udledes generelle aspekter, der er brugbare for hele det undersøgte genstandsfelt.

Jeg ved på forhånd, at CPCT gør en indsats for at implementere bæredygtige principper, men det er kun en formodning, at CPCT ligeledes har fokus på, at bæredygtige aspekter skal danne et grundlag for at skabe oplevelser. At jeg i denne forbindelse har valgt at have fokus på oplevelser skyldes, at jeg anser dette for at være relevant. Både i forhold til min egen interesse, men også i forhold til forskning på dette område. Der findes meget litteratur om oplevelsesøkonomi, turisme og bæredygtighed, men kun i begrænset omfang perspektiver der inddrager hotelbranchens potentiale i denne sammenhæng.

Det teoretiske grundlag for at kunne skabe oplevelser og autenticitet på baggrund af de eksisterende bæredygtige forhold på CPCT er det primære fokus i dette speciale. Af denne grund undlader jeg at beskæftige mig med hotelgæsters individuelle oplevelser. Jeg undlader ligeledes at inddrage hensigten fra CPCTs side, og jeg vil derfor ikke decideret undersøge, hvilke bagvedliggende intentioner hotellets ledelse har haft i forbindelse med at implementere bæredygtige principper.

Teorivalg

På grund af dette speciales brede spektrum af teoretiske indfaldsvinkler er det for at mindske forvirring afgørende, at anvendelsen af de udvalgte teorier samt deres interne sammenhænge eksplicit bliver forklaret. Jeg vil derfor i det nedenstående beskrive de enkelte teoretikers videnskabelige ståsted og søge at danne et overblik over sammenhængen mellem de pågældende teorier.

Da jeg ønsker at undersøge forhold, der involverer begreberne oplevelse og autenticitet, og da jeg særligt er interesseret i den proces, der foregår i forbindelse med at danne et grundlag for at skabe disse, så har det været formålstjenligt at inddrage perspektiver fra forskellige videnskabsretninger.

Jeg har eksempelvis valgt at have fokus på organisatoriske forhold. Til dette anvender jeg Mary Jo Hatch og Majken Schultzs teori om netværksbranding. Dette forfatterpar har et særligt fokus på værdiimplementering i organisationer. Schultz er professor på Copenhagen Business School (CBS). Hatch er forhenværende professor på McIntire School of Commerce ved University of Virginia og er gæsteprofessor på blandt andet CBS.

Jeg gør ligeledes brug af teori omhandlende corporate sociale responsibility (CSR). Til dette formål tager jeg udgangspunkt i tre artikler fra en dansk artikelsamling ved navn Social Ansvarlighed. Den ene artikel er af Karin Buhmann, som er forhenværende lektor på Roskilde Universitet ved Institut for Samfund og Globalisering. Den anden artikel er skrevet af to professorer fra CBS. Den ene er Mette Morsing, som er ekspert indenfor blandt andet CSR og bæredygtig udvikling. Den anden professor er Suzanne C. Beckmann, der forsker i forbrugeradfærd og interkulturel kommunikation. Tredje artikel er af Peter Neergaard, som ligeledes er professor på CBS, hvor han forsker i kvalitets- og miljøledelse.

Et andet fokusområde i specialet er kommunikative forhold. I denne forbindelse anvender jeg aspekter af Karin M. Laljani og Lars Ludvigsen forståelse af bæredygtig kommunikation. Disse to danske forfattere arbejder begge til dagligt med kommunikative udfordringer i forhold til bæredygtighed. De har af denne grund en praktisk orienteret tilgang til feltet. Laljani er uddannet civiløkonom og er SeniorVice President i den europæiske direktion for InterfaceFlor. Denne virksomhed producerer gulvmaterialer og har gjort meget for at implementere bæredygtige principper. Ludvigsen er uddannet Cand.mag. og er grundlægger af konsulentbureauet PR-Partner. Dette bureau rådgiver danske og udenlandske virksomheder om kommunikation.

Det organisationsperspektiv, som disse to forfattere anvender, bygger i mange henseender på samme antagelser om organisatorisk ansvar og kontinuitet, som fremgår af de udvalgte organisationsorienterede teorier.

Samtlige af de ovennævnte publikationer kan anses for at have et symbolsk kulturperspektiv. Organisationskultur opfattes herved som et mønster af socialt skabte symboler og meningsdannelser, der er i konstant udvikling. Et andet fællestræk ved disse teorier er, at de påpeger et stigende be-

hov for, at virksomheder udviser ansvar og er lydhør over deres interesser. Flere af de grundlæggende synspunkter er herved fælles for disse publikationer, og de skaber i kraft af dette en god synergi med henblik på at supplere hinanden i forbindelse med at undersøge den udvalgte case.

De organisatoriske og kommunikative perspektiver har i dette speciale til formål at belyse aspekter, der indirekte har at gøre med begreberne oplevelse og autenticitet.

Med henblik på at afdække begrebet oplevelse har jeg anvendt to divergerende synspunkter på dette begreb. Det skyldes at disse synspunkter hver især kan bidrage med perspektiver, som jeg anser for at være relevante for min problemstilling.

Det ene perspektiv tager udgangspunkt i en humanistisk vinkel, der har fokus på psykologiske og neurofysiologiske forhold. I forbindelse med dette perspektiv gøres der brug af fem artikler, som er skrevet af Christian Jantzen. Tre af disse artikler er skrevet i samarbejde med Tove Arendt og de to andre med Mikael Vetner. De er alle lektorer på Aalborg Universitet ved Institut for Kommunikation og kan derved karakteriseres som kommunikationsspecialiserede fagpersoner. Af denne grund har de et humanistisk funderet perspektiv på begrebet oplevelse.

Den anden vinkel tager udgangspunkt i et samfundsmæssigt perspektiv, der antager et økonomisk orienteret syn på betydningen af oplevelser. Der er af denne grund fokus på kommercielle aspekter, og denne synsvinkel repræsenteres af to amerikanske økonomer ved navn B. Joseph Pine II og James H. Gilmore.

I forbindelse med anvendelsen af begrebet autenticitet gøres der ligeledes brug af Pine og Gilmores definition. Forståelsen af dette begreb er igen influeret af et kommercielt perspektiv, og autenticitet vil derfor i dette speciale ikke anvendes ud fra en filosofisk eller almen definition af begrebet.

De teoretiske perspektiver på oplevelse og autenticitet tager alle udgangspunkt i, at kommercielle tilbud skal have et reelt indehold, og at der fra virksomheders side skal udføres en kontinuerlig og konsekvent indsats. På dette punkt er der herved fællestræk og sammenhæng til de teorier, som anvendes i forhold til de organisatoriske og kommunikative aspekter.

Det videnskabelige grundlag for dette speciale er funderet i ovenstående teorier. I kraft af min hermeneutiske tilgang og hypotetisk-deduktive metode vil jeg med udgangspunkt i dette grundlag betragte den konkrete case. Dette teoretiske perspektiv vil herudover blive suppleret af en empirisk undersøgelse, og baggrunden for denne vil jeg se nærmere på i følgende afsnit.

Observation

I dette speciale vil jeg anvende observation som udgangspunkt for dele af min analyse. Jeg vil gøre brug af principperne for deltagende observation og herved selv aktivt være involveret i det som observeres. I denne forbindelse vil jeg udelukkende have fokus på fysiske og kommunikative forhold, der kan danne et grundlag for at skabe oplevelser. Sociale aspekter vil derfor ikke indgå i denne observation.

Deltagende observation kan foregå struktureret eller ustruktureret. [Andersen 2005:154]

I forbindelse med den strukturerede form er der på forhånd udvalgt bestemte aspekter, som skal observeres. Ved den ustrukturerede form er der på forhånd udvalgt en lokation, men det er ikke forudbestemt hvad observationen skal fokusere på.

Den observation, som jeg foretager, vil tage form af struktureret observation, da jeg på forhånd har udvalgt ét bestemt aspekt, som jeg i min observation vil have fokus på.

Deltagende observation er særligt velegnet til casestudier, hvor der er fokus på, at der kan tilegnes en helhedsforståelse af det eller de fænomener som studeres. [Andersen 2005:156] Det er netop dette, som er hensigten i forbindelse med min observation, da denne inddrager forskellige teoretiske perspektiver og har fokus på, hvorledes disse kan have en effekt i en overordnet sammenhæng. En problemstilling ved deltagende observation er den begrænsning, der er forbundet med det perspektiv, som den observerende har. Denne form for observation vil altid være påvirket af subjektivitet, da den observerende bevidst og ubevidst vil iagttage og registrere visse aspekter, og undlade eller overse andre. [Andersen 2005:157] Denne observationsmæssige fejlkilde kaldes selektiv perception, og denne vil også kunne have indflydelse på min konkrete observation. For at minimere dette har jeg, som nævnt, på forhånd udvalgt ét bestemt aspekt, som jeg igennem hele observationsforløbet har fokus på.*

Specialets struktur

Processen med at danne et grundlag for at skabe en kommerciel oplevelse implicerer en række af aspekter, som det kan være relevant at undersøge. Deriblandt hvad en virksomhed reelt har gjort, dens eksterne kommunikation og de elementer, som er blevet implementeret med henblik på at skabe mulighed for oplevelser. I forhold til at danne et fundament for at fremstå autentisk er det vigtigt at være tro mod sig selv, og være hvad man siger, man er. (Jf. Pine og Gilmores autenticitetsforståelse, som vil blive uddybet i teoriafsnittet). Disse aspekter har alle en indflydelse på uformningen af dette speciale.

I specialets analysedele vil jeg beskæftige mig med konkrete forhold på hotellet, men også holdninger og beslutninger, som er taget på ledelsesplan. Betegnelsen CPCT er derfor både dækkende for hotellet og dets ledelse.

Den første analysedel vil fokusere på organisatoriske og kommunikative aspekter, og disse forhold betegnes som fundamentet. Jeg vil starte min analyse med at undersøge, hvilke tiltag CPCT har iværksat i forhold til bæredygtighed. Dette vil jeg gøre ved at undersøge, hvordan bæredygtige aspekter er blevet implementeret på et organisatorisk plan samt hvilke konkrete CSR-tiltag, der er foretaget.

Jeg vil herefter undersøge, hvordan CPCT kommunikerer med eksterne interessenter. Dette vil blive gjort på baggrund af tekstmateriale fra CPCTs officielle hjemmeside, salgsmateriale og pressemeddelelser.

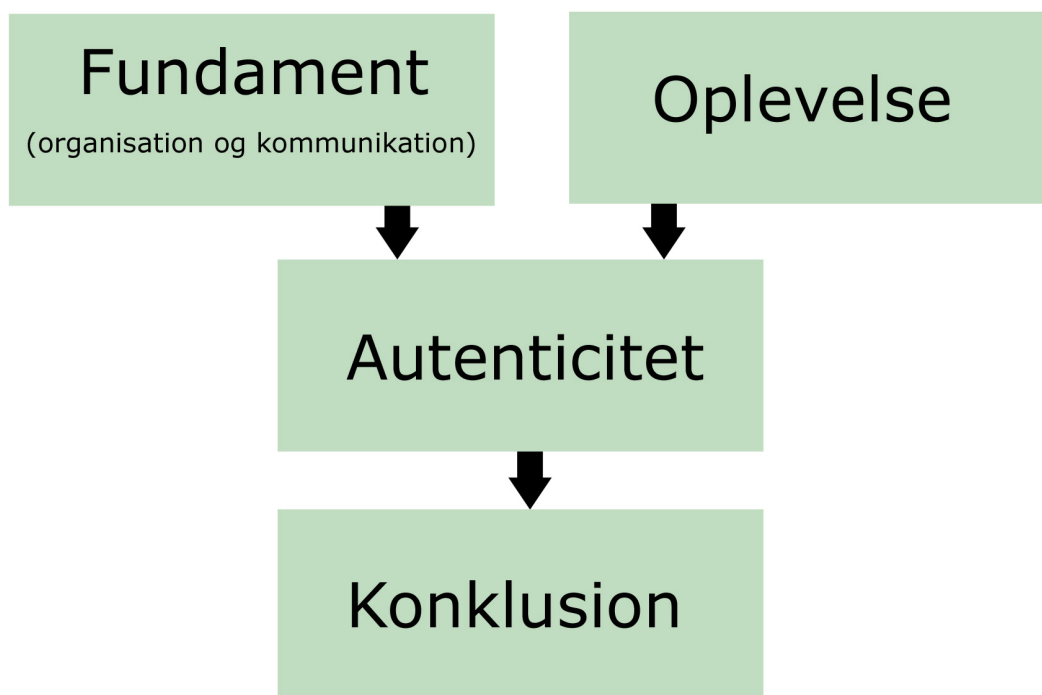
I den anden analysedel vil jeg i kraft af observation undersøge, hvorledes CPCT i praksis giver deres gæster mulighed for at få indtryk og oplevelser, der involverer bæredygtige elementer.

Resultaterne af de to første analysedele vil blive anvendt i den tredje analysedel. Denne analyse vil først undersøge, om CPCT ifølge Pine og Gilmores autenticitetsforståelse har skabt et grundlæggende fundament for at fremstå autentiske i forhold til bæredygtighed. Efterfølgende vil analysen undersøge, om der i praksis er dannet et grundlag for skabe oplevelser, der giver et indtryk af autenticitet i forhold til den konkrete bæredygtige indsats.

* Se side 48 for en uddybende forklaring på konkrete forhold ved observationen

Med udgangspunkt i mine analyseresultater vil jeg skabe et omfangsrigt indblik i den konkrete case og på den baggrund kunne besvare den opsatte problemformulering.

Specialets struktur består derved af tre overordnede analysedele, hvor de to første leder ind til den tredje. Denne struktur kan illustreres på følgende måde:



Case-beskrivelse

Crowne Plaza er et internationalt hotelbrand, som er en del af IHG (Intercontinental Hotel Group). IHG består af i alt syv brands og er sammenlagt verdens største hotelkæde med mere end 4.400 hoteller. Crowne Plaza-kæden tæller 366 hoteller med 129 nye hoteller under opførelse.

De syv hotelbrands under IHG har til formål at dække alle større segmenter inden for hotelbranchen. Crowne Plaza brandet beskrives som et af verdens hurtigst groende "upscale" brands til erhvervs- og fritidsturister, der sætter pris på stil¹¹.

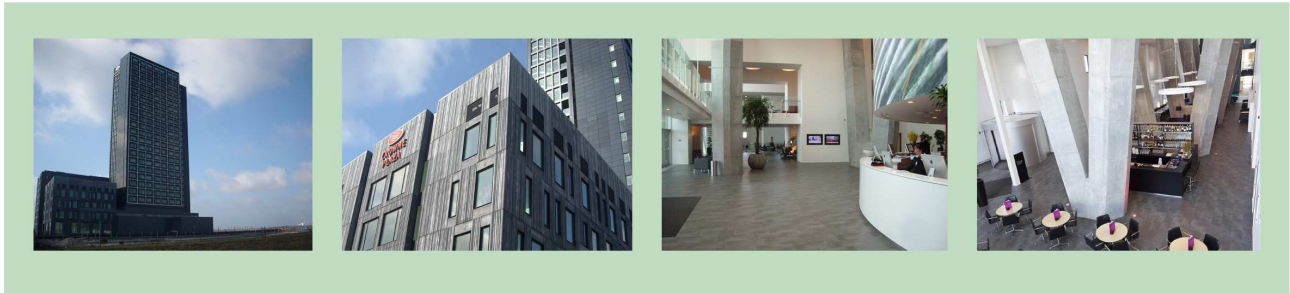
CPCT bliver drevet af det, der kaldes Copenhagen Hotel Management A/S under en 20-årig franchiseaftale med IHG.

Hotellet ligger i Ørestaden i København, og det er 4-stjernet. Der er i alt 366 værelser, som ligger fordelt på 25 etager. Heraf 323 Deluxe Værelser, 39 Executive Rooms og 4 Suiters.

Hotellet har desuden et kongres- og conferencecenter på 3.500m². Dette består af 12 mødelokaler til 5-90 deltagere, en sal med plads til 800 deltagere samt foyer på 400 m².

På hotellet er der ligeledes en restaurant, en café og et motionscenter.

¹¹ <http://www.ihgplc.com/index.asp?pageid=407>

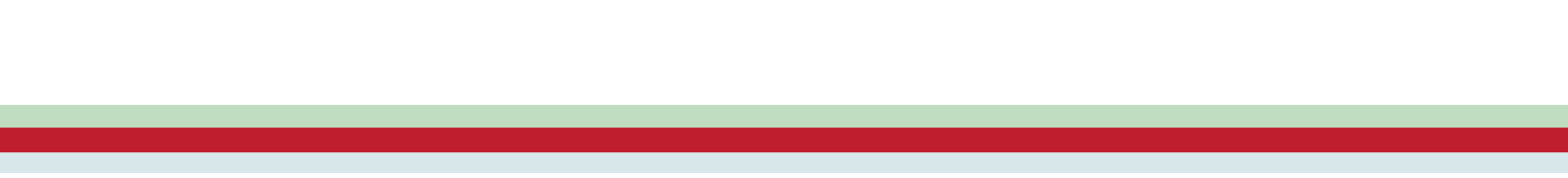


CPCT blev indviet den 16. november 2009 og har fra start haft fokus på at implementere bæredygtige principper i hotellets opbygning og drift. Dette kommer blandt andet til udtryk ved, at CPCT er medlem af FNs Global Compact.* I kraft af dette medlemskab har CPCT forpligtet sig til at implementere bæredygtige principper og herudover rapportere om udviklingen i forhold til dette. I forbindelse med CPCTs indsats med at implementere bæredygtige aspekter er hotellet blevet nomineret og tildelt flere priser. Heriblandt kan nævnes Det Gyldne Søm uddelt af Byggesocietetet og The World's Greenest Hotel uddelt af turismeorganisationen SKÅL.

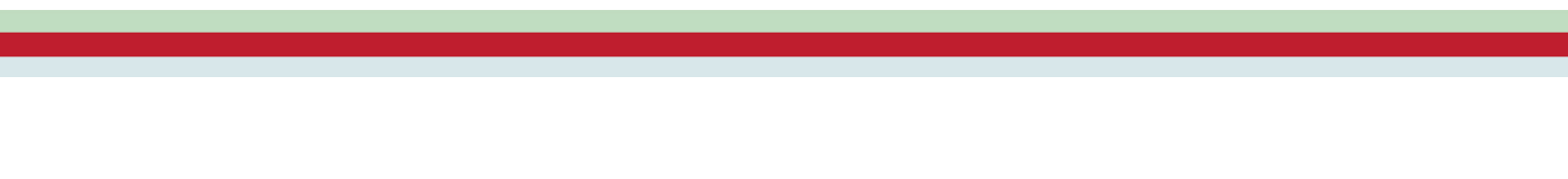
I dette speciale vil der på baggrund af CPCTs arbejde med at implementere bæredygtige principper være fokus på, hvorledes denne indsats har en indvirkning på grundlaget for at skabe oplevelser, som involverer bæredygtige elementer. Der vil foruden dette være fokus på, i hvilket omfang denne indsats danner et grundlag for at skabe autenticitet i forhold hertil.

Dette speciale tager herved form af et case-studie, der med udgangspunkt i CPCT undersøger processen med at skabe oplevelser og autenticitet i forbindelse med implementeringen af bæredygtige principper i hotelbranchen.

* Se side 26 for en uddybende forklaring på Global Compact



Teori



I specialet har jeg valgt at inddrage adskillige teorier og kombinere dem med henblik på at opnå et bredt perspektiv på den valgte problemstilling. I dette teoriafsnit vil jeg fremhæve de aspekter ved de udvalgte teorier, som jeg finder anvendelige i denne henseende.

Flere af de begreber, som jeg i specialet vil beskæftige mig med, har ikke én officiel definition. For at undgå forvirring i forbindelse med anvendelsen af disse forskellige indfaldsvinkler, vil jeg derfor forsøge meget præcist at definere disse teoretiske perspektiver og begreber.

Oplevelser

For at kunne udsige noget om oplevelser er det nødvendigt at klarlægge og afgrænse selve begrebet oplevelse. Jeg vil derfor gennemgå nogle af de aspekter, som jeg finder væsentlige i forhold til at beskrive en oplevelse.

Begrebet oplevelse kan som minimum opdeles i to forskellige perspektiver. Det ene perspektiv kan betegnes som en livsfilosofisk tilgang, der tager udgangspunkt i et ydrestyret perspektiv.*

Det andet perspektiv kan betegnes som en biologisk og refleksiv tilgang, til hvad en oplevelse er. I forhold til denne tilgang vil jeg kun inddrage de aspekter, som jeg finder relevante i forhold til min konkrete problemstilling.

En væsentlig forskel mellem de to oplevelsesperspektiver er, at den livsfilosofiske tilgang anser oplevelser for at være exceptionelle, og at den biologisk-refleksive tilgang opfatter oplevelser som en kompleks samling af indtryk, der forekommer på daglig basis. I dette speciale vil jeg inddrage aspekter af begge perspektiver, og dette vil blive uddybet senere i teoriafsnittet.†

Den biologisk-refleksive tilgang tager udgangspunkt i, at oplevelser stammer fra individets emotionelle og kognitive bearbejdningsprocesser af sanselige indtryk, og ligeledes at oplevelser er brugerdrevne og forudsætter et aktivt bidrag fra den oplevende. [Jantzen 2007:12] I denne sammenhæng opstår oplevelser gennem individets møde med genstandsverdenen, hvor oplevelsen afhænger af individets individuelle måde at percipere, bearbejde, respondere på, lagre og erindre sanseindtryk fra omverdenen. I kraft af disse individuelle forhold afhænger oplevelsens betydning af individets evne og ikke mindst villighed til at investere tid, følelser, engagement og eventuelt penge i et tilbud. En væsentlig pointe ved denne oplevelsesopfattelse er, at oplevelser ikke udelukkende kan skabes af en afsender, men derimod udelukkende kan forekomme i et samspil med en modtager.

Oplevelsesstruktur

For at kunne forstå det biologisk-refleksive perspektiv på oplevelser er det en forudsætning at have en viden om, hvad der lægger til grund for, at en oplevelse kan opstå. Jeg vil derfor se nærmere på strukturen af en oplevelse. En oplevelses struktur indbefatter psykologiske, fysiologiske, betydningsmæssige, kulturelle og sociale sammenhænge i et individs måde at opsøge, evaluere og erindre oplevelsesfrembringende impulser på. Det skyldes, at en oplevelse frembringes i et samspil mellem ydre impulser og individets egne tilbøjeligheder, behov og motivationer. På et biologisk plan består en oplevelses struktur grundlæggende af tre niveauer¹²:

* Se bilag 3 for en uddybende forklaring på det livsfilosofiske oplevelsesperspektiv

† Se side 22

¹² Jantzen 2006:245

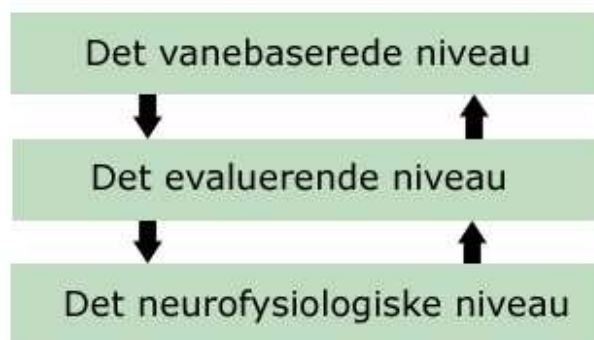
- Det neurofysiologisk
- Det evaluerende
- Det vanebaserede

Det neurofysiologiske niveau omhandler de emotionelle og sanselige indtryk, som et individ får i sin direkte omgang med omverdenen. Det er med andre ord sanseindtryk, som de opfattes i hændelsesøjeblikket. Eksempelvis følelsen af at berøre en overfalde eller konsistensen af et fødevareprodukt.

På det evaluerende niveau udformes sammenhæng og retning for sanselige og emotionelle indtryk, i kraft af evalueringer som individet foretager. Eksempelvis en vurdering af indholdet i en direkte deltagelse i en hændelse.

Det vanebaserede niveau omhandler vaner og rutiner, som et oplevende individ danner i takt med, at vedkommende oplever sin omverden. Disse vanemønstre er nærmest kropsligt indlejret viden og erfaring med hvordan, hvor og hvornår der er noget interessant at opleve.

Forholdet mellem disse tre niveauer er meget komplekst, da de forskellige niveauer har vekslende indvirkninger på hinanden. Det evaluerende og det vanebaserede niveau opbygger betydningssystemer, kognitive processer og social praksis på baggrund af det neurofysiologiske niveaus kropslige grundlag. Samtidigt bliver dette kropslige grundlag også påvirket af det evaluerende og vanebaserede niveau. Det sker eksempelvis i kraft af, at der via vanemønstre udvikles præferencer i forhold til bestemte objekter, som derved motiverer et individ til at opsøge bestemte sanselige indtryk. Disse neurofysiologiske sanseindtryk har så efterfølgende en tilbagevirkende effekt på det evaluerende og vanebaserede niveau. Forholdet mellem de tre biologiske niveauer af en oplevelse kan illustreres på følgende måde:



Figur 1: Det biologiske oplevelsesniveau¹³

På det neurofysiologiske niveau opstår processen med at skabe oplevelser i kraft af sanselige impulser, der bevirker en ændring i organismens opvakthedsstilstand, hvilket kan fremkalde nydelse. På det evaluerende niveau omsættes disse impulser til emotionelle vurderinger, der afgør, om impulsen føles behagelig eller ubehagelig. På det vanebaserede niveau forankres disse vurderinger i eksisterende kognitive skemaer og skaber derved individets præferencer. [Jantzen 2006:246]

¹³ Jantzen 2006:246

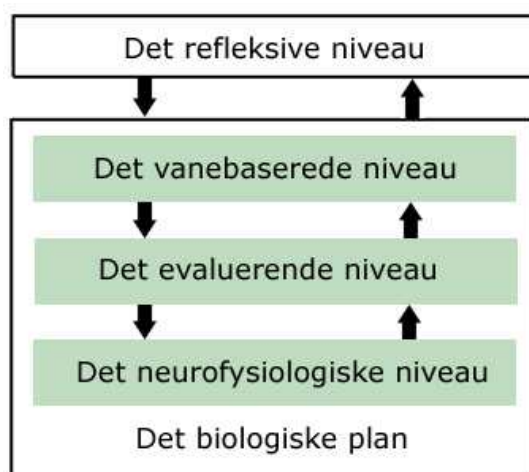
En væsentlig pointe i forhold til denne forståelse af oplevelser er, at de tre niveauer, hvor organismen modtager, bearbejder og opsøger impulser kan foregå uden, at bevidstheden er impliceret.

I sammenhæng med de tre biologiske niveauer af en oplevelses struktur indgår det refleksive niveau. Dette niveau foregår på et bevidst plan, hvor emotioner forankres i individets hukommelse og erfaring, fordi de danner meningsindhold for det enkelte individ. Denne mening kommer sig af, at de kropslige oplevelser reflektivt bearbejdes som elementer i hver individs respektive livsprojekt. Oplevelser bliver derved integrerede elementer i såvel fortid som fremtid i kraft af individets minder og ønsker. Hvor en oplevelse på det biologiske plan er forankret i øjeblikket, kan oplevelsen på det refleksive niveau altså sprede sig over tid. [Vetner 2007:35]

På det refleksive niveau lagres og kommunikeres oplevelserne og bliver meningsfulde i en personlig og ligeledes interpersonel sammenhæng. De kropslige og emotionelle oplevelser omsættes til kommunikerbare exceptionelle oplevelser, der potentielt kan anvendes til at have en symbolsk værdi. Når en person eksempelvis vælger at bo på et luksushotel, har vedkommende efterfølgende en oplevelse at fortælle venner og bekendte. Herved kan denne oplevelse forankres i vedkommendes personlige historie og medvirke til at forme personens identitet. Denne bevidste formning af et individs identitet gennem oplevelser kan også have indvirkning på individers forbrugsmønstre. [Vetner 2007:36] Det er derfor særligt bearbejdningen af sanseindtryk på det refleksive niveau, der kan være relevant for forbrugernes opfattelse og behov for begreber som bæredygtighed og autenticitet.

Med henblik på et fremtidsfokuseret oplevelsesperspektiv har det refleksive oplevelsesniveau en afgørende indflydelse, i kraft af at forventninger til forestående oplevelsestilbud kan have stor betydning for den samlede vurdering af oplevelsen.

I forhold til ovenstående model over oplevelsesstrukturen på det biologiske plan kan nedenstående model illustrere det refleksive niveaus relation hertil:



Figur 2: Det refleksive og biologiske oplevelsesniveau¹⁴

I den reflektivt- og biologisk anlagte oplevelsesopfattelse er et afgørende aspekt som nævnt, at oplevelser kun kan opstå, når modtageren selv medvirker til at producere dem. Det er derfor ikke

¹⁴ Jantzen 2006: 248

muligt at skabe en oplevelse, medmindre at modtageren indvilliger i dette. Grundlaget for at kunne konstruere et udgangspunkt i forbindelse med at skabe oplevelser, vil jeg se nærmere på i næste afsnit, som tager sit udspring i begrebet oplevelsesøkonomi.

Oplevelsesøkonomi

Overordnet set handler oplevelsesøkonomi om at konstruere og udvikle produkter, der har en selvstændig oplevelsesværdi, som forbrugere er villige til at betale for med henblik på at få adgang til meningsfulde sanseindtryk. [Jantzen 2007:11] Et andet gennemgående aspekt ved oplevelsesøkonomi er, at forbrugernes ønske om selvudfoldelse er sat i fokus.

Selve udtrykket oplevelsesøkonomi blev første gang anvendt af de to amerikanske økonomer, Joseph Pine og James Gilmore, i artiklen "Welcome to the Experience Economy" tilbage i 1998. De udgav året efter en bog ved navn "The Experience Economy – Work is theatre and every business a stage", som uddybede deres synspunkter. De beskrev i denne bog oplevelsesøkonomi som en ny æra i den moderne samfundsudvikling. Ifølge Pine og Gilmore er en oplevelsesorienteret økonomi en naturlig forlængelse af samfundets udvikling fra et feudalt, til et industrielt og videre til et service-baseret samfund. De ser i denne sammenhæng en lineær udvikling i forhold til hvilken konkurrencefaktor, der er væsentligt for at kunne skabe et differentieringsgrundlag i forhold til andre produkter. Denne udvikling er ifølge Pine og Gilmore gået fra at virksomheder konkurrerer på at kunne udbyde råvarer, varer, service og er nu nået til oplevelser. For at en virksomhed kan adskille sit produkt fra andres, er det af denne grund afgørende, at der er fokus på at inddrage et oplevelsesaspekt.

I forlængelse af fokusset på oplevelser forudser Pine og Gilmore, at udviklingen herfra vil bevæge sig videre mod det, som de benævner som transformationer. Med dette mener de, at oplevelses-tilbud skal have potentiale til at ændre konkrete forhold. Det kan eksempelvis være fysiske, mentale eller læringsmæssige ændringer, men det kan også omhandle forhold, der er til gavn for andre. [Pine 2007:46]

Pine og Gilmore har et eksplicit fokus på, hvad erhvervslivet kan gøre for at omstille sig til oplevelsesøkonomi, og derved udnytte den, ifølge dem, opståede forbrugertendens i forhold til oplevelser. Der er sidenhen blevet rejst en del kritik af deres teori, men fokusset på oplevelser er samtidig blevet væsentligt forstærket, og selve begrebet oplevelsesøkonomi har opnået stor udbredelse og anerkendelse.

Pine og Gilmore opfordrer til at udvikle et tema for den oplevelse, som den erhvervsdrivende ønsker at iscenesætte. Dette er ifølge dem en forudsætning for at kunne konstruere et grundlag for at skabe en oplevelse. Det er i denne sammenhæng vigtigt, at dette tema er i overensstemmelse med netop den type af virksomhed, der iscenesætter oplevelsen. [Pine 1999:75] For at danne det bedste udgangspunkt med henblik på at skabe oplevelser skal dette tema være gennemført, og der skal være et klart fokus på hvilke signaler, der er ønske om at udsende. Dette udtrykkes på følgende måde:

"Hvert eneste signal må understøtte temaet, og ingen af dem bør være inkonsistente med det."
[Pine 1999:77]

Et tema kan danne rammen om en oplevelse, men selve grundlaget for at skabe oplevelser afhænger ifølge Pine og Gilmore af andre forhold. De anvender en model, der ud fra to akser inddeler oplevelser i fire sfærer. [Pine 1999:51] Jeg vil ikke gøre brug af denne model, men udelukkende have fokus på de fire sfæres karakteristika. Disse oplevelsessfærer er:

- Underholdning
- Læring
- Æstetik
- Eskapisme

I forbindelse med den underholdningsmæssige oplevelsessfære anvendes en bred definition af underholdning. Her er underholdning karakteriseret som passiv tilegnelse af oplevelser via den involveredes sanser. Der er ofte fokus på at behage i forbindelse med underholdning, men det er ikke et krav i denne sammenhæng. Det er tilstrækkeligt, at den involverede er beskæftiget på en passiv måde. Velkendte underholdningsaktiviteter er at overvære en optræden, lytte til musik, læse en bog eller at se en film.

I den læringsmæssige sfære er der fokus på, at den involverede tilegner sig viden om de begivenheder, der udfolder sig foran vedkommende. I modsætning til underholdningssfæren involverer den læringsmæssige sfære individets aktive deltagelse. De bedste forudsætninger for at lære noget er, når en aktivitet engagerer den involverede både fysisk og mentalt. Ved intellektuel læring skal bevidstheden aktivt engageres, og ved fysisk læring er det kroppen, der skal være aktiv.

Den eskapistiske sfære er kendetegnet ved, at denne type oplevelser indebærer en meget større opslugthed end de oplevelser, der er relateret til underholdning og læring. Det kræver et aktivt engagement at opnå en eskapistisk oplevelse. Den involverede kan være fuldstændig opslugt af aktiviteten og er derfor at betragte som en aktivt involveret deltager. Det vil ofte være tilfældet, at den involverede er i stand til direkte at påvirke den konkrete aktivitet. Af eksempler på miljøer, der kan skabe eskapistiske oplevelser, er temaparker, kasinoer og rollespil.

Den æstetiske sfære udmærker sig ved, at den involverede bliver opslugt af en begivenhed eller et miljø, uden at dette har en direkte effekt på de pågældende omgivelser. Denne type oplevelse har at gøre med individuelle opfattelser og viden, som den involverede passivt kan betragte specifikke genstande eller begivenheder ud fra. Oplevelser af denne type vil derfor ofte kunne finde sted på kunstmuseer, velkendte eller historiske lokationer og storslåede naturområder. De ydre stimuli, der kan have indvirkning på æstetiske oplevelser, kan være naturlige såvel som simulerede, og det er i denne sammenhæng op til den involverede selv at afgøre, om noget har æstetisk værdi eller ej. [Pine 1999:56]

De fire oplevelsessfærer betegnes som gensidigt forenelige domæner, der kan sammenblandes og herved skabe unikke oplevelser. Det pointeres at oplevelser kan designes til at udgøre en rig, uimodståelig og engagerende oplevelse. [Pine 1999:62] Ifølge Pine og Gilmore udgør de fire sfærer

forskellige aspekter, som ved kreativ anvendelse og i sammenhæng med hinanden kan forbedre grundlaget for at skabe en oplevelse.

Pine og Gilmores opfattelse af oplevelser bærer præg af et traditionelt set livsfilosofisk oplevelsesbegreb, og de anser af denne grund oplevelser for at være exceptionelle. Det er ligeledes væsentligt at pointere, at det ifølge Pine og Gilmore er muligt at danne et grundlag for, at virksomheder kan skabe oplevelser for forbrugerne. De undlader i denne sammenhæng at inddrage biologisk eller refleksiøst orienterede perspektiver på, hvorledes en oplevelse kan skabes og fokuserer primært på, hvorledes virksomheder kan implementere oplevelseselementer i deres produkter.

Jeg anser denne oplevelsesopfattelse, som værende utilstrækkelig i forhold til at skildre de aspekter, der kan være i spil i forbindelse med skabelse af oplevelser. Foruden dette så er Pine og Gilmores opfattelse af oplevelser, ud fra min betragtning i forhold til visse aspekter ligeledes selvmodsigende. Jeg erkender dog, at de har nogle pointer, begreber og redskaber som kan være brugbare for min analyse i dette speciale. Det er disse punkter, som jeg har gennemgået ovenfor. De perspektiver af Pine og Gilmore oplevelsesopfattelse som jeg ikke deler, har jeg undladt at beskrive. I et senere afsnit vil jeg nærmere uddybe den forståelse af oplevelse, som anvendes i dette speciale.*

Autenticitet

Den anvendelse af begrebet autenticitet, som jeg vil anvende i dette speciale, tager udelukkende udgangspunkt i Pine og Gilmores perspektiv. Jeg har valgt at anvende dette perspektiv, da det kombinerer begrebet autenticitet med grundlaget for at skabe oplevelser. Perspektivet er herudover anvendelsesorienteret og derved velegnet at anvende i forbindelse med dette speciales konkrete case.

Autenticitet kan anses for at være et aspekt, der afhænger af en individuel opfattelse i en given situation. Jeg er derfor ikke i stand til at konstatere, om CPCTs bæredygtige indsats vil blive opfattet som autentisk eller ej. Det vil kræve en empirisk modtagerundersøgelse, som jeg har undladt i dette speciale. I stedet vil jeg undersøge, om CPCT på baggrund af Pine og Gilmores begrebsapparat har skabt et grundlag for at skabe autenticitet. Jeg har derfor valgt at holde mig stringent til denne ene definition af begrebet.

Pine og Gilmores fokus på autenticitet skyldes, at vestlige forbrugere, ifølge dem, har dannet et stort behov for netop dette aspekt i forhold til de oplevelser, som de ønsker at benytte sig af. Pine og Gilmore mener ligefrem, at autenticitet er blevet en universel appel. [Pine 2007:4]

En uddybning af denne påstand lyder, som det også fremgår af indledningen:

"Now that the Experience Economy has reached full flower – supplanting the Service Economy as it had in turn overtaken the Industrial Economy, which itself had replaced the Agrarian Economy – such issues of authenticity now bear down on not only all experience offerings but across all of the economy." [Pine 2007:2]

* Se side 22

Autenticitet er ifølge Pine og Gilmore ikke et aspekt, som virksomheder blot kan fabrikere. [Pine 2007:87] De anser i et vist omfang autenticitet for at være personligt bestemt og mener ikke, at der er noget, der entydigt kan karakteriseres som en uautentisk oplevelse. [Pine 2007:81] Det skyldes, at det, ifølge Pine og Gilmore, ene og alene er de oplevende individer, der vurderer, om noget er autentisk eller ej. En sådan vurdering bestemmes på baggrund af hvert individs evne og behov for at acceptere, filtrere, ignorere eller fortolke særlige aspekter af et oplevelsestilbud. En afgørende pointe fra Pine og Gilmores side er dog, at virksomheders handlinger over tid kan påvirke disse personlige opfattelser. [Pine 2007:99]

Da autenticitet afgøres individuelt, frarådes det, at virksomheder insisterer på at de, deres produkter eller oplevelser er autentiske. Markedsføring eller andre traditionelle midler til ekstern kommunikation kan derfor ikke alene ændre potentielle kunders opfattelse af, om noget er autentisk eller ej. For at virksomheder eller deres foretagender kan gøre sig fortjent til at blive anset som autentiske, er der, ifølge Pine og Gilmore, kun én måde, hvorpå dette kan opnås, og det er ved at agere autentisk. [Pine 2007:90]

Pine og Gilmore anvender fem operationelle genrer, der beskriver, hvorledes forbrugere kan opfatte autenticitet i forhold til kommercielle tilbud. Disse genrer danner et udgangspunkt for, hvorledes en virksomhed kan forsøge at opnå en position, der skaber autenticitet. De fem genrer er¹⁵:

- Naturlig autenticitet
- Original autenticitet
- Exceptionel autenticitet
- Referentiel autenticitet
- Influentiel autenticitet

I forhold til min problemstilling er det særligt den sidste autenticitetsgenre, som er interessant. Denne genre omhandler en form for autenticitet, der kan betegnes som indflydelsesrig. Dette skal forstås som en virksomheds forsøg på at stå inde for en samfundsnyttig sag eller målsætning, men det kan også omhandle forsøget på at gøre en forskel i en kundes liv. Der er på denne måde ikke kun fokus på at skabe oplevelser, men også transformationer hvorved en kunde i kraft af sit forbrug skaber en ændring af enten sig selv eller for andre.

I forbindelse med at skabe ændringer for andre er fremgangsmåden med at donere penge til velgørende formål udmærket, men det skaber mere autenticitet, hvis virksomheder på egen hånd tager initiativ til forandringer. I denne sammenhæng fremhæver Pine og Gilmore, at nybyggerier, som implementerer bæredygtige principper, kan fremstå som en selvstændig erklæring. [Pine 2007:50]

Et kendetegn for denne genre er, at aktiviteterne ofte er sat i forbindelse med miljøhensyn og CSR eller på andre måder viser, at en virksomhed påtager sig et ansvar. [Pine 2007:74]

¹⁵ Pine 2007:49

Pine og Gilmore opfordrer til at forsøge at implementere alle fem genrer i en virksomhed, hvis dette er muligt. På denne måde vil der kunne skabes et solidt grundlag for at fremstå autentisk. Det fremhæves dog i den sammenhæng, at virksomheder skal være realistiske. Det kan derfor være en fordel blot at udvælge én eller få genrer og så have fuld opmærksomhed på at udføre dem. [Pine 2007:77] De fem genrer kan af denne grund anses for at være adskilte processer. I forbindelse med dette speciales problemstilling er der herved også grundlag for at kunne udvælge én enkelt autenticitetsgenre og betragte den uafhængigt af de andre.

Jeg har i det ovenstående haft fokus på hvordan Pine og Gilmore betragter og inddeler autenticitet. I det følgende vil jeg se nærmere på, hvorledes de definerer selve begrebet.

Pine og Gilmore gør eksplicit opmærksom på, at deres autenticitetsopfattelse ikke stemmer overens med et traditionelt filosofisk perspektiv på autenticitet. Den er derimod anvendelsesorienteret i forhold til erhvervslivet. Deres autenticitetsbegreb udspringer af to principper, der lyder som følger¹⁶:

- Vær tro i forhold til dit eget selv
- Vær hvem du siger, du er til andre

Det første princip omhandler vigtigheden at være oprigtig, konsekvent og selvstyret i forhold til sig selv. Det andet princip vægter forholdet til andre i kraft af vigtigheden ved at være anset som troværdig og ærlig. Disse to principper er, hvad Pine og Gilmore mener, lægger til grund for autenticitet i forhold til personlighed. De overfører disse principper til at gælde for erhvervslivet ved at pointere, at virksomheder, der vil fremstå som autentiske, må stille sig selv følgende spørgsmål:

- Er det udbudte tro mod sig selv?
- Er det udbudte, hvad det siger, det er?

Disse to spørgsmål kan ifølge Pine og Gilmore fungere som to standarder, en virksomhed bør måle sine tilbud af råvarer, service og oplevelser i forhold til. Deres opfattelse af autenticitet er herved grundlagt i, om en virksomhed er oprigtig i forhold til sig selv og troværdig over for andre.

Ifølge Pine og Gilmore omhandler autenticitet af denne grund en konstant proces, og autenticitet skal betragtes ud fra en konkret udvikling og ageren over tid. Det er derfor ikke muligt for en virksomhed kun at udvælge visse tidspunkter, hvor der skal gøres en indsats. I forhold til de aspekter hvor en virksomhed ønsker at fremstå autentisk, skal der ligeledes gøres en indsats, som er gennemført i alle henseender. Processen med at skabe autenticitet foregår derved i forskellige stadier og i kraft af flere forskellige faktorer.

Med henblik på at skabe autenticitet i forbindelse med oplevelser, så afhænger dette derfor også af aspekter, som gør sig gældende både før og under et oplevelsesforløb. For at vurdere autenticitet i sammenhæng med oplevelser er det af denne grund nødvendigt at undersøge konkrete oplevelsesforhold. Det er ligeledes nødvendigt at inddrage bagvedliggende aspekter, der kan indikere en reel udvikling med henblik på en virksomheds forudgående indsats.

¹⁶ Pine 2007:96

I forhold til problemstillingen i dette speciale er det derfor relevant at inddrage et bredt spektrum af aspekter, der kan have indflydelse på, i hvilket omfang den udvalgte virksomhed kan karakteriseres som oprigtig og troværdig.

Definition af begrebet besøgsoplevelse

Der er som beskrevet i tidligere afsnit flere forskelligartede synspunkter på, hvad der er relevant at inddrage i forbindelse med begrebet oplevelse. Jeg vil i dette speciale tage udgangspunkt i et perspektiv, som kombinerer det biologiske og reflektive oplevelsesniveau med en oplevelsesøkonomisk vinkel. Begrebet oplevelse vil derfor inkludere perspektiver på både exceptionelle oplevelser og biologisk-reflektive oplevelser. Det har jeg valgt at gøre, da jeg mener, at disse forskellige perspektiver alle vil kunne belyse relevante sider af den konkrete problemstilling, som jeg beskæftiger mig med i specialet.

Mit fokus i forhold til den udvalgte case er det, som jeg har valgt at kalde "besøgsoplevelse". I denne forbindelse er en besøgsoplevelse dækkende for den overordnede oplevelse, som en hotelgæst under et ophold på CPCT kunne tænkes at have på baggrund af de aspekter, som jeg har valgt at undersøge i dette speciale. Besøgsoplevelse skal derfor i denne sammenhæng forstås som det samlede resultat af de indtryk og oplevelser, som CPCT ifølge min konkrete analyse er i stand til at kunne danne et grundlag for.

Med udgangspunkt i min specifikke baggrundsviden om oplevelsesøkonomi samt det biologiske og reflektive oplevelsesniveau vil jeg inddrage bestemte aspekter af disse teoretiske perspektiver. Jeg vil som nævnt tidligere udelukkende anvende de aspekter, som jeg finder væsentlige og brugbare i forhold til min konkrete problemstilling.

Jeg vil overordnet set undersøge grundlaget for at danne en besøgsoplevelse, der giver et indtryk af autenticitet i forhold til bæredygtighed. Der vil af denne grund udelukkende være fokus på oplevelsesaspekter, som har forbindelse til CPCTs indsats i forhold til bæredygtighed. De udvalgte teoretiske perspektiver vil i denne sammenhæng kunne supplere hinanden med henblik på at klarlægge forskellige aspekter, der alle kan have indflydelse på den overordnede besøgsoplevelse og indtrykket af autenticitet i forhold til bæredygtighed.

I det ovenstående har jeg gennemgået teorier, der på forskellig vis omhandler oplevelser og autenticitet. I den nedenstående del af teoriafsnittet vil der blive præsenteret teorier, som kan være relevante i forhold til at undersøge andre væsentlige perspektiver af den pågældende problemstilling i specialet. Disse teorier har blandt andet til formål at belyse, om CPCT kan karakteriseres som oprigtig og troværdig i forhold til bæredygtighed. Der vil derfor være fokus på selve organisationen og dens måde at kommunikere på.

Netværksbranding

Et redskab til at kreere, styre og udvikle en virksomheds organisatoriske struktur og funktion er corporate branding. Jeg vil af denne grund anvende aspekter af denne disciplin til at undersøge organisatoriske forhold på CPCT.

Selve begrebet corporate branding kan være tillagt mange forskellige betydninger, og der fremgår ikke én officiel definition. Der har de seneste ti år været en markant udvikling i forhold til, hvad corporate branding som begreb indebærer. På den baggrund er der opstået forskellige definitioner og typer af corporate branding.

Jeg vil tage udgangspunkt i en type, som kendetegnes ved, at der er fokus på hele det netværk, som en virksomhed kan bestå af. Denne type af corporate branding går under navnet netværksbranding og er defineret af Mary Jo Hatch og Majken Schultz.

Disse to forfattere anser netværksbranding som starten på en ny ære med en ændret intern magtbalance. Det skyldes ifølge dem en nyligt fremvundet interessentkapitalisme. Denne form for kapitalisme udmønter sig i, at interessenter stiller større krav til virksomheder end nogensinde før, og at interessenter udgør en modvægt til den indflydelse, som det globale erhvervsliv repræsenterer. [Hatch 2009:252] Interessenterne kræver eksempelvis, at virksomheder bidrager positivt til deres omgivelser og gør en forskel i interessenternes liv. Dette har skabt et behov for nye spilleregler, og denne ændring skaber behov for nytænkning af corporate branding. Det er derfor ikke længere nok, at en virksomhed eksempelvis gør brug af logodesign og et konsekvent ensartet budskab. Der skal derimod gøres en helhjertet indsats for, at alle virksomhedens interessenter bliver involveret i processen med corporate branding.

En virksomheds interessenter omfatter eksempelvis ledelsen, medarbejdere, investorer, leverandører, distributører, partnere, regeringer, politikere, NGO'er, kunder, forbrugere samt nationale og internationale fællesskaber. [Hatch 2009:30]

Denne type af corporate branding er ikke en marketing-disciplin, men et strategisk aktiv, der bør indgå på det højeste niveau af en virksomheds ledelse. Ansvar for brandet skal, som Hatch og Schultz udtrykker det, "stråle fra selskabets øverste ledelse ud i hver eneste krog af organisationen og helt ud i det net af interessenter, som virksomheden består af." [Hatch 2009:17] Ledelsen skal derfor være indstillet på at ofre store mængder tid og opmærksomhed på at være i dialog med interessenterne. I kraft af dialog mellem ledelse og interessenter skal netværksbranding-processen inddrage og engagere hele det netværk, der omgiver en virksomhed. [Hatch 2009:253]

Ifølge Hatch og Schultz er der tre helt afgørende faktorer, der spiller ind i forhold til, om et netværksbrand er succesfuldt eller ej. [Hatch 2009:32] Disse faktorer er:

- Den strategiske vision for fremtiden
- Den kultur der eksisterer blandt medarbejderne
- Det image som eksterne interessenter forbinder med virksomheden

Jo større sammenhæng der er mellem de tre faktorer, jo stærkere vil et netværksbrand være.

Når et netværksbrand fungerer optimalt, så udgør samspillet mellem de tre faktorer en integreret, udtrykfuld og tilfredsstillende helhed, der giver et stærkt virksomhedsomdømme, samtidig med

at løfterne bag det pågældende netværksbrand bliver virkeliggjort overfor alle interessenter. [Hatch 2009:33] På denne måde kan brandet komme til at fremstå oprigtigt, troværdigt og derved også autentisk. I forbindelse med problemstillingen i dette speciale kan det af denne grund være særligt relevant at undersøge organisatoriske forhold ud fra dette perspektiv.

Ifølge Hatch og Schultz skal et netværksbrand gøre sig fortjent til at få interessenternes tillid, og det skal derfor styres effektivt gennem hele virksomhedens levetid, ikke blot når brandet bliver lanceret eller i udvalgte perioder. Der skal konstant være opsyn med, om der er sammenhæng mellem virksomhedens vision, organisationskultur og image blandt interessenterne. Kombinationen af disse tre faktorer repræsenterer på sin vis alt det, som organisationen er, siger og gør. [Hatch 2009:34] Et netværksbrand er derfor i denne sammenhæng nært beslægtet med en ledelsesfilosofi.

Et væsentligt aspekt ved et netværksbrand er, at det kan medvirke til at differentiere en virksomhed og dens produkter fra konkurrenter. Det er i den sammenhæng vigtigt at tage et markant standpunkt, således at brandet repræsenterer noget reelt, som interessenter kan have en klar holdning til. [Hatch 2009:43] Et netværksbrand skal derfor udtrykke vedvarende ambitioner, værdier og overbevisninger, som så vidt muligt gerne skal deles af alle interessenter. Det skal kunne inspirere alle interessenter til at engagere sig i virksomheden og medvirke til at skabe nye realiteter. [Hatch 2009:254] Brandet skal af denne grund omhandle en konkret og seriøs indsats, da det på denne måde kan gøre sig fortjent til interessenternes vedvarende tillid.

En vigtig pointe i forbindelse med netværksbranding er, at det er medlemmerne af virksomhedens ledelse, som individuelt og kollektivt skal gøre det pågældende netværksbrand til centrum i organisationskulturen og inspirere til en kreativ måde at tænke på, som holder brandet levende for alle interessenter. [Hatch 2009:31]

Et netværksbrand skal som nævnt komme til udtryk igennem alle de aktiviteter, som en virksomhed foretager sig. Af denne grund er det vigtigt at engagere samtlige medarbejdere i processen med netværksbranding, og i den forbindelse lade det pågældende netværksbrand være tydeligt i forhold til kulturen i virksomheden. Alt, hvad ledelsen foretager sig organisatorisk i forhold til medarbejderne, og alle de ting der forventes af medarbejderne, bør være gennemsyret af "ånden" i det pågældende brand. [Hatch 2009:179] Dette bør derfor være afspejlet i personalepolitik og i den daglige praksis i virksomheden. På denne måde kan et netværksbrand virkeliggøres både for personalet, men også for kunderne og andre interessenter.

Et netværksbrand skal altså ikke blot fungere som en hensigtserklæring. Det skal implementeres i alt, hvad virksomheden foretager sig. For at få dette til at lykkes er det hensigtsmæssigt at få et brand til at støtte medarbejderne i stedet for udelukkende at få medarbejderne til at støtte brandet. [Hatch 2009:179] Der skal derfor gøres en aktiv indsats for at lade værdierne i brandet komme medarbejderne til gode i praksis. De værdier, der skal signaleres udadtil, skal også virke indad i virksomheden, hvorved brandet bliver implementeret i medarbejderkulturen, og derved styrker virksomhedens samlede udtryk.

Når værdier skal integreres i en virksomheds organisationskultur, henviser Hatch og Schultz til to indlejningsmekanismer, der opdeles i primære og sekundære. Primære indlejningsmekanismer omhandler det, som ledelsen direkte siger og gør i forhold til at forme kulturen i en virksomhed. De sekundære indlejningsmekanismer indebærer organisationsstrukturer og kulturelle artefakter, og de fremgår derfor ikke som ledelsens egne ord eller handlinger. Det er de primære indlejnings-

mekanismer, der i praksis har størst effekt, hvilket understreger ledelsens rolle som forbillede i forhold til kulturel udvikling i en virksomhed. [Hatch 2009:173]

Nedenstående tabel viser, hvorledes de to indlejningsmekanismer kan opdeles¹⁷:

Primære indlejningsmekanismer	Sekundære indlejningsmekanismer
• Det ledere er opmærksomme på, måler og kontrollerer regelmæssigt • Reaktion på kritiske begivenheder og organisationskriser • Fordeling af ressourcer, belønning og status • Forbilleder, læring og coaching • Hvordan lederne rekrutterer, udvælger, forfremmer og udstøder folk	• Organisationsdesign og -struktur • Organisationssystemer og –procedurer (Fx kontrolsystemer, corporate branding-processer) • Organisations ceremonier og ritualer • Indretning af interiører, facader og bygninger • De legender, som fortælles om vigtige begivenheder og personer

Da jeg i dette speciale har fravalgt at inddrage empiri i forhold til CPCTs interessenter, vil jeg ikke beskæftige mig med virksomhedens image blandt disse, men udelukkende fokusere på CPCTs vision og medarbejderkultur.

Jeg vil anvende teorien om netværksbranding til at undersøge, om der i den udvalgte case er sammenhæng mellem implementeringen af ledelsens vision og den medarbejderkultur, som de ønsker at skabe. På den baggrund kan der herved dannes et overblik over, om den undersøgte virksomhed på det organisatoriske niveau har skabt et grundlag for at kunne komme til at fremstå som oprigtig i forhold til bæredygtighed.

I denne sammenhæng er det ligeledes relevant at få et indblik i, hvorledes den undersøgte virksomhed i praksis har implementeret bæredygtige principper i sin organisation. Dette vil jeg gøre ved at beskæftige mig med virksomhedens arbejde med corporate social responsibility.

Corporate Social Responsibility

Dette afsnit vil omhandle virksomheders sociale ansvar, eller som det på engelsk bliver kaldt corporate social responsibility (CSR). Selve begrebet er ret diffust i forhold til, hvad det dækker over. Begrebet er tillagt mange meget forskellige betydninger, og det kan ligefrem inddeles i det, der benævnes som "skoler".*

Den internationale skole afspejler den mest udbredte opfattelse af CSR. [Neergaard 2006:22] Det er også denne skole, som jeg vil beskæftige mig med i forhold til min case i dette speciale. I sammenhæng med den internationale skole skal CSR forstås som en frivillig indsats, der omhandler sociale og miljømæssige forhold, og som sker i et samarbejde med interessenter. Der er lagt vægt på, at virksomheden skal udføre aktiviteter, der gør mere end lovgivning og internationale aftaler

¹⁷ Hatch 2009:173

* Se bilag 5 for en uddybende forklaring på den historiske udvikling af CSR

påkræver. Det sociale område kan opdeles i det interne og det eksterne. Det interne sociale område vedrører det psykiske og fysiske arbejdsmiljø, og det eksterne omhandler arbejdsforholdene hos virksomhedens samarbejdspartnere. De miljømæssige forhold varierer meget i forhold til hver enkelt virksomhed og branche. Et tredje element, der ofte indgår i denne sammenhæng, er økonomi, og CSR bliver ofte betragtet ud fra begrebet den tredobbelte bundlinje. Denne bundlinje henviser til en virksomheds resultater i et socialt, miljømæssigt og økonomisk perspektiv.

Der eksisterer ingen officielle krav eller lovgivning i forhold til CSR, og virksomheder kan derfor individuelt tolke den mening, som de lægger i begrebet. I den sammenhæng forsøger en række overnationale organisationer at presse på for at få virksomheder til at udøve en vis form for selvregulering. Det er eksempelvis organisationer som FN, EU, Verdensbanken og OECD¹⁸. [Neergaard 2006:30] Disse organisationer kan ikke direkte lovgive, men de kan udforme retningslinjer og henstillinger møntet på virksomheder.

Der er en generel stigning i forhold til instrumenter, som virksomheder kan anvende til at planlægge, styre, kontrollere og rapportere om deres CSR indsats. [Buhmann 2006:127] Disse retningslinjer og instrumenter for CSR kan være med til at skabe en bevidsthed i samfundet om globale rettigheder og standarder. Herudover kan de også medvirke til en øget forventning om, at virksomhederne lever op til disse. [Buhmann 2006:131]

Et eksempel på et CSR-instrument er FNs Global Compact, og den case, som jeg vil beskæftige mig med i specialet, er tilsluttet denne ordning. Jeg vil derfor nærmere beskrive dette initiativ.

Global Compact er baseret på, at virksomheder frivilligt vælger at ansøge om at tilslutte sig initiativet, og dermed forpligter sig til at leve op til ti grundlæggende principper. Ansøgningen foregår ved, at en virksomhed sender et brev til FNs generalsekretær, hvori den pågældende virksomhed erklærer sin tilslutning til de ti principper. Virksomheden skal inden for de første to år fra sin tilslutning være i stand til at rapportere om, hvorledes principperne er blevet implementeret i konkrete aktiviteter, og den er derefter forpligtet til årligt at rapportere om den aktuelle situation og målsætning¹⁹.

De ti principper omhandler menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljø og bekæmpelse af korruption. Hvert princip er bygget på det, der kaldes folkeretlige instrumenter, og disse instrumenter er de følgende²⁰:

- FNs Verdenserklæring om Menneskerettigheder (princip 1-2)
- ILOs²¹ erklæring om Grundlæggende Principper og Rettigheder på Arbejdspladsen (princip 3-6)
- Rio-topmødets erklæring om Principper for Miljø og Udvikling* (princip 7-9)
- FNs Konvention mod Korruption (princip 10)

¹⁸ OECD: Organization for Economic Co-operation and Development

¹⁹ <http://www.unglobalcompact.org/Languages/danish/index.html>

²⁰ Buhmann 2006:134

²¹ ILO: International Labour Organization

* Se bilag 6 for en uddybende forklaring på Rio-topmødets erklæringen

Samtlige principper er, som det fremgår ovenfor, inddelt specifikt i forhold til hvert enkelt folkeretligt instrument. De ti principper kan ses i bilag 7.

Alle virksomheders tilslutningserklæringer er tilgængelige på Global Compacts officielle hjemmeside, www.unglobalcompact.org. Her det også er muligt at få indsigt i alle virksomheders rapporter om implementeringen af de ti principper. En sådan rapportering betegnes COP (Communication on Progress). Hver af disse COP-beskrivelser behandler enkeltvis de ti principper ud fra følgende punkter:

- Our commitment or policy
- Actions implemented in the last year/planned for next year
- Measurable results

Virksomheder, der er tilsluttet Global Compact, opnår i kraft af COP-beskrivelserne, at de kan bedømme sig selv og bedømmes af andre ud fra et sæt standarder, som har universel karakter.

Dette giver ligeledes mulighed for en eksplicit og offentlig tilgang til en virksomheds CSR-indsats. Der kan herudover være en vis form for prestige og opmærksomhed forbundet med at blive sat i sammenhæng med FN og Global Compact.

Foruden de ti principper så opfordres de deltagende virksomheder til at bidrage med frivillige initiativer til at fremme FNs mål om bæredygtig udvikling²². Denne målsætning vil jeg beskæftige mig nærmere med i det følgende afsnit.

Bæredygtighed

For at kunne udsige noget konkret om bæredygtighed er det afgørende at have klarlagt, hvad der præcist menes med selve begrebet bæredygtighed. På et globalt plan er bæredygtighed ofte defineret ud fra retningslinjer udarbejdet af FN. Helt fra start har FN spillet en afgørende rolle i forhold til at gøre opmærksom på betydningen af bæredygtighed. Dette er blevet gjort gennem konferencer og uafhængige kommissioner, der har beskæftiget sig med forskellige aspekter vedrørende jordklodens sociale og miljømæssige tilstand.

Der er særligt én FN-kommission, som har haft en afgørende indflydelse på at bringe bæredygtighed på den globale dagsorden. Denne kommission gik under navnet "World Commission on the Environment and Development" og var ledet af den tidligere norske statsminister Gro Harlem Brundtland. I 1987 udgav denne kommission en rapport ved navn "Our Common Future", også kaldet Brundtland-rapporten. Heri er bæredygtighed defineret som en afbalanceret samfundsmæssig udvikling, der har fokus på, at nuværende generationer kan opfylde deres behov så længe, at det ikke bringer fremtidige generationers muligheder for at opfylde deres behov i fare.

Rapporten lægger vægt på, at hensyn til omverdenen skal tænkes ind i alle processer, og herudover at hvert enkelt element knytter tæt an til de andre.*

²² <http://www.unglobalcompact.org/Languages/danish/index.html>

* Se bilag 6 for en uddybende forklaring på FNs arbejde med bæredygtighed

Den case, som jeg undersøger i dette speciale, bygger sit CSR-arbejde på Global Compacts ti principper. Disse principper omhandler som nævnt menneskerettigheder, arbejdsvilkår, miljø og anti-korruption, og det er på baggrund af disse, at der, ifølge Global Compact, kan skabes et grundlag for en bæredygtig udvikling.

Global Compact kan karakteriseres som et CSR-initiativ, der har fokus på bæredygtighed. I denne sammenhæng er det dog vigtigt at pointere, at selvom CSR og bæredygtighed i mange tilfælde er to sider af samme sag, så er der forskelle. En virksomhed kan eksempelvis godt have udarbejdet en CSR-politik udelukkende på baggrund af ansvarlighed med henblik på arbejdsvilkår. Dette vil ikke kvalificere den til at være en bæredygtig CSR-politik. En virksomhed kan for så vidt også have implementeret bæredygtighed organisatorisk og praktisk uden at vælge at kalde det CSR. Der skal derfor skelnes mellem begreberne, selvom der ofte vil være en sammenhæng mellem de to.

På baggrund af CPCTs samarbejde med FNs Global Compact vil begrebet bæredygtighed i dette speciale tage udgangspunkt i FNs definition. Bæredygtighed er herved dækkende for en konkret indsats, der indikerer en kontinuerlig og langsigtet proces med at afbalancere alle tre aspekter af den tredobbelte bundlinje i forhold til hinanden. Det indebærer altså et sammenhængende forhold mellem det sociale, det miljømæssige og det økonomiske perspektiv.

Set i forhold til processen med at skabe bæredygtige forhold kræver det derfor, at indsatsen er vedvarende. Af denne grund kan bæredygtighed også kun opnås i kraft af en udvikling over tid.

I forbindelse med min problemstilling forventer jeg, at det i overvejende grad er miljømæssige aspekter, som jeg i praksis kommer til at beskæftige mig med. Det skyldes, at jeg ønsker at undersøge grundlaget for at skabe oplevelser for hotellets gæster, og i den sammenhæng primært har fokus på fysiske og kommunikative elementer. I forhold til den udvalgte case i dette speciale vil begrebet bæredygtighed derfor i flere tilfælde være udtryk for en overordnet bæredygtig tænke-måde, der særligt kommer til udtryk gennem miljøvenlige tiltag.

Kommunikation om CSR & bæredygtighed

Den samfundsmæssige udvikling, der omtales i indledningen til dette speciale, gør som nævnt, at interessenters krav og forventninger udøver en væsentlig og kritisk indflydelse på virksomhedernes handlemuligheder. Der skal derfor oparbejdes en vis sensibilitet i forhold til interessenter, hvis en virksomhed skal opnå sympati og loyalitet blandt sine eksisterende og potentielle kunder. Virksomhederne må derfor indgå i dialog med interessenter, men de skal også forsøge at gøre interessenterne opmærksomme på virksomhedens aktiviteter og udfordringer. Virksomhederne skal derfor ikke kun respondere på interessenternes krav og forventninger, men også selv forsøge at tage initiativ til forbedringer. Ved at gøre det kan en virksomhed øge den offentlige opmærksomhed på sit foretagende, samt de aktiviteter der udføres. [Morsing 2006:116] I den forbindelse er CSR et meget effektivt redskab, som har en oplagt sammenkobling til netværksbranding.

Den generelle udvikling af CSR går imod en mere eksplicit CSR-tilgang, hvilket kan skyldes en stigende efterspørgsel blandt interessenter om en klar, synlig og udtalt artikulering af virksomheders CSR-initiativer. [Morsing 2006:124] Dette skaber et stigende pres på at informere interessenter om CSR-aktiviteter, men det kan også betyde en fordel for virksomhederne, da de vil kunne træde skarpere i karakter i forhold til deres CSR-indsats og derved have mulighed for at skabe konkurrencemæssige fordele. [Morsing 2006:124]

Det er i denne forbindelse vigtig at finde en god balance mellem, hvad der loves, og hvad der gøres. En uligevægt mellem disse to forhold kan have en negativ effekt på en virksomheds image, som kan være svær at genopbygge. Det er samtidigt også vigtig ikke at være alt for højtråbende om CSR-tiltag, da en virksomhed herved løber risikoen for at virke mistænkeligt selvtilfreds og derved ligefrem tiltrækker kritik og skepsis blandt interessenter. [Morsing 2006:125] Det kræver derfor, at der fra virksomheders side er et vist fokus på at leve op til de løfter, der kommunikeres ud til interessenterne.

I forhold til begrebet bæredygtighed er der i sammenhæng med udviklingen af CSR-kommunikation også sket en markant holdningsændring. De første virksomheder som i 1990'erne begyndte ændre værdisæt og vision mod principper, der var bæredygtige, fik dengang ikke meget støtte fra aktiemarkedet og andre eksterne interessenter. Dette har ændret sig, og der er en tendens til, at moderne forbrugere forventer at virksomheder påtager sig et ansvar. [Laljani 2008:135] Det er særligt det miljømæssige aspekt af bæredygtighed, som der er kommet fokus på, og dette kan hænge sammen med, at FNs klimapanel i 2007 erklærede, at de globale klimaforandringer var menneskeskabte. [Laljani 2008:103] Siden dette har der været et drastisk holdningsskift blandt politikere, i erhvervslivet og i medierne. Den udvikling har gjort, at mange har haft travlt med at blive miljøbevidste i en fart, hvilket har medvirket til, at de bæredygtige tiltag og visioner i mange tilfælde har været overfladiske.

Medierne har haft en afgørende indflydelse på den store opmærksomhed rettet mod virksomheders miljøhensyn, og de har samtidigt også haft fokus på de virksomheder, der har givet udtryk for at være mere bæredygtige, end de i praksis er. Det forhøjede fokus på miljøhensyn har medvirket til at skabe en skepsis over for virksomheder, der er ivrige for at fremhæve deres bæredygtige tiltag og produkter. [Laljani 2008:103] Det har ligeledes gjort forbrugerne mere opmærksomme på "greenwashing".* I kraft af et øget fokus på greenwash frygter mange virksomheder at blive beskyldt for netop dette. En effekt heraf er, at virksomheder, der reelt har implementeret bæredygtige tiltag, undlader at kommunikere om det. [Laljani 2008:97]

Karin M. Laljani og Lars Ludvigsen mener, at dette er en uheldig udvikling. De opfordrer virksomheder til at være åbne, transparente og faktabaserede i deres kommunikation om bæredygtighed og derved informere og inddrage interessenter i det arbejde, der gøres. Laljani og Ludvigsen lægger vægt på vigtigheden af, at virksomheder bevidst orienterer sig i forhold til deres kommunikation om bæredygtighed.

Til dette formål har de fremsat en model, der inddeler virksomhedernes kommunikation om bæredygtighed i fire kategorier:

- Afventende
- Tilbageholdende
- Kommunikationsvask
- Kompetent Ansvarlig

* Se bilag 4 for en uddybende forklaring af begrebet greenwash

Denne model benævnes Kvadrantmodellen. Den er opdelt i en lodret akse der markerer en virksomheds kommunikationsintensitet i forhold til bæredygtighed, og en vandret akse der giver udtryk for den forretningsmæssige bæredygtighed. [Laljani 2008:99]

I forhold til den vandrette akse er der eksempelvis fokus på, om bæredygtighed er implementeret i forretningsprocesser, om alle medarbejdere kender og forstår de bæredygtige forretningsprincipper, eller om det kun er udvalgte personer og afdelinger, der er engageret i processen.



Figur 3: Kvadrantmodellen²³

En afventende virksomhed er karakteriseret ved, at der ikke foretages tiltag med henblik på bæredygtighed, før det kræves af myndighederne, og der vil derfor heller ikke være mange aktiviteter at berette om.

Den tilbageholdende virksomhed kendetegnes ved, at der er foretaget konkrete og ofte ambitiøse tiltag i forhold til en bæredygtig udvikling. Der gøres samtidig meget lidt for at få disse omfattende processer og resultater kommunikeret ud til omverdenen, hvilket kan skyldes, at virksomhederne ikke vil fremstå som pralende eller beskyldes for greenwash.

I tilfælde af kommunikationsvask har en virksomhed kun i begrænset omfang implementeret elementer af bæredygtighed. Til gengæld har virksomheden været ivrig til at kommunikere om bæredygtige tiltag og resultaterne af disse uden at kunne fremlægge dokumentation for påstandene.

Den fjerde kategori er, som navnet antyder, den mest ønskværdige ifølge Laljani og Ludvigsen. Det, der kendetegner en kompetent ansvarlig virksomhed, er, at den har en afbalanceret fordeling af ressourcer i forhold til implementering af en bæredygtig udvikling og den dertilhørende kommunikation. Den kommunikerer herudover åbenlyst om alle aspekter af arbejdet med bæredygtighed. I denne forbindelse lægges der vægt på at undgå overdrivelser, kun at kommunikere reelle fremskridt og at understrege, at der stadig vil kunne ske forbedringer. [Laljani 2008:99]

²³ Laljani:99

Laljani og Ludvigsen anser bæredygtighed for at være en kontinuerlig og langsigtet proces, og virksomheder vil af denne grund altid være på forskellige stadier i forhold til målsætninger for deres bæredygtige arbejde. Det er derfor kun i kraft af en åben og faktabaseret kommunikation, at virksomhederne kan skabe et grundlag for, at forbrugerne kan vælge virksomheder og deres produkter til og fra i forhold til den aktuelle og reelle bæredygtige indsats.

Det er ifølge Laljani og Ludvigsen afgørende at få konkrete bæredygtige aspekter frem i lyset, da dette kan skabe en ændring i forbrugerens opmærksomhed på og efterspørgsel af bæredygtige produkter. Af denne grund opfordrer Laljani og Ludvigsen bæredygtige virksomheder til også at påtage sig et samfundsmæssigt ansvar for at oplyse alle interessenter om reelle bæredygtige aspekter. [Laljani 2008:97]

Jeg har i det ovenstående gennemgået teorier, der vedrører forskellige aspekter af det organisatoriske niveau, kommunikative forhold og den praktiske implementering af bæredygtighed. Det er min opfattelse, at disse aspekter alle bidrager til at kunne belyse min problemstilling i dette speciale på bedst mulig vis.

På baggrund af dette teoretiske udgangspunkt vil jeg nu beskæftige mig med specialets analysedele. Den første analysedel undersøger, i hvilket omfang CPCT har dannet et fundament i forhold til at være bæredygtige.

Analysedel 1

Fundamentet

Organisatorisk implementering af bæredygtighed

For at få et indblik i hvordan bæredygtighed organisatorisk set er implementeret i CPCT, vil jeg starte med at undersøge den vision og kultur, der på ledelsesplan er ønske om at skabe på CPCT. Jeg ønsker ligeledes at undersøge CPCTs tilgang til CSR, og i den forbindelse hvad de i praksis har gjort af tiltag for at implementere bæredygtige principper. Hele denne analyse vil tage udgangspunkt i oplysninger, der fremgår af CPCTs COP-beskrivelse, som blev indsendt 18. august 2010²⁴.

Vision og kultur

CPCT er ifølge eget udsagn skabt ud fra et ønske om at vælge bæredygtige løsninger for miljø og mennesker og på same tid levere en sublim oplevelse til deres gæster. Hotellets målsætning er at udlede mindre CO2 end deres konkurrenter, men samtidig at give hotellets gæster en bedre oplevelse og et bedre produkt. Der tilstræbes i alle produkter, processer og tiltag, at der anvendes de mest bæredygtige løsninger, uden det går på kompromis med hotellets komfort og kvalitet²⁵.

Disse ønsker og målsætninger udgør den overordnede vision for hotellet, hvilket indikerer, at CPCT har et klart fokus på bæredygtighed.

Jeg er interesseret i, hvordan CPCT har implementeret bæredygtighed på det organisatoriske niveau, og om der organisatorisk set er dannet et grundlag for at skabe et netværksbrand.

Af denne grund vil jeg undersøge, om CPCTs vision og den medarbejderkultur, der er ønske om at skabe, kan karakteriseres som elementer af netværksbranding. Til at belyse dette vil jeg tage udgangspunkt i CPCTs erklæring om støtte til Global Compact. Denne erklæring fremgår af CPCTs COP-beskrivelse og kan ses i bilag 8.

Erklæringen giver i detaljer udtryk for CPCTs officielle holdning og beskriver den tankegang, som hotellet er skabt ud fra. Den er skrevet af direktør Allan L. Agerholm på vegne af CPCTs ledelse og øvrige personale.

Af erklæringen fremgår det, at CPCT fra start har valgt at bygge hotellet op i forhold til Global Compacts principper. Det fremhæves, at disse principper giver udtryk for den holdning og tankegang, som eksisterer blandt hotellets grundlæggere, og at det er selve fundamentet for den virksomhedskultur, der har været ønske om at skabe på CPCT. Dette indikerer, at en bæredygtig tænkemåde er blevet gjort til centrum i CPCTs organisationskultur.

Der tilføjes at arbejdet med Global Compacts ti principper begyndte i en tid, hvor der kun var fire personer beskæftiget med CPCT, og at fokuset på principperne af denne grund har været en integreret del af hotellets udvikling. Det fremgår herved, at det øverste niveau af CPCTs ledelse fra start har været fokuseret på at indarbejde principperne fra Global Compact.

Implementeringen af de ti principper har derfor, ifølge COP-beskrivelsen, været en selvfølge i forhold udviklingen af medarbejderforhold, personalepolitik, valget af leverandører samt forhold angående alt fra mad til tekniske løsninger. Dette indikerer, at alt det ledelsen foretager sig organisatorisk i forhold til hotellets interne og eksterne interessenter, og alle de ting der forventes af disse, er påvirket af ønsket om bæredygtighed. Det indikerer ligeledes, at der gøres en indsats for, at virksomhedens interessenter bliver involveret i processen med bæredygtighed.

²⁴ Hele CPCTs COP-beskrivelse kan ses på et link, som fremgår af litteraturlisten.

²⁵ Disse oplysninger fremgår af Fakta om CPCT. Se bilag 1

Det fremhæves, at arbejdet med bæredygtighed opfattes som en rejse, der aldrig ender. I denne sammenhæng fremgår det, at CPCT i kraft af Global Compacts principper er godt på vej til at gøre en bæredygtig indsats, der danner grundlag for at foretage valg, som skaber en økonomisk velfungerende virksomhed. Dette vidner om, at bæredygtighed er en integreret del af virksomhedens drift og fremtidige udvikling. Den bæredygtige indsats vil af denne grund ikke kun være gældende i udvalgte perioder eller kampagner.

Det fremgår eksplicit, at CPCTs ledelse er drevet af et oprigtigt ønske om at vælge de mest bæredygtige løsninger i forbindelse med hoteldriften. Det bliver dog samtidigt pointeret, at de bæredygtige initiativer skal balanceres med kvalitet, komfort, sikkerhed og følelsen af luksus, som hotellet også ønsker at give deres gæster. Samtidigt lægges der vægt på en balance mellem miljø, mennesker og økonomi. Dette illustrerer, at CPCTs forståelse af bæredygtighed tager udgangspunkt i den tredobbelte bundlinje, og at ønsket om bæredygtighed ikke må overskygge alle andre aspekter ved hotellet.

CPCT giver udtryk for, at bæredygtige løsninger har en direkte positiv effekt på en virksomheds økonomisk bundlinje. I denne sammenhæng gives der også udtryk for, at CPCT ønsker at være et foregangsbillede i forhold til at lede turismebranchen mod bæredygtighed indenfor miljø og social ansvarlighed. I kraft af dette viser CPCT, at de tør tage et markant og eksemplarisk standpunkt, der udtrykker positive værdier såsom omtanke for medarbejdere og miljøet. CPCTs bæredygtige indsats udtrykker samtidig en ambitiøs og vedvarende ambition, som kan tænkes at kunne inspirere hotellets interessenter til at engagere sig i virksomheden og medvirke til at skabe nye realiteter.

Ved at anvende Global Compact som et udgangspunkt i den daglige beslutningstagning ønsker CPCT at opnå konkurrencefordele. Mange af deres kunder arbejder selv med CSR, miljøforhold og bæredygtighed. Derfor har disse kunder høje krav til sådanne forhold. Medlemskabet af Global Compact vil i denne sammenhæng være en indikator på, at CPCT tager disse forhold alvorligt, og at de er på forkant med udviklingen.

Det fremhæves, at medlemskabet af Global Compact også skaber stor troværdighed hos interessenter lige fra investorer til medarbejdere, og at disse interessenter er med til at sprede budskabet om CPCTs bæredygtighed. Dette indikerer ligeledes, at CPCTs arbejde med bæredygtighed har potentiale til at engagere interessenter og skabe omtale af hotellet.

En vigtig pointe i forbindelse med netværksbranding er, at det er bedre at få et brand til at støtte medarbejderne end udelukkende at få medarbejderne til at støtte brandet. I forbindelse med CPCT og deres arbejde med bæredygtighed er der blevet gjort konkrete tiltag for at forsøge at skabe optimale arbejdsforhold og -vilkår. Det fremhæves i erklæringen, at den bæredygtige indsats gør, at medarbejderne er stolte af deres arbejdsplads, og at det derved er lettere at skaffe nye medarbejdere. Dette vidner om, at CPCT tilsyneladende har skabt et grundlag for, at den bæredygtige indsats støtter medarbejderne, og at de derfor støtter virksomheden i dens ønske om at være bæredygtig i andre henseender.

Involveringen i Global Compact skaber mulighed for samarbejde med andre bæredygtige virksomheder både med og uden ekspertise indenfor netop hotelbranchen. I kraft af dette har CPCT et grundlag for at kunne udveksle erfaringer, finde inspiration og motivation og derved fortsætte deres bæredygtige indsats. Dette kan ligeledes ses som en effektiv måde til at samarbejde og inddrage eksterne interessenter i CPCTs arbejde. En sådan dialog med omverdenen kan ligeledes inspirere til nye kreative måder at tænke på og derved være med til at udvikle idéen om bæredygtighed yderligere.

På baggrund af denne gennemgang af CPCTs erklæring til Global Compacts principper fremgår det, at bæredygtighed har haft en afgørende betydning for CPCTs opstart og udvikling. Det fremgår, at bæredygtighed som organisationsværdi forsøges implementeret gennem både primære og sekundære indlejringsmekanismer. Ved at CPCT har forpligtet sig til at leve op til Global Compacts principper, har CPCT skabt et grundlag for, at hotellets ledere er opmærksomme på hotellets bæredygtige aspekter samt at disse måles og kontrolleres. Da CPCT herudover har anvendt mange ressourcer til at opnå et højt niveau af bæredygtighed, har de via primære indlejringsmekanismer også skabt et grundlag for, at bæredygtighed har høj status i virksomheden.

I kraft af indsatsen med at gøre Global Compacts principper til fundamentet i CPCTs medarbejderkultur har ledelsen gjort et reelt tiltag for at integrere en bæredygtig tænkemåde i CPCTs organisationsstruktur. Denne tænkemåde har derved dannet udgangspunktet for udviklingen af medarbejderforhold, personalepolitik og valget af leverandører. Dette er eksempler på sekundære indlejringsmekanismer, der gennem organisationsdesign lægger stor vægt på bæredygtighed. Det er også sekundære indlejringsmekanismer, der gør sig gældende, ved at bæredygtige aspekter er afgørende for valget af materielle og tekniske løsninger.

Udover primære og sekundære indlejringsmekanismer har CPCT haft fokus på at indgå i dialog med eksterne interessenter og derved udbrede CPCTs engagement i en bæredygtig udvikling. Det tegner herved et billede af en virksomhed, hvor den strategiske vision og medarbejderkulturen støtter hinanden gensidigt, da der gøres en indsats for, at bæredygtighed både har en virkning indad og udad i virksomheden.

Ifølge denne analyse har CPCT foretaget konkrete tiltag for at skabe en gennemgribende implementering af bæredygtige principper på det organisatoriske niveau. Dette indikerer herved, at der på ledelsesplan i CPCT er et ønske om, at bæredygtighed skal stråle fra selskabets øverste ledelse ud i hver eneste krog af organisationen og helt ud i det net af interessenter, som virksomheden består af. Dette kan karakteriseres som et succeskriterium for netværksbranding. Det kan på den baggrund udledes, at CPCT rent organisatorisk har formået at implementere bæredygtighed i virksomhedens vision og medarbejderkultur på en sammenhængende måde.

CSR-tiltag

Det fremgår af ovenstående analyse, at CPCTs ledelse er interesseret i, at bæredygtige principper indgår som en fast del af hotellets beslutningsgrundlag. For at undersøge hvorledes dette er blevet implementeret i praksis, vil jeg nu rette fokus på de specifikke CSR-tiltag, som CPCT har foretaget for at realisere og implementere bæredygtighed i virksomheden. Jeg vil tage udgangspunkt i COP-beskrivelsen, og på den baggrund danne et indblik i hvad CPCT helt konkret har gjort af tiltag. Der er ikke tale om en kritisk analyse, som bygger på empiri i forhold til CPCTs praktiske implementering. Analysen vil kun omhandle de aspekter, som CPCT selv lægger vægt på i forhold til deres bæredygtige arbejde.

Jeg vil ikke gennemgå samtlige forhold i COP-beskrivelsen, men fremhæve de aspekter, der er relevante i forhold til mit fokus i dette speciale.

I COP-beskrivelsen indgår de ti grundlæggende principper i Global Compact, og CPCTs besvarelser af, hvorledes de har implementeret disse, er opdelt ud fra følgende områder:

- Menneskerettigheder (princip 1 og 2)
- Arbejdsforhold (princip 3,4,5 og 6)
- Miljø (princip 7,8 og 9)
- Korruption (princip 10)

Ved principperne omhandlende menneskerettigheder fremgår det, at CPCT i det kommende år vil stille krav til deres leverandører og deres produkter. Målet med dette er at kræve gennemsigtighed og gøre krav på at se, hvad leverandører i den tredje verden gør for menneskerettigheder og forebyggelse af børnearbejde.

I forbindelse med arbejdsforhold fremhæves det, at CPCT arbejder målrettet på at fremme mangfoldighed blandt medarbejderne. Dette gøres i kraft af en nul-tolerance-politik i forhold til diskriminerende adfærd som følge af køn, seksuelle referencer, alder, etnicitet eller religiøse tilhørsforhold.

Der er ligeledes anvendt en alternativ tilgang til at rekruttere medarbejdere. I samarbejde med Københavns og Hvidovre Kommune har CPCT etableret et uddannelsesprogram, der giver nydanskere fra hele verden en direkte indgang til arbejdsmarkedet. Ved gennemførelse af uddannelsesforløbet, så garanterer CPCT efterfølgende et job på hotellet. Det fremgår, at dette uddannelsesprogram har været en succes, og at det derfor vil blive videreudviklet som et redskab til at tiltrække nye medarbejdere.

Dette uddannelses- og integrationsprogram har resulteret i mere end 40 nye medarbejdere til stillinger overalt på hotellet. Der er mere end 20 nationaliteter, som arbejder på CPCT, og der er heriblandt mere end 15 forskellige sprog som tales.

Principperne, der omhandler miljø, optager meget plads i CPCTs COP-beskrivelse. Det skyldes, at CPCT på dette område har foretaget mange konkrete tiltag, hvoraf flere er teknisk komplicerede. I forbindelse med opbygningen af CPCT er Danmarks første grundvandsbaserede køle- og varmesystem bygget. Dette system henter grundvand 110 meter under jordens overflade. Grundvandet bruges til at køle hotellet ned om sommeren. Desuden lagres det i undergrunden, hvorefter det genbruges til at varme hotellet op om vinteren. Herved reduceres energiforbruget til afkøling og opvarmning af hotellet med næsten 90 procent.

Nordeuropas største bygningsintegrerede solcellepark er blevet installeret på CPCT. Alle solvente facader på hotelbygningen er dækket med ultratynde højteknologiske solceller, der årligt genererer omkring 170.000 kWh. Dette svarer til 55 danske husstandes årlige elforbrug. På hotellets værelser er der også implementeret bæredygtige elementer. Shampooflasker, badehætter, tandbørster og skaffet på engangsskrabere er lavet af majsstivelse. Dette nyudviklede økologiske materiale ligner plastic, men er genanvendeligt og naturnedbrydeligt. Der nævnes i denne forbindelse, at hvis produkterne begraves i en potte med jord, så vil de efter blot tre måneder være gået i opløsning og indtrådt i naturens kredsløb. Herudover fremhæves det, at alle produkter er fri for parabener og andre allergifremkaldende stoffer.

Alle hotelinformationerne til hotelgæsterne bliver leveret elektronisk via en interaktivt TV-informationstjeneste. Herved er en traditionel papirinformationsmappe om hotellet afskaffet.

I forbindelse med CPCTs IT-infrastruktur er alle komponenter på hotellet valgt ud fra produktets energiramme og genanvendelighed. Herunder også indpakningen som produktet er sendt i.

Hotellets køkken er, hvor det har været muligt, bygget op omkring induktionsteknologi. Induktion varmer med det samme, varmer kun hvor det behøves og slukker med det samme. Herved elimineres spildvarme, hvorved kølebehovet af køkkenerne bliver reduceret.

Med hensyn til håndtering af madaffaldet er der foretaget en investering i teknologi og miljø. Alt madaffald fra CPCT kværnes og suges i en 1000 liter stor tank. Denne tank tømmes og fragtes til et biogasanlæg i Ringsted, hvor affaldet laves til biogas. Det resterende affald bruges til landbrugs-gødning og reducerer på denne måde landbrugets forbrug af kunstgødning.

Der er også gjort tiltag i forhold til leverandørstyring og fødevarestrategi. Der stilles krav til alle leverandører af varer, der ikke behøver at være dagsfriske, om kun at levere til hotellet tre gange om ugen i stedet for flere gange dagligt. Der bestilles postmix (koncentrat til læskedrikke) i stedet for flasker fra deres leverandør af drikkevarer. På denne måde mindskes CO₂-udledningen ved transport af varer og afhentning af emballage. CPCTs fødevarestrategi foreskriver, at der hovedsageligt anvendes økologiske råvarer, som primært skal hentes inden for en radius af 300 km.

Det fremhæves at CPCT har en CO₂-neutral hotelbygning, samt at det er det første hotel i Danmark, der lever op til standarderne i EU Green Building Program og det danske bygningsreglement for Lavenergiklasse 2.

Alle danske hoteller, der er bygget efter 2008, skal opfylde det, der kaldes Energiramme BR08. Denne energiramme foreskriver, at hotellets værelser må bruge 90,9 kWh/m² pr. år, og at konferencelokaler må bruge 95,2 kWh/m² pr. år. I COP-beskrivelsen fremgår et regnestykke, som viser, at CPCT har reduceret energiforbruget for hotelværelser til 42,6 kWh/år og konferencelokaler til 65,2 kWh/år. Herved er der opnået en besparelse på henholdsvis 53% og 32%. Der nævnes i denne sammenhæng, at dette regnestykke indikerer de direkte energibesparelser, som investeringen i bæredygtige forhold har resulteret i.

Hotelbygningens CO₂-neutralitet er opnået ved, at den energi, der trods alt skal bruges udefra, er købt via det, der betegnes som en grøn energiaftale. Det fremgår ikke, hvad denne grønne energiaftale omfatter. På årsbasis forventer CPCT at spare 1.373 ton CO₂.

Denne gennemgang af CPCTs konkrete tiltag i forhold til implementeringen af Global Compacts principper viser, at CPCT i praksis har gennemført et omfattende arbejde med bæredygtighed. Deres erklæring til Global Compact bliver på baggrund af deres konkrete CSR-tiltag virkeliggjort og herved implementeret som en afgørende del af hele hotellets virke.

Ud fra denne analyse af CPCTs erklærede målsætninger og konkrete tiltag i forhold til bæredygtighed fremgår det tydeligt, at CPCT fra start har været opsat på at implementere bæredygtige aspekter. Det gælder både for organisationsstrukturer, medarbejderforhold, leverandører, på ledelsesplan og i den daglige drift samt selve hotellets opbygning, indretning og funktion.

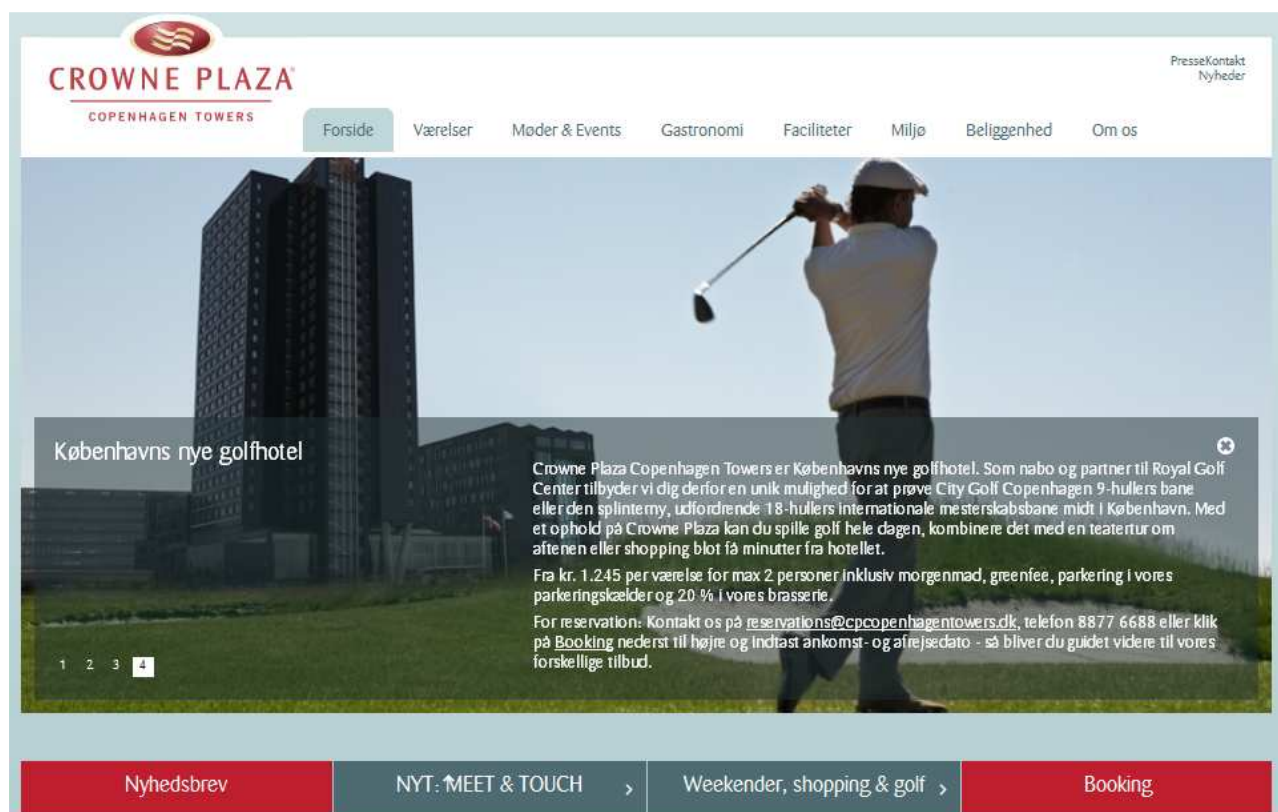
Ekstern kommunikation om bæredygtige aspekter

Denne analyse vil primært have fokus på, hvordan CPCT har valgt at fremstille sig selv og kommunikere om deres forhold til bæredygtighed. Der vil blive taget udgangspunkt i den officielle hjemmeside, ét stykke salgsmateriale og CPCTs officielle pressemeddelelser. Ud fra dette vil jeg så kunne udsige noget om, hvad virksomheden selv forsøger at fremhæve i forhold til deres bæredygtige arbejde.

CPCTs hjemmeside og salgsmateriale

Den officielle hjemmeside for CPCT hedder www.cpcopenhagen.dk²⁶. Hjemmesiden består af en hovedmenu, hvor der er en forside, som løbende skifter indhold hvert 7. sekund. I skrivende stund er der fire forskellige forsider, som henholdsvis omhandler hotellets muligheder for at spise, spille golf, deltage i et boksearrangement og booke møder. Der er foruden forsiden syv andre faner i hovedmenuen, som ikke skifter indhold, men beskriver forskellige aspekter ved CPCT. Hver fane indeholder et billede og tekst, der omhandler fanens overskrift.

De øvrige syv faner er, som det fremgår af nedenstående billede: Værelser, Møder & Events, Gastronomi, Faciliteter, Miljø, Beliggenhed og Om os.



²⁶ Denne hjemmeside er blevet ændret den 25/05-2011. Indhold og opsætning fremgår af denne grund ikke længere som beskrevet i analysen

I forhold til mit fokus på hotellets bæredygtige indsats er det interessant, at fanen om miljø er placeret som nummer seks. Dette kan indikere, at miljø er et aspekt, som er nedprioriteret i forhold til indholdet af de faner, der kommer før.

Selve miljø-fanen består af overskriften "Vores grønne profil" og et tekstfelt.



De holdninger og synspunkter, som bliver præsenteret i dette tekstfelt, fremgår også af CPCTs erklæring til Global Compact. Ingen af de konkrete eksempler, der fremgår af COP-bekræftelsen, bliver dog nævnt i denne sammenhæng. Tekstfeltets begrænsede indhold indikerer, at der tilsyneladende er blevet lagt vægt på at kommunikere et simpelt budskab i stedet for at gå i detaljer med alle de bæredygtige tiltag, der er foretaget på hotellet.

På hjemmesiden er der foruden teksten under miljø-fanen henvist til CPCTs indsats i forhold til bæredygtighed én enkelt gang. Dette er under fanen "Om os", hvor der henvises til, at CPCT er et af verdens grønneste hoteller. Det indgår i denne sammenhæng:

"Crowne Plaza Copenhagen Towers er et nyt, 4-stjernet hotel med en central placering få minutter fra Københavns Lufthavn og centrum. Samtidig er hotellet skabt til at være et af verdens grønneste. Crowne Plaza Copenhagen Towers 366 værelser ligger fordelt på 25 etager, og du kan se frem til en skøn udsigt over København, Øresund og de grønne, fredede områder på Amager Fælled. Uanset om dit ærinde i København er forretning eller fornøjelse, byder Crowne Plaza Copenhagen Towers dig velkommen. » Hent en PDF og læs mere om hotellet her."

Denne fane, "Om os", er CPCTs mulighed for at præsentere sig selv overfor potentielle kunder. Det er interessant, at der i den indledende sætning bliver lagt vægt på, at CPCT er et nyt, 4-stjernet og

centralt placeret hotel. I efterfølgende sætning nævnes det så, at hotellet samtidigt er et af verdens grønneste. Denne sætning kan tolkes som en tilføjelse til den indledende sætning. Derved kan hotellets grønne profil komme til at fremstå som en et ekstra gode, og altså ikke som en primær faktor for at vælge at bo på hotellet.

I teksten indgår der to links, som begge er understreget. Det første link, "verdens grønneste", henviser til miljø-fanen, og det andet link fremkalder et PDF-dokument. Dette dokument er en brochure, der omhandler CPCT. I dette stykke salgsmateriale indgår der intet direkte om bæredygtighed. Til gengæld er der fokus på mange andre aspekter ved hotellet. Eksempelvis dets placering, værelsernes indretning og design samt muligheder for aktiviteter og underholdning i forbindelse med et ophold på hotellet og i København.

Crowne Plaza
– når du vil forkæle dine kære

På Crowne Plaza Copenhagen Towers står vi klar til at give jer personlig service og en oplevelse ud over det sædvanlige. Værelserne udsigt over Københavns skyline og Øresundsviggen er fantastisk, og med både et nordisk & et dansk bordsæt og en balkon har vi derigennem mulighed for at spise godt og slappe af i stormens omgivelser. Crowne Plaza er det perfekte valg, uanset om det gælder den intime weekend for to eller familens oplevelser i København, blot 15 minutter fra centrum og seværdigheder som Tivoli og Strøget. Fra kufferten bringer vi gratis shuttle til og fra dine kære hjem og tilbage – eller kun i dit bil. I vores store parkeringskælder, der har direkte adgang til hotellet.

- 15 minutter i metro til Kongens Nytorv
- 15 minutter til Hovedbanegården med regionaltoget
- 15 minutter til det til Københavns Lufthavn Kastrup og Københavns centrum
- 60 meter fra Strandstrøms største shoppingcenter Fields
- Gratis shuttlebus til og fra Kastrup Lufthavn

Værelser med høj komfort, kvalitet og design

Hotellet er indrettet med moderne, skandinavisk design fra Plaiden, og der er morgen-, middag, aften og nat mulighed for et lille kaffe og te på værelset. Room service leveres døgnet rundt, og der er gratis internet på hele hotellet, så du er altid i net til alle dine sønner, når du har brug for det.

- 301 Deluxe værelser à 28 m²
- 26 Club Rooms à 38 m² med adgang til Club Lounge
- 2 handicappet værelser à 38 m²
- 4 suite à 60-90 m² med adgang til Club Lounge

Crowne Plaza Copenhagen Towers • Øresunds Boulevard 114-118 • DK-2300 København S • Tel. +45 8977 0000 • www.cp-cph.dk

CROWNE PLAZA
COPENHAGEN TOWERS

cp-cph.dk Lassen you with a green feeling

Bevæg dig i København...

Den danske hovedstad rummer en unik kombination af storbyliv og smuk natur, der er oplagt til både shopping og tur ud i det fri. Danmark er kendt for vort i smukt design og høj kvalitet, og som gæst på Crowne Plaza Copenhagen Towers kan du enten vælge at besøge en af de 140 butikker i Strandstrøms største shopping center, Fields, der ligger lige ved siden af hotellet, eller du kan tage metroen ind til Københavns centrum og shoppe på Europas længste gadede - Strøget.

Er det oplevelserne i det gamle, der fascinerer, så bræder det unikke, historiske område Amager Fælled sig ud hele vejen rundt om hotellet, og Amager Strandpark ligger blot en meters borte og venter med sin 4,6 km lange strand, sine laguner og parker. Alt efter årstid er Crowne Plaza Copenhagen Towers' nærmeste del perfekte sted at slappe af med en bog, solbriller, overbælt eller gå en lang tur i smukke omgivelser. Og på hotellet udlejer vi helt nye el-cykler, så bilen kan blive stående i parkeringskælderen.

Til golfentusiasterne ligger vores nabo Royal Golf Center som en smuk oase i byen. Nyd et weekendophold på Crowne Plaza Copenhagen Towers med adgang til Royal Golf Center's 9-hullers Play 'n' Play bane, en helt nydbyttet 18 hullers bane eller en Royal Championship bane.

...eller lad København bevæge dig.

En anden side af København er de mange seværdigheder og muligheder for store kulturelle oplevelser. Bliv en del af den lokale befolkning og gå med os til de mange aktiviteter og koncerter i Kongens Nytorv eller Hovedbanegården. Herfra er det kun kort afstand til parkerne, der udfylder grænser for udsatte mennesker af populære destinationer som Tivoli, Amusement, Den Lille Havfrue, Nyhavn eller Christiansia. Ønsker du at kombineres arkitektur med kultur, er Operaen på Hørsten, Det Kongelige Teaters nye Skuespilhus og Den Nye Scene fremme eksempler af slægt.

Endelig kan du på vejen tilbage til hotellet stå et smukt hotel charmerende Dragon. Den gamle klostertur har en unik og magtfuld atmosfære med de gule, røde og hvide facader og omkring fortidens værdier.

Der nævnes én enkelt ting, der kan betragtes som en henvisning til bæredygtighed. Der står:

"Og på hotellet udlejer vi helt nye el-cykler, så bilen kan blive stående i parkeringskælderen".

Da dette er det eneste, der fremgår i forhold til hotellets bæredygtige initiativer og indsats, kan det tyde på, at der fra CPCTs side ikke har været fokus på at kommunikere om bæredygtighed til potentielle gæster.

Denne analyse af CPCTs officielle hjemmeside, og den salgsbrochure der henvises til, viser at CPCT i denne sammenhæng har fravalgt at lægge stor vægt på at kommunikere om deres arbejde med bæredygtighed. Information om konkrete bæredygtige tiltag fremgår ikke på hjemmesidens hovedmenu, og der er væsentligt mere fokus på andre aspekter ved hotellet end bæredygtighed. At der ikke indgår noget eksplicit om CPCTs bæredygtige indsats i salgsbrochuren indikerer, at hotellet ikke direkte forsøger at skabe et indtryk af bæredygtighed overfor potentielle kunder.

I det følgende vil jeg beskæftige mig med, hvilke aspekter CPCT har valgt at have fokus på i forbindelse med deres kommunikation med pressen.

Pressekommunikation

Ved at betragte hvad CPCT selv officielt fremhæver i deres pressemeddelelser, vil der kunne dannes et indblik i, hvad der i denne sammenhæng ønskes at kommunikere om hotellet.

På den officielle hjemmeside er der en underside, som hedder Presse. Denne underside indgår ikke som en fane i hovedmenuen, men er placeret i højre hjørne af hjemmesiden sammen med to andre undersider: Kontakt og Nyheder. Presseundersiden er inddelt i følgende fem punkter: Kontakt, Pressemeddelelser, Presseklip, Fotos og Presse-kit.

The screenshot shows the website for Crowne Plaza Copenhagen Towers. The header includes the hotel logo and a navigation menu with links: Forside, Værelser, Møder & Events, Gastronomi, Faciliteter, Miljø, Beliggenhed, and Om os. On the right side of the header, there are links for 'PresseKontakt' and 'Nyheder'. The main content area is titled 'Presse' and is divided into five sections:

- Kontakt**
Frederikke Tømmergaard, Kommunikationsdirektør
Tel: +45 50 60 66 80, fto@cpccopenhagentowers.com
- Pressemeddelelser**
 - » Verdens Grønneste Hotel ligger i Danmark
 - » "Klimahotellet" i Ørestad vinder endnu en pris
 - » Pedalkraft? Ja tak!
 - » Madanmeldere søges
 - » Minister og sportsstjerne åbnede Danmarks grønneste hotel
 - » Crowne Plaza Copenhagen Towers nomineret til endnu en ærefuld pris
 - » Prestigefyldt pris til Københavns nye vartegn
 - » Første danske hotel optaget i FN-samarbejde
 - » 100 nye arbejdspladser i stort integrations- og beskæftigelsesprojekt
- Presseklip**
 - » Nyhederne.tv2.dk: Danmark har verdens grønneste hotel
 - » Berlingske Tidende: Verdens grønneste hotel er dansk
 - » Reuters: Hotel offers cycle for your supper deal
 - » ErhvervsBladet: Hotelgæster cyklede strøm og omtale hjem
 - » Magasinet CSR: Grøn hoteldrift i Ørestaden
 - » Berlingske Tidende: Her kan du gå i seng med god samvittighed
 - » Ekstra Bladet: Dansk miljø-hotel i godt selskab
 - » Børsen: Danmarks første CO2-neutrale hotelbyggeri
 - » By&Havn: Gyldent søm til Copenhagen Towers
 - » Meetincopenhagen: Crowne Plaza bliver klar til klimakonferencen
 - » Børsen: Her skal Obama bo i december
 - » ibyen.dk: Restaurant tager 'hævn' over madanmelder
- Fotos**
 - » Et stort udvalg af fotos af hotellet kan hentes [her](#)
- Presse-kit**
 - » Hent facts om Crowne Plaza Copenhagen Towers og IHG [her](#)

Under punktet Kontakt er der henvist til kontaktoplysninger på CPCTs kommunikationsdirektør. I forhold til punktet Pressemeddelelser fremgår det, at der er udarbejdet ni pressemeddelelser, som omhandler CPCT på forskellig vis. Punktet Presseklip henviser til 12 artikler, der omtaler CPCT i andre medier. Punktet Fotos henviser til IHG's hjemmeside, hvorfra der er mulighed for at downloade billeder af alle hotelgruppens forskellige hoteller. Det sidste punkt, der benævnes Presse-kit, henviser til tre PDF-dokumenter, der har følgende overskrifter: Fakta om IHG, Fakta om CPCT og Grønne Fakta om CPCT.

Med henblik på bæredygtige aspekter indeholder disse fakta-oplysninger i stort omfang samme informationer, som fremgår af COP-beskrivelsen. Der fremgår dog en enkelt ny oplysning i kraft af,

at det nævnes, at CPCT har købt to eldrevne biler, som hovedsagligt skal benyttes af deres sælgere. Disse biler er af typen Citroen C1, og CPCTs eksemplarer er de første i Danmark²⁷.

Jeg vil i det følgende kort gennemgå indholdet i de forskellige pressemeddelelser for derved, at give et indtryk af, hvilke områder CPCT har ønsket at kommunikere om gennem pressen.

Den første pressemeddelelse hedder "100 nye arbejdspladser i stort integrations- og beskæftigelsesprojekt". Den er udsendt den 8. juni 2009 altså før hotellets åbning, og den omhandler CPCTs initiativ til at integrere nydanskere i kraft af et arbejde på CPCT, (jf. Fundamentet/CSR-tiltag). Anden pressemeddelelse, "Første danske hotel optaget i FN-samarbejde", omhandler CPCT optagelse og målsætning om bæredygtighed i forbindelse med FNs Global Compact. Denne pressemeddelelse er udsendt den 9. september.

De to pressemeddelelser "Prestigefyldt pris til Københavns nye vartegn" og "Crowne Plaza Copenhagen Towers nomineret til endnu en ærefuld pris" er også udsendt før hotellets åbning. Den første omhandler tildelingen af prisen "Det Gyldne Søm" til CPCT. Det Gyldne Søm er en anerkendelse til personer, firmaer eller kommuner, der har gjort en særlig indsats for at fremme byggeriet og byggebranchens image.

Den anden pressemeddelelse omhandler nomineringen til "AmCham's 2009 Foreign Company of the Year Award", der uddeles af Det Amerikanske Handelskammer i Danmark.

I forbindelse med CPCTs officielle åbning blev der udsendt en pressemeddelelse, "Minister og sportsstjerne åbnede Danmarks grønneste hotel". Denne beskriver selve åbningen og flere af de taler, der var ved denne begivenhed. I gennem hele pressemeddelelsen er der lagt vægt på CPCTs grønne miljøprofil og deres indsats i forbindelse med bæredygtighed.

"Madanmeldere søges" er navnet på en pressemeddelelse, der omhandler CPCTs restaurant. Heri tilbydes muligheden for at være madanmelder for en aften.

Pressemeddelelsen "Pedalkraft? Ja tak!" beskriver et initiativ, der har til formål at få CPCTs gæster til at producere "miljørigtig" strøm til hotellet via motionscykler. Det fremgår heraf, at CPCT har installeret to el-producerende cykler, som hotellets gæster kan benytte sig af. Via et elektronisk apparat, som er monteret på cykelstyret, kan den cyklende se, hvor meget strøm der skabes ved at træde i pedalerne. I tilfælde af at motionscyklisten producerer mere end 10 watt timer, kan vedkommende nyde et gratis måltid i hotellets restaurant af en værdi på 200 kr.

Der fremgår endnu to pressemeddelelser "Verdens Grønneste Hotel ligger i Danmark" og "Klimahotellet i Ørestad vinder endnu en pris". Linket til disse to er dog inaktivt, og det er derfor ikke muligt at få indsigt i indholdet heraf²⁸. Med udgangspunkt i overskrifterne kunne det tyde på, at mindst én af disse omhandler CPCTs tildeling af EcoTourism-prisen.

Alle pressemeddelelserne, på nær "Madanmeldere søges", omhandler på den ene eller anden måde bæredygtighed, og der er i flere tilfælde lagt stor vægt på CPCTs forhold til netop dette emne. Med udgangspunkt i de pressemeddelelser, som CPCT har valgt at udsende, fremgår det, at der i denne sammenhæng er fokus på at kommunikere og skabe opmærksomhed om hotellets bæredygtige indsats. Der er altså tilsyneladende forskel på hvad CPCT fremhæver i deres eksterne kommunikation, alt efter om de henvender sig direkte til potentielle kunder eller pressen.

²⁷ Grønne Fakta om CPCT. Se bilag 2

²⁸ På trods af samarbejde med CPCT har det ikke været muligt, at få indsigt i disse to pressemeddelelser

Kommunikationsstrategi

Formålet med at undersøge CPCTs eksterne kommunikation er at danne et overblik over hvordan, hvor og hvilke aspekter CPCT har valgt at kommunikere om. I denne forbindelse er jeg kommet frem til, at der er forskel på de budskaber, der kommunikeres eksternt.

Det indhold, som CPCT præsenterer via deres hjemmeside og salgsmateriale, er ikke fokuseret på bæredygtighed, og konkret information om dette aspekt er meget begrænset. Den information om bæredygtighed, der fremgår heraf, adskiller sig herved betydeligt fra den måde, hvorpå CPCT udtrykker sig i forbindelse med Global Compact.

CPCTs investeringer i og implementering af bæredygtighed er til gengæld blevet fremhævet i hotellets pressemeddelelser, og det har også genereret en del omtale i diverse medier. Dette fremgår eksempelvis i kraft af de presseklip, der er lagt ud på den officielle hjemmeside samt nomineringer og tildelinger af diverse priser.

Denne forskel kan anses som bevis for, at CPCT har en kommunikationsstrategi, der har til formål at skabe opmærksomhed om deres bæredygtige indsats uden selv at fremstå som den primære afsender. Herved kan CPCT danne et grundlag for et højt niveau af troværdighed, da de nedtoner deres bæredygtige indsats i egne medier og bliver anerkendt og fremhævet i andre medier. På denne måde kan CPCT komme til at fremstå taktfulde i forhold til deres måde at kommunikere på. De kan derved styrke deres troværdighed i forhold til bæredygtighed.

CPCTs implementering af bæredygtige principper kan anses for udelukkende at være CSR, og dette kan eventuelt have en effekt på, hvorledes CPCT ønsker at kommunikere. På trods af en generel samfundsmæssig stigning i en eksplicit tilgang til CSR er det ikke ensbetydende med, at alle virksomheder vælger at lægge vægt på at kommunikere om deres CSR-arbejde. Der er samtidigt en risiko forbundet ved at forsøge at skabe opmærksomhed om CSR-tiltag, da en virksomhed herved let kan blive offer for kritik og skepsis blandt interessenter, (jf. Teori/Kommunikation om CSR og bæredygtighed). CSR-tiltag er af denne grund i mange tilfælde et område, der kun er vægt på at kommunikere om internt i en virksomhed.

Det er dog ikke tilfældet med CPCT, da de har udsendt flere pressemeddelelser omhandlende bæredygtighed. Herudover er de medlem af Global Compact, hvilket også kan anses for at være en form for ekstern kommunikation. Dette indikerer, at CPCT er interesserede i at bringe information om deres bæredygtige indsats ud til eksterne interessenter.

Jeg vil nu anvende Kvadrantmodellen og herved skabe et overblik over, hvorledes CPCT kan karakteriseres i forhold til at kommunikere om bæredygtighed (jf. Teori/Kommunikation om CSR og bæredygtighed). Af min gennemgang af CPCTs COP-beskrivelse fremgik det, at CPCT har udført et omfattende og ambitiøst arbejde med at implementere bæredygtighed. Der har både været fokus på sociale, miljømæssige og økonomiske aspekter, og implementeringen har omfattet alle medarbejdere såsom ledelsen, sælgere, køkkenpersonale og receptionister. Herudover stiller CPCT også krav til deres leverandører.

Den eksterne kommunikation om CPCTs bæredygtige arbejde er, som jeg netop har gennemgået, mindre omfattende. Her har CPCT fravalgt at informere om bæredygtighed i deres salgsbrochure og kun i meget begrænset omfang anvendt deres hjemmeside til at forklare hvilken indsats, de har gjort i forhold til bæredygtighed. Der er herved tale om, at CPCT har begrænset deres kommunikation om den reelle bæredygtige indsats. Med henblik på at anvende pressen til at generere omtale

har CPCT haft et klart fokus på at fremhæve bæredygtige forhold ved hotellet. Derved har CPCT indikeret, at de fra eksterne interessenter ønsker opmærksomhed i forhold til deres implementering af bæredygtige aspekter.

På baggrund af ovenstående gennemgang er det min vurdering, at CPCT kan karakteriseres som en tilbageholdende virksomhed, der befinder sig på følgende placering i Kvadrantmodellen:



Figur 4: CPCTs placering i Kvadrantmodellen

Det fremgår af ovenstående model, at CPCT er placeret tæt ved skillelinjen mellem Tilbageholdende og Kompetent Ansvarlig. I kraft af Global Compact kan CPCTs kommunikation karakteriseres som åben, transparent og faktabaseret, men da der ikke henvises til dette på CPCTs hjemmeside, vil det kunne udelukke mange for at tilegne sig denne viden. Herudover begrænser og undlader CPCT mange detaljer om deres indsats i forhold til bæredygtighed. Derved skaber CPCT ikke et grundlag for, at potentielle hotelgæster kan vælge dette hotel til eller fra i forhold til en aktuel og reel bæredygtig indsats. Ved kun i begrænset omfang at oplyse deres gæster om reelle bæredygtige tiltag er CPCT ifølge Kvadrantmodellen ikke en kompetent ansvarlig virksomhed i forhold til deres kommunikation om bæredygtighed. Med udgangspunkt i denne analyse kan CPCT derfor bedre karakteriseres som en tilbageholdende virksomhed.

I første analysedel af dette speciale har jeg beskæftiget mig med det fundament, som CPCT har skabt i forhold til deres arbejde med bæredygtighed. I den efterfølgende analysedel vil jeg have fokus på, hvorledes den bæredygtige indsats gør sig gældende i forhold til at skabe et grundlag for at danne indtryk og oplevelser i praksis.

Analysedel 2

Oplevelse

Denne analyse vil omhandle, i hvilket omfang implementeringen af bæredygtige forhold på CPCT har indvirkning på grundlaget for i denne sammenhæng at skabe oplevelser. Der vil derfor være fokus på, hvorledes der bliver gjort opmærksom på hotellets bæredygtige aspekter, samt hvilke bæredygtige elementer hotellets gæster kan komme i kontakt med.

Det første afsnit beskriver via deltagende observation de konkrete forhold på CPCT. Efterfølgende vil jeg beskæftige mig med, hvorledes de forhold, der involverer bæredygtige aspekter, kan danne et grundlag for at skabe oplevelser.

Observation

Da jeg ønsker at få indblik i grundlaget for at kunne skabe oplevelser for hotellets gæster, vil min observation udforme sig således, at den forløber på samme præmisser, som en hotelgæst vil have. Jeg ønsker via observationen at danne et billede af hotellets generelle forhold, og af denne grund har jeg ikke ønsket rundvisning eller anden særbehandling i forbindelse med foretagelsen af denne observation. Selve observationen er foregået ved, at jeg har opholdt mig på hotellet i to dage inklusiv én overnatning²⁹. Da jeg på denne måde selv indgår i de omgivelser, der observeres, anser jeg dette for at være deltagende observation.

I observationen er der fokus på fysiske og kommunikative forhold, og jeg har i videst mulige omfang forsøgt at undgå inddragelse af subjektive vurderinger. Beskrivelsen af mine observationer vil af denne grund være nøgtern og så vidt muligt objektiv. Jeg har på forhånd et klart defineret fokus på bæredygtige aspekter og forsøger ikke at registrere samtlige forhold på hotellet. Observationen har af denne grund fokus på et afgrænset område, hvilke kan være med til at minimere indflydelsen af selektiv perception.

Min observation vil omhandle de fællesområder, som er frit tilgængelige for alle hotelgæster. Der vil herudover være fokus på hotellets værelser af typen Deluxe. Denne værelsestype udgør 323 af hotellets 366 værelser, og jeg anser derfor denne værelsestype som repræsentativ for de generelle forhold på hotellet.

Iagttagelser

Der er mulighed for gratis transport mellem CPCT og Københavns Lufthavn, hvilket foregår i CPCTs eget køretøj, som er en Volkswagen Transporter Kombi.

Hovedindgangen på CPCT fører direkte ind til receptionen, som er at finde i stueetagen.

Hele denne etage er sammenhængende, og den er ikke decideret opdelt i aflukkede rum. Til højre for receptionen er hotellets restaurant ved navn Storm. Til venstre er et elevatorområde med fire elevatorer, og der er parallelt med dette et opholdsområde. På den anden side af opholdsområdet er hotellets café ved navn Still. I forlængelse af caféområdet er der et område, som kaldes Business Centre. Til højre herfor er der to elevatorer og en trappe, som går ned til hotellets kongres- og conferencecenter.

I hotellets stueetage er der højt til loftet. Ydervæggen ved hovedindgangen og flere andre ydervægge på stueetagen består primært af store vinduespartier. Receptionsområdet er designet med

²⁹ Observationen foregik fra d. 16. til d. 17. april 2011

store afstande og klare linjer i forhold til indretningen. På hele stueetagen er der store betonsøjler, der fungerer som fundament for bygningen. Disse søjler består af rå uforarbejdet beton.

Ved receptionsdisken ses kun toppen af fem computerskærme af mærket Apple Macintosh. På selve disken er der en kreditkortterminal, et skilt og en skål med grønne æbler. Denne skål er ligeledes lavet af uforarbejdet beton. Der er generelt meget få dekorationer i receptionsområdet. De eneste dekorationer er et uægte og overdimensioneret grønt æble samt en hylde, hvorpå der er fire røde æbler i naturlig størrelse og fire fyrfadslys.

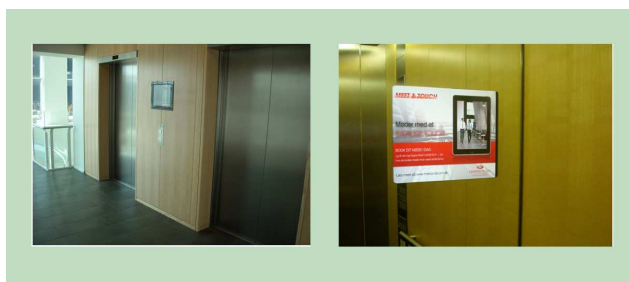


Ved indtjekning i receptionen bliver der udleveret en tredelt velkomstfolder, der indeholder nøglekort til hotelværelset. Folderen indeholder meget begrænset tekst, et vejkort over området, CPCTs logo og slogan samt en grafisk illustration. Følgende tekst er med små bogstaver placeret i højre side af folderens inderside: *"Printed on paper manufacutred from FSC 100% recycled pulp."*

Ved udtjekning printes en kvittering for hotelopholdet på et A4-ark. Af dette ark fremgår blandt andet CPCTs logo, hjemmesideadresse og på bagsiden et stort grafisk billede. På bagsiden står følgende tekst øverst i venstre side: *"Printed on paper manufactured from FSC 100% recycled pulp."*

Hotelllets fællesområder

Der er på hotellet flere steder indsat fladskærme i væggen. Dette ses i receptionen, i alle elevatorer, i begge elevatorområder og i Business Centre-området. Disse skærme viser forskellige informationer om CPCT, og indholdet skifter hvert 7. sekund. Der informeres eksempelvis om Restaurant Storm, særlige tilbud og events, men der fremgår intet om bæredygtighed.



På stueetagen er der flere steder opstillet kummer med planter. I restauranten og i receptionen er der herudover hvert sted opstillet et træ i en kumme.

Opholdsområdet mellem caféen og receptionen består af røde lædermøbler og to borde. På væggen er der reoler med vaser og skåle samt en bog om vin.

Over for området er der et udstillingsområde. Her har et firma ved navn Garia, som sælger golfbiler, udstillet en sådan bil samt et banner for firmaet. Der er ligeledes en udstilling for Royal Golf Center. Dette er en nærliggende golfbane, og udstillingen består af to mannequiner, der bærer tøj med Royal Golf Centers logo. Der er også to glasmontere, der udstiller ting for firmaet Visitbox. Det er primært danske souvenirs og eksempler på dansk design, som alle er opgivet med navn og pris. Foruden dette er der opstillet en digital informationstjeneste. På denne kan der findes information om transport, shopping og en række af andre aktiviteter i København, men der fremgår intet om bæredygtighed.



CPCTs Business Centre består af en receptionsdisk, sorte lænestole med borde samt kummer med planter. Der er herudover et rum med en kopimaskine, printere og tre computere. Der fremgår i dette Business Centre-området intet eksplicit om bæredygtighed.

Hotellets restaurant har to inddelinger. Den ene er til morgenmad, og her er der højt til loftet. Den anden er til gourmetrestauranten, og her er loftet lavt. I den del af restauranten hvor loftet er lavt er væggene dekoreret med løsthængende stof, og lampernes lys er dæmpet.



Af menukortet fremgår det på første side eksplicit, at restauranten forsøger at træffe bæredygtige valg. Der står følgende tekst:

“Whenever you commit yourself to a standpoint, you enter a world of dilemmas.

At brasserie Storm, our goal is to satisfy guests from all over the world while making sustainable choices. We always seek to take an environmental responsibility, but never compromise on the quality of our cooking.

As far as possible, we seek to buy organic, local and seasonal ingredients for our Nordic dishes. In doing this, our guiding principle is plain common sense.

We make demands to our supplier of fresh fish to enforce sustainable fishing methods. We season our courses with domestic herbs but also use spices that do not naturally grow in our vicinity. We

prefer apples from our fruit growers to those organic flown in from France. And this menu is of course printed on recycled paper. This – to us – is sense and sensibility.”

Menukortet består af en hård for- og bagside i farven sort. Papiret er tykt, og som det fremgår af ovenstående tekst genbrugspapir.

Inde i selve menuen fremgår det i flere tilfælde, at kødet er af dansk oprindelse, og i tre ud af i alt fjorten retter fremhæves det, at udvalgte råvarer er økologiske. Dette ses ved følgende retter:

- Æggeblomme 63°, bagt i økologisk, koldpresset rapsolie. Serveres med helt-rogn, crème fraiche & rødløg.
- Økologisk pasta vendt i pesto af løvstikke. Med bagte cherrytomater & fynsk rygeost
- Udvalg af økologiske, skandinaviske oste. Serveres med hjemmebagt, sprødt brød.

Der er ikke fokus på bæredygtige aspekter i forbindelse med udbuddet af drikkevarer.

På hotellets tilhørende café er der højt til loftet, og betonsøjlerne fungerer som en opdeling af tre sofaområder. Disse sofaområder er på den ene side af caféens bar, og på den anden side er der et område med borde og stole.



Disse sofaområder er indrettet med sofaer og borde samt standerlamper, der giver lys til hver enkelt sofagruppe. I det mellemste sofaområde, er der en reol indbygget i væggen, hvorpå der er fire forskellige aviser. I sofaområdet længst fra baren er der både en avisreol og et TV, der er tændt konstant i caféens åbningstid. Sideløbende med de tre sofaområder er der to langborde med tilhørende stole. I forlængelse af caféen er der et fjerde område mellem to søjler, hvor der er placeret et bordfodboldspil og et pool-bord.

I hele caféområdet er der i gulvet ved hver betonsøjle indlagt fire lamper med rødt lys, som lyser op på søjlerne. Imellem betonsøjlerne er der hvert sted ligeledes fire lamper, der hænger ned fra loftet.



I cafeens menu gøres der ikke eksplicit opmærksom på bæredygtighed, og det fremgår ikke om produkterne er økologiske, lokale eller eksempelvis fair trade. Designet af menukortet er det samme som på restauranten, men farven er lilla i stedet for sort. Papiret er ligeledes den samme type, men det fremgår ikke, at det er genbrugspapir.

Hotellets fitnesslokale er placeret på første sal. Der er ti forskellige maskiner til at motionere på eller træne specifikke muskler. Ingen af disse maskiner bruger strøm, men der er én maskine, der er særligt relevant i forhold til bæredygtighed. Dette er en motionscykel, der kan karakteriseres som miljøgavnlig, da den er koblet til en transformator, og derved kan generere strøm. Denne transformator er koblet til en ventilator, og på denne måde vil den udøvende motionist kunne producere strøm og selv få glæde af det i kraft af nedkølet luft fra ventilatoren. Der fremgår intet eksplicit om anvendelsen af cyklen eller strømproduktionen.

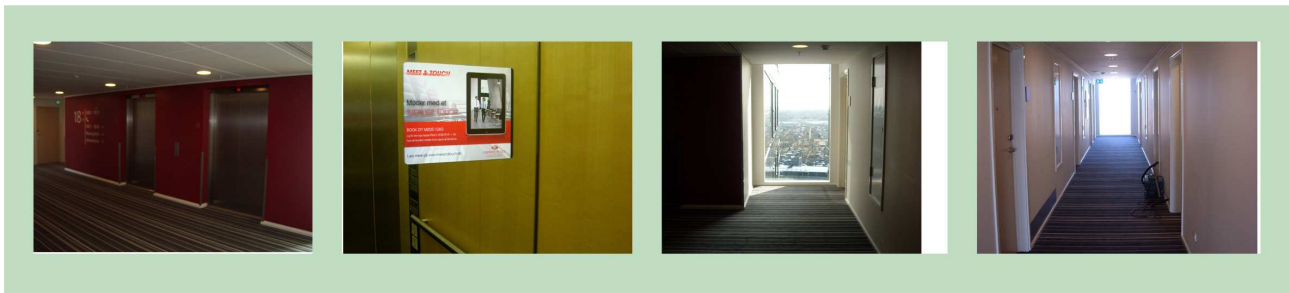
CPCT tilbyder også en anden alternativ form for motion, da der på hotellet er mulighed for at leje cykler med en integreret elmotor. Disse hybridcykler er af mærket Koga-Miyata og er produceret i Holland. Man kan vælge at bruge cyklen ved udelukkende at anvende pedalerne, men i kraft af en lille elmotor kan den køre op til 25 km/t uden pedalkræft. Disse cykler er i stand til at køre mellem 30 og 60 km på én opladning strøm.



Hotellets værelser

På værelsesetagerne er gangarealet opdelt i to gange med hver ni værelser, og de to gange er samlet via et elevatorområde. I begge ender af hver gang er der et vindue fra gulv til loft.

Herved er der mulighed for, at gangene bliver oplyst af naturligt lys. Der er samtidigt elektrisk loft-lys i form af halogenlamper på hele gangarealet. Disse lamper er tændt konstant også om natten.



Værelserne er indrettet med lyse farver, og der kommer meget naturligt lys ind i kraft af et stort vinduesparti for enden af værelset. Når man træder ind i værelset, er der et gangareal med to højskabe fra gulv til loft på venstre side og et badeværelse på den anden.

I de to højskabe er der et strygejern, to tæpper, en værdiboks, en morgenkåbe samt en pose og seddel, der anvendes i forbindelse med hotellets tilbud om tøjvask.

Selve værelset består af en dobbeltseng på højre side og to bordplader på venstre side. Den ene bordplade er kortere og placeret lavere end den anden. Ved den højt placerede bordplade er der en kontorstol, og på bordet er der en telefon og en lampe. På væggen over bordet er der et TV og et spejl. Mellem seng og vindue er der en lænestol, en fodskammel og et lille rundt bord. Til højre for sengen er der et lille bord med en lampe. Til venstre for sengen er der ligeledes et bord, hvorpå der er to lamper og en telefon.



Der er et skilt, der omhandler mulighed for vækning, et skilt der omhandler Crowne Plazas medlemsklub og et spørgeskema, som henvender sig til hotelgæsten og dennes tilfredshed med CPCT. Der fremgår af disse tryksager intet om bæredygtighed. Herudover er der en papirblok og en kuglepind med CPCTs logo.

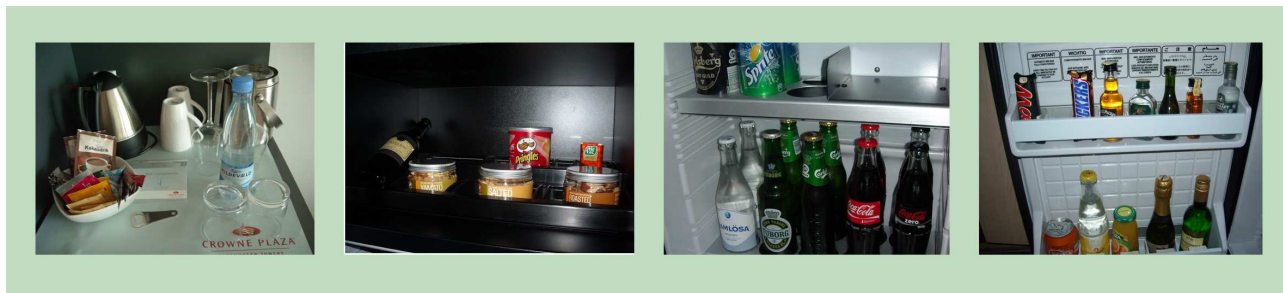
På bordet ved vinduet er der placeret en bog ved navn MMXI. Denne bog består af en hård for- og bagside, den er trykt på forholdsvis tykt papir, og der indgår mange farvebilleder i høj kvalitet. I denne bog er der forskellige artikler om København, og der er særligt fokus på design, restauranter og kulturtilbud. Af bogen fremgår der intet eksplicit om bæredygtighed.

Samtlige lamper på hotelværelset anvender energisparrepærer, og i de to højskabe tænder og slukker lyset automatisk, når der åbnes og lukkes. I tilfælde af at skabslågen er åben over 3 minutter, slukkes lyset automatisk.

På hvert hotelværelse er der en minibar, som er placeret i forlængelse af de to højskabe. I denne minibar indgår et køleskab, der er placeret i samme skabsdesign som de to højskabe. Dette skab er lavere end de to andre, og skabets overdel kan derved anvendes som bordplade.

Udvalget består af produkter, hvoraf nogle er til fri afbenyttelse, og andre koster penge. De produkter, der er gratis, er placeret ovenpå skabet. Her er et udvalg, der inkluderer pulverkaffe, te, kakao, mælk, sødetabletter og kiks.

Inde i skabet er der et udvalg af produkter, som alle koster penge. Nogle produkter er på køl i et køleskab, og andre er placeret i et rum øverst i skabet. I dette rum er der en flaske rødvin, en æske pastiller, et rør med chips og tre glas med forskellige blandinger af nødder af mærket Organic & Co. I køleskabet er der udvalg af drikkevarer og to forskellige chokoladebarrer. Udover produkterne fra Organic & Co. er ingen af de øvrige produkter økologiske eller fairtrade.

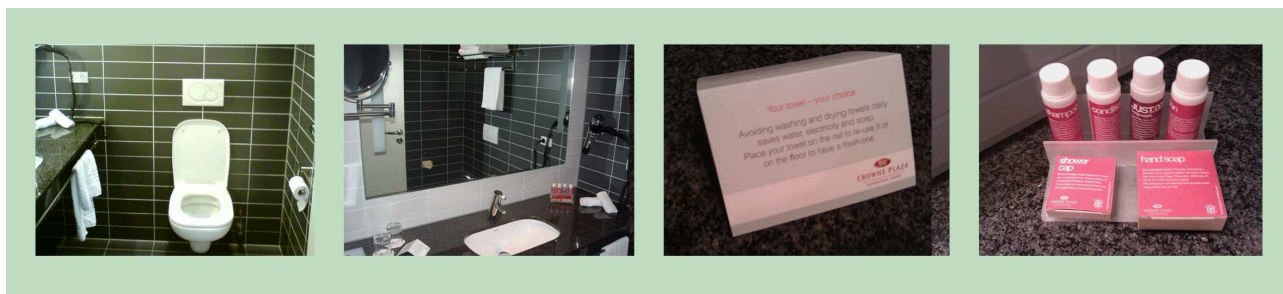


På badeværelset er der på venstre side et bord med vask og vandhane. Over bordet er et stort spejl, der dækker det meste af væggen. Til venstre er et rundt kosmetikspejl, og til højre er en hårtørre. Ved siden af bordet er et toilet, og over dette er en hylde med fire håndklæder. Til højre er et bruseområde, der er delvist afskærmet af en væg.

På bordet er en boks med engangsservietter, to glas, seks toiletartikler, to små håndklæder og et skilt. Dette skilt opfordrer eksplicit til at gøre opmærksom på, om hotelgæsten ønsker at få nye håndklæder eller ej. Følgende tekst fremgår af skiltet:

"Når du genbruger dit håndklæde, er du med til at spare på vand, elektricitet og sæbe. Hæng håndklædet op for at bruge det igen, eller læg det på gulvet hvis du vil have et nyt."

På den modsatte side af skiltet står teksten på engelsk. Der er på dette skilt ikke gjort opmærksom på, om papiret er genbrugspapir eller ej.



På alle toiletartikler bliver der eksplicit gjort opmærksom på, at emballagen er miljøvenlig, samt hvilke ingredienser produktet indeholder. Der er som standard fire flasker (shampoo, body lotion, body wash og conditioner) og to æsker (sæbe og hårbet). På alle flasker fremgår der udover ingredienser følgende tekst:

"Environmentally aware: Disposable bottles and lids manufactured from biodegradable and compostable PlaStarch Material PSM. The label is manufactured from recycled waste paper, printed with soy inks."

På sæbeæsken står der foruden ingredienser:

"The packaging is manufactured from recycled waste paper, printed with soy inks. På æsken med hårnnet står der foruden ingredienser: Environmentally aware: Disposable shower cap manufactured from biodegradable and compostable PlaStarch Material PSM. The label is manufactured from recycled waste paper, printed with soy inks."

Der er ved anmodning mulighed for at få udleveret engangsskrabere, kamme, tandbørster og tandpasta. På samme måde som æskerne til hårnettet gøres der eksplicit opmærksom på produktets og emballagens miljøvenlige aspekter.

Informationstjeneste

På hvert værelse er der et TV, som udover at vise fjernsyn giver mulighed for andre former for underholdning og fungerer som en informationskilde om forhold på hotellet. Dette TV er på forhånd tændt, når hotelgæsten første gang træder ind på sit hotelværelse. På skærmen står en velkomsthilsen og en kort introduktion til, hvorledes der kan navigeres i denne informationstjeneste. Selve menuen består af fire hovedmenuer i den følgende rækkefølge: Underholdning, Gæsteoplysninger, Gæstehåndbog og Alarm.

Disse menuer er interaktive, og hovedmenuerne er opdelt i undermenuer. Det er derved muligt at navigere frem og tilbage mellem menuerne. Indholdet af disse menuer kan opdateres dagligt, og der er på denne måde mulighed for at finde aktuelle nyheder, vejrudsigter, eventkalender etc.

De fire hovedmenuer består af følgende undermenuer:

Underholdning

- Mini Bar Priser
- Tilbud
- Tv-kanaler
- Film
- Verdens Nyheder
- Musik
- Spil
- Pakketilbud

Gæsteoplysninger

- Roomservice
- Mini Bar Priser
- Kontakt os
- Kontakt andre
- Værelsespriser
- Forretnings- og mødefaciliteter
- Club Lounge
- Mad og drikke
- Fitness og velvære
- Transport
- I nærområdet
- Se København på to hjul

Gæstehåndbog

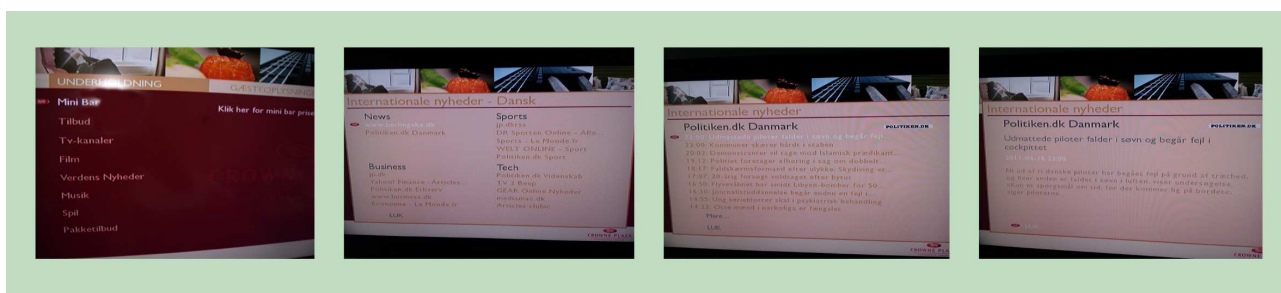
- Beskeder
- Praktisk information
- Vores grønne filosofi
- Vejret
- Verdensure
- Sprog

Alarm

- Sæt alarm

Undermenuerne kan bestå af yderligere undermenuer, og der er derved mulighed for at fremvise store mængder af information. Et godt eksempel på mulighederne for at navigere i menuerne ses i forhold til nyheder. I hovedmenuen Underholdning kan vælges Verdens Nyheder, som består af en undermenu med en oversigt over forskellige aviser. Herfra er det muligt at navigere ind på hver

enkelt avis, hvorved der kommer en oversigt over avisens overskrifter. Det er så muligt at navigere ind på hver af disse overskrifter og derved læse den pågældende artikel.



Da mit fokus i forhold til min observation særligt er rettet mod bæredygtighed og kommunikation herom, vil jeg i gennemgangen af denne interaktive informationstjeneste udelukkende fokusere på disse aspekter.

I den første hovedmenu, Underholdning, fremgår der intet eksplicit om hotellets bæredygtige elementer. I anden hovedmenu, Gæsteoplysninger, er der en undermenu, som hedder Mad og drikke. Denne undermenu består af følgende punkter: 1. Velkommen 2. Bar & café Still 3. Morgenmad 4. Kaffe og Te faciliteter 5. Ismaskiner 6. Restaurant.

Af første punkt fremgår det eksplicit, at restauranten forsøger at være så miljøvenlig som muligt. I de øvrige punkter bliver der ikke henviset til bæredygtige aspekter eller på anden måde informeret om bæredygtighed. Første punkt lyder således:

"Vi byder dig velkommen i vores restaurant, Storm. Her kan du nyde en varm atmosfære med et imødekomende og gæstfrit personale samt et udsøgt køkken. Vi sørger altid at bruge nordiske ingredienser i vores madlavning og at være så miljøvenlige som muligt.

Før- eller efter – dit måltid i restauranten er vores bar og café, Still, klar til at tage imod dig. Slap af i vores trygge rammer og behagelige designmøbler, mens du nyder din ynglings cocktail eller måske en lækker varm mocca."

Undermenuen, Se København på to hjul, informerer om en aktivitet for hotellets gæster. Det bliver indikeret at denne aktivitet er miljøvenlig, ved at det eksplicit fremhæves, at aktiviteten er "klimasmart" og kører på "grøn strøm". Der står følgende tekst:

"Crowne Plaza Copenhagen Towers tilbyder alle gæster klimasmart transport rundt i byen: Eldrevne hybridcykler, der tankes op med grøn strøm fra hotellet. De smarte cykler er håndlavede i Holland og udstyret med en lille elmotor, som hjælper til med ekstra fart, når man selv træder rundt i pedalerne. På den måde er hverken modvind eller bakker længere et problem, og man kan nyde det smukke København uden at hive efter vejret. Hybridcyklerne kan køre mellem 30 og 60 km. På en opladning, og man kan selv bestemme, hvor megen hjælp man vil have fra elmotoren. I den højeste indstilling, skubber motoren på med helt op til 25 km/t. Tal med receptionisten om at låne en hybridcykel, det koster kun 100 kr. pr. cykel pr. dag."

I tredje hovedmenu, Gæstehåndbog, indgår undermenuen Praktisk information. Denne undermenu består af følgende punkter:

1. Adaptere & telefonopladere 2. Air-conditioning 3. Dyr 4. Barneseng 5. Morgenkåbe 6. Flaskeåbner 7. Morgenmad 8. Check ud tider 9. Kreditkort 10. Valuta 11. Læge/Tandlæge 12. Do not Disturb 13. Early Raisers 14. Nøddugang 15. Sikkerhedsforanstaltninger i tilfælde af brand 16. Førstehjælp 17. Housekeeping 18. Nøglekort 19. Tøj til rens 20. Puder 21. Værdiboks 22. Skopudsning 23. Stationary 24. Toiletartikler 25. Aftenopredning 26. Paraplyer 27. Elspænding

Disse punkter er ikke opsat i alfabetisk rækkefølge, og der er ikke umiddelbart en oplagt sammenhæng i prioriteringen af hvert punkts betydning. I punkt 23, Stationary, står denne tekst:

"Hvorfor den papirløse oplevelse?"

På Crowne Plaza Copenhagen Towers har vi valgt en grøn holdning og besluttet at bruge genbrugspapir. Derfor finder du meget lidt trykt materiale på dit værelse og på resten af vores hotel. Dette er også grunden til at du lige nu læser om hotellets informationer fra din TV skærm i stedet for i en brochure eller bog. Når du bor hos os, har du valgt at tage del i denne grønne holdning som er til gavn for miljøet."

På denne måde bliver CPCTs indstilling til at være miljøvenlige forklaret i forhold til dette konkrete punkt. Der bliver ligeledes gjort opmærksom på, at gæstens valg af CPCT indirekte giver støtte til dette. I efterfølgende punkt, Toiletartikler, står følgende:

"Vores toiletartiklers emballage er biologisk nedbrydelig og består af 80% majs og 20% kartoffel. Kontakt venligst vores Concierge, hvis du har brug for mere tandpasta, tandbørster, barberskum, engangsskrabere, kamme, hygiejneprodukter eller lignende."

Der bliver herved indirekte henvist til et miljøvenligt element på hotellet i kraft af oplysningen om, at toiletartiklernes emballage er biologisk nedbrydelig.

I hovedmenuen Gæstehåndbog fremgår undermenuen Vores grønne profil, og heri er der fokus på CPCTs arbejde med bæredygtighed. Denne undermenu består af nedenstående tre punkter og den tilhørende tekst:

1. "Kvalitet og Klima"

Du har valgt at bo på Danmarks første lavenergi og CO2-neutrale hotel. Forskellige vedvarende energikilder forsyner hotellet med energi og de mange miljømæssige overvejelser fremgår af selve bygningens infrastruktur, indretningen, design og udstyr. Fra lav energi-teknologi i form af køle/varme anlæg til Skandinaviens største, privatejede solcellepark, der dækker alle de solrige facader på vores hotel. Klimaet tages i betragtning, men altid uden at gå på kompromis med kvaliteten af moderne faciliteter. Hos os kan du både få det grønne og det luksuriøse på samme tid."

2. "CPs CSR politik"

Som en del af vores arbejde med bæredygtighed har vi formuleret en CSR-politik for at fremsætte præcise mål for vores virksomheds sociale ansvar. Vi er det første danske hotel som har tilsluttet sig FN's Global Compact, og vi efterlever mange af disse ti principper – fx arbejder vi for et godt arbejdsmiljø og arbejdstagerrettigheder, menneskerettigheder og tage os af miljøet. Vores indsats handler ikke om at redde verden, men om at gøre, hvad vi kan – der hvor vi er. Vores stræben efter bæredygtighed er en rejse, der aldrig slutter."

3. "Bæredygtig adfærd"

Vi har alle en indvirkning på vores klima – og vi er alle ansvarlige. Derfor er alle positive og konkrete initiativer, der kan tages, af afgørende betydning. Crowne Plaza Copenhagen Towers forsøger at gøre en indsats med vores solpaneler, vores økologiske mad i restauranten og de genanvendelige toiletartikler i dit badeværelse. Hjælp os til at tænke klimasmart – spar på vandet ved ikke at lade det løbe, genbrug dine håndklæder og din badekåbe, og slukke lyset når du forlader dit værelse."

Der bliver via disse tre punkter eksplicit givet udtryk for hotellets indstilling og indsats i forhold til bæredygtighed. Der bliver samtidigt opfordret til, at hotellets gæster tager del i dette og gør, hvad de kan i denne sammenhæng.

I kraft af de informationer, der fremgår i denne informationstjeneste, er det muligt at få et indblik i nogle udvalgte bæredygtige elementer ved hotellet. Ud fra placeringen af de punkter, der beskriver eller på anden måde omhandler bæredygtighed, fremgår det dog, at CPCTs bæredygtige aspekter ikke er fremhævet i forhold til andre aspekter ved hotellet.

Oplevelsesgrundlag

I det ovenstående afsnit har jeg beskrevet de observationer, som jeg har foretaget på CPCT. På baggrund heraf vil jeg nu beskæftige mig med, i hvilket omfang disse forhold kan danne et grundlag for at skabe oplevelser, der involverer bæredygtige elementer. Dette vil jeg gøre ved at se på, hvorledes bæredygtige aspekter indgår i CPCTs kommunikation samt via direkte og indirekte elementer. Jeg vil herudover beskæftige mig med elementer, der kan forekomme ubæredygtige. Der er i forbindelse med alle disse elementer fokus på, i hvilket omfang de danner grundlag for at skabe oplevelser, der involverer det biologisk-refleksive oplevelsesniveau samt de fire oplevelsessfærer.

Kommunikation om bæredygtighed

Da bæredygtighed er et aspekt, der ikke nødvendigvis er synligt i forhold til ubæredygtige alternativer, er eksplicit information om sådanne aspekter afgørende for at kunne danne et grundlag for at skabe oplevelser i denne sammenhæng. Information om bæredygtighed giver mulighed for læring, og ved eksplicit at gøre hotelgæster opmærksomme på konkrete bæredygtige aspekter vil dette kunne have en indflydelse på, hvorledes de oplever disse forhold på hotellet. Der kan herved dannes et grundlag for at skabe oplevelser indenfor den læringsmæssige oplevelsessfære.

I kraft af min observation fandt jeg frem til, at der på hotellet ikke fremgår meget information om bæredygtighed. Derved er muligheden for at skabe læring i forhold til dette begrænset. De steder, hvor der eksplicit bliver informeret om bæredygtighed, er følgende:

- Interaktiv informationstjeneste
- Toiletartikler
- Skilt omhandlende genanvendelse af håndklæder

- Menukort i restaurant Storm
- Velkomstfolder
- Kvittering på hotelophold

I forhold til den interaktive informationstjeneste fremgår det af min observation, at bæredygtige aspekter kun i meget få tilfælde bliver beskrevet med konkrete detaljer. Disse aspekter har desuden ikke høj prioritet i forhold til den opsatte rækkefølge. Dette kommer eksempelvis til udtryk ved, at de punkter, der specifikt omhandler CPCTs forhold til bæredygtighed, er placeret i den tredje hovedmenu som den tredje undermenu. I disse tre punkter beskrives en række af hotellets bæredygtige aspekter, og der bliver givet en opfordring til, at gæsterne bidrager til den bæredygtige indsats. Der fremhæves flere konkrete eksempler, men set i forhold til CPCTs COP-beskrivelse undlades der i forbindelse med disse punkter mange detaljer.

Et andet eksempel på lav prioritering fremgår af to punkter, som indgår i undermenuen Praktisk information. Der er i denne undermenu i alt 27 punkter, og de to punkter, der nævner bæredygtige forhold, er placeret som henholdsvis nummer 23 og 24.

Det første af de to punkter omhandler selve informationstjenesten. Det kan anses for at være uhensigtsmæssigt, at forklaringen på anvendelsen af denne informationstjeneste fremgår som punkt nummer 23, og informationen om eksempelvis flaskeåbner, puder og skopudsning tilsyneladende har højere prioritet i forhold til rækkefølgen af punkterne. I selve punktet informeres der om CPCTs holdning til at begrænse deres papirforbrug, og om at anvende genbrugspapir i de tilfælde hvor papir er nødvendigt. Der gives ligeledes en begrundelse for det begrænsede antal tryksager på hotelværelset. Der afsluttes med eksplicit at gøre opmærksom på, at gæsten ved at bo på CPCT tager del i denne indstilling, hvilket er til gavn for miljøet. Dette punkt giver på denne måde konkrete eksempler på, hvorledes CPCT har gjort tiltag for at implementere bæredygtige elementer. På grund af placeringen begrænses muligheden dog for, at hotellets gæster tilegner sig disse informationer.

Det andet punkt omhandler hotellets toiletartikler, og dette er et godt eksempel på, at der kun i begrænset omfang gives detaljer om konkrete bæredygtige aspekter. Af punktet fremgår, at emballagen er biologisk nedbrydelig og består af 80% majs og 20% kartoffel. Der bliver ikke yderligere informeret om disse toiletartiklers bæredygtige aspekter. I CPCTs COP-beskrivelse fremgår det blandt andet, at emballagen består af et nyudviklet økologisk materiale, der ligner plastic, men er genanvendeligt og biologisk nedbrydeligt. Der fremgår herudover, at hvis dette materiale begravnes i en potte med jord, så vil det efter blot tre måneder være gået i opløsning og indtrådt i naturens kredsløb. Denne type af konkrete detaljer undlades i denne sammenhæng.

Placeringen af punkterne, der omhandler bæredygtige aspekter, kan forekomme uhensigtsmæssig i forhold til at informere om hotellets bæredygtige indsats, og derved danne et grundlag for læring. Den interaktive informationstjeneste giver mulighed for at fremvise store mængder information og detaljerede forklaringer på hotellets mange bæredygtige aspekter. Dette potentiale bliver i flere konkrete eksempler ikke udnyttet. I kraft af den sparsomme og i nogle tilfælde svært tilgængelige information om bæredygtige aspekter ved hotellet er der stor sandsynlighed for, at gæsterne ikke bliver opmærksomme på det arbejde, der i praksis er blevet udført i forhold til bæredygtighed.

Derved mindskes muligheden betydeligt for at skabe oplevelser, der involverer læring om bæredygtighed.

På toiletartiklernes emballage informeres der eksplicit om bæredygtige aspekter, som er forbundet med disse. Herved er der dannet et grundlag for, at hotelgæsterne får indsigt i bagvedliggende aspekter ved produkterne, hvilket kan have en indvirkning på den læringsmæssige oplevelsessfære. Da disse produkter er bæredygtige i forhold til både indhold, emballage og den tekst, der fremgår på emballagen, så indikeres CPCTs indsats i forhold til bæredygtighed tydeligt. Disse produkter kan karakteriseres som gennemført bæredygtige, og de kan være med til at styrke grundlaget for at danne indtryk via bæredygtige elementer.

På samme måde kan skiltet, der opfordrer til at genanvende håndklæder, danne et grundlag for at skabe indtryk i forhold til bæredygtighed. Her kan hotelgæsterne selv aktivt gøre en forskel og derved i praksis være med til at foretage valg, der er til gavn for miljøet.

Sammenhængen mellem de bæredygtige produkter og den eksplicitte information om bæredygtighed kan være med at danne et indtryk af en gennemført og oprigtig indstilling til bæredygtighed.

Direkte bæredygtige aspekter

På CPCT er der to bæredygtige aktiviteter, som begge involverer cykling og ny teknologi. Den ene er den motionscykel, som er placeret i hotellets motionscenter. Ved at træde i pedalerne genereres der strøm, som via en transformator bliver videreført til en ventilator. På denne måde kan den udøvende cyklist på en meget enkel måde se, hvorledes den energi, som vedkommende producerer, gør gavn. Jeg ser dette som et godt eksempel på, hvorledes bæredygtighed kan integreres på en nytænkende, aktiv, nyttig og lærende måde. I kraft af denne motionscykel er der et grundlag for at skabe indtryk, som både har indvirkning på det biologiske og refleksive oplevelsesniveau.

Ved at motionere aktiveres sanselige impulser, der bevirker en ændring i organismens opvaktethedstilstand. På det evaluerende niveau omsættes disse impulser til emotionelle vurderinger, der afgør om impulsen føles behagelig eller ubehagelig. Da der på det refleksive niveau kan tænkes at være en bevidsthed om, at denne aktivitet er gavnlig for miljøet og samtidig er gavnlig for personen i kraft af nedkøling, kan dette skabe et grundlag for, at de fysiske impulser opfattes som positive.

Der er ligeledes mulighed for at skabe en oplevelse, der kombinerer den eskapistiske og lærende oplevelsessfære. Dette vil kunne lade sig gøre ved, at den motionerende har direkte indvirkning på aktiviteten. Ved at kombinere dette med en viden om, hvorledes der produceres energi, vil dette kunne danne et grundlag for læring. De bedste forudsætninger for indlæring er, når en aktivitet engagerer den involverede både gennem intellektuel læring og fysisk læring, der involverer kroppen, (jf. Teori/Oplevelse/Oplevelsesøkonomi). Det er i den forbindelse meget uhensigtsmæssig, at der ikke eksplicit fremgår information om denne motionscykel. Da det herved ikke er muligt for hotellets gæster at lære mere om aktiviteten og på den måde danne en forståelse for dens potentiale i forhold til bæredygtighed.

En anden aktivitet er eldrevne hybridcykler, der har samme potentiale som motionscyklen i forhold til at skabe indtryk på det biologiske og refleksive niveau i kraft af motion via pedalkraft. Herudover har denne cykel ligeledes potentiale til at kombinere den eskapistiske og lærende oplevelsessfære.

Da cyklen kører på el, og der er mulighed for selv at cykle, kan denne cykel karakteriseres som miljøvenlig. I dette tilfælde er det miljøvenlige aspekt ikke, at der bliver produceret energi, men i stedet at der bliver sparret energi i forhold til at anvende et mere miljøbelastende køretøj. På den interaktive informationstjeneste benævnes denne cykel som "klimasmart", og det fremhæves, at den kører på "grøn strøm". Der er dog ikke mulighed for at læse mere om dette, hvilket begrænser mulighederne for den læringsmæssige oplevelse, som er forbundet med at anvende hybridcyklerne.

På trods af begrænset information om disse to aktiviteter så giver de hotellets gæster mulighed for at skabe indtryk i kraft af miljøvenlige tilbud, og det indikerer herved hotellets indstilling i forhold til bæredygtighed.

Denne indstilling bliver som nævnt også udtrykt eksplicit i Restaurant Storms menukort. Ved at gøre besøgende i restauranten opmærksomme på dette vil det kunne have en effekt på den oplevelse, der kan skabes i forbindelse med et måltid. Indtagelse af mad og drikke påvirker det neurofysiologiske niveau, hvorved impulserne bliver bearbejdet på det evaluerende niveau. Der er eksempler på, at det ved flere af retterne fremhæves, at råvarerne er lokale eller økologiske. Ved at det fremhæves, at råvarerne i restauranten er valgt ud fra en bæredygtig indstilling, kan dette have indvirkning på det refleksive niveau og forstærke grundlaget for, at smagsimpulserne opfattes som positive. Det kan ligeledes medvirke til at skabe en kulinarisk oplevelse, der bygger på konkret viden om maden og dens oprindelse.

På hotelværelsets toiletartikler fremhæves miljøvenlige aspekter, såsom de ingredienser produkterne indeholder samt forhold ved emballagen. Der er også mulighed for at få udleveret tandbørste, engangsskrabere og kamme, der alle er lavet af et særligt biologisk nedbrydeligt materiale. I kraft af at dette materiales overflade adskiller sig fra plastic, kan der gennem berøring opstå anderledes impulser, hvilket vil kunne give et mere opsigtsvækkende indtryk ved anvendelsen af produktet.

På det refleksive niveau kan den eksplicitte information om produkternes miljøvenlige aspekter have en effekt, der kan resultere i en positiv evaluering af anvendelsen af disse produkter.

De to cykelaktiviteter samt toiletartiklernes materiale og emballage er muliggjort i kraft af nyudviklet teknologi. Der er derfor også mulighed for, at disse konkrete tilbud kan skabe førstegangsoplevelser for hotelgæster og herved fremstå mere opsigtsvækkende. Der er ligeledes mulighed for, at disse anderledes og nytænkende aspekter ved hotellet har en længerevarende indflydelse på det refleksive niveau. Da de bygger på ny teknologi og derved er forholdsvis unikke, er der større potentiale for, at disse elementer kan fremstå meningsfulde i en personlig og interpersonel sammenhæng. Herved er der skabt et grundlag for, at hotellets gæster husker og refererer til disse elementer og derved fremstår som mindeværdige og exceptionelle oplevelser.

Fælles for hybridcyklerne, toiletartiklerne og restauranten er, at bæredygtige elementer bliver eksplicit fremhævet og derved skaber en bevidsthed om dette. Det er særligt bearbejdningen af sanseindtryk på det refleksive niveau, der kan være relevant for forbrugernes opfattelse og behov for et begreb som bæredygtighed. Det er derfor afgørende, at der bliver informeret herom. Via information kan de unikke aspekter, som adskiller sig fra aktiviteterne traditionelle og ubæredygtige form, fremhæves, og dette kan virke som en motiverende faktor for at prøve aktiviteterne. På baggrund af konkret information er der ligeledes en sandsynlighed for, at hotelgæsterne bliver

opmærksomme på hotellets øvrige bæredygtige tiltag. Der er også indirekte aspekter ved hotellet, der kan skabe denne opmærksomhed, og dem vil jeg nu se nærmere på.

Indirekte bæredygtige aspekter

Der er mange vinduespartier på hotellet, som gør det muligt at udnytte naturligt lys. Der er derved mindre behov for elektrisk lys, hvilket kan anses for at være miljøvenligt. Ydervæggen ved hovedindgangen og flere andre ydervægge på stueetagen består primært af store vinduespartier. På samme måde er der på hotellets værelser et stort vinduesparti på endevæggen. Denne udnyttelse af naturligt lys kan tolkes som et indirekte tegn på hotellets bæredygtige fokus.

På stueetagen er der flere steder opstillet kummer med planter og træer. Disse forskellige vegetationer er alle ægte og kan herved give direkte konnotationer til naturlighed.

De rå betonsøjler på stueetagen skaber et interessant modspil til de polerede overflader, der ellers indgår i hotellets indretning. Anvendelsen af rå beton giver et indtryk af noget rustikt, og dette ses også ved den skål med æbler, som er placeret på receptionsdisken. Denne er nemlig også lavet af uforarbejdet beton og adskiller sig derved fra de polerede overflader, der ellers er på receptionsdisken. Beton kan ikke karakteriseres som et naturligt produkt, men da det fremgår i sin oprindelige og uforarbejdede form, kan det herved give konnotationer til naturlighed.

Æbledekorationerne i receptionen kan i denne sammenhæng ligeledes konnotere noget naturligt og organisk, og dette kan tolkes som en indirekte måde at gøre opmærksom på hotellets bæredygtige indstilling.

Anvendelsen af de store rå betonsøjler og de store polerede vinduespartier kan skabe et kontrastfyldt samspil, hvilket kan udgøre et grundlag for en æstetisk oplevelse. Dette samspil vil ligeledes i kraft af det uforarbejdede materiale og naturlige lys kunne forstærke konnotationerne til naturlighed, og dette kan styrke grundlaget for indirekte at få indtryk via hotellets bæredygtige aspekter.

Ubæredygtige aspekter

Den observation, som jeg har foretaget på CPCT, har haft fokus på, hvorledes bæredygtige elementer er implementeret, og i hvilket omfang de er synlige for hotellets gæster. I denne sammenhæng observerede jeg også elementer, der forekom modstridende eller bemærkelsesværdige i forhold til CPCTs ønske om at træffe bæredygtige valg, hvor det er muligt (jf. CPCTs erklæring til Global Compact).

Pine og Gilmore har fokus på, at virksomheder bør være gennemførte og inkonsekvente i forhold til den oplevelse, der ønskes at skabe. CPCT har i deres kommunikation om bæredygtighed fremhævet, at valget af bæredygtighed ikke må overskygge komforten på hotellet. De kan derfor ikke klandres for ikke at være bæredygtige i alle henseender. Der er dog efter min mening flere oplagte muligheder for at illustrere CPCTs bæredygtige tænkemåde, som ikke er blevet udnyttet. Dette er herved også med til at hæmme grundlaget for at skabe et indtryk, der indikerer konsekvens og oprigtighed i forhold til CPCTs bæredygtige indsats.

Disse eksempler vil nu blive gennemgået for derved at skabe et mere omfangsrigt billede af grundlaget for den samlede besøgsoplevelse på CPCT.

De elementer, som jeg har valgt at fremhæve i denne sammenhæng, er ikke frit udvalgte kritikpunkter. Der er udelukkende tale om elementer, hvor der ikke er en gennemført linje i forhold til

at vælge en bæredygtig løsning. Dette kan derfor karakteriseres som en kritik af eksisterende forhold, som tager udgangspunkt i allerede implementerede bæredygtige løsninger på hotellet.

Hotellet tilbyder gratis transport til og fra Københavns Lufthavn, og dette foregår i et traditionelt brændstofdrevet køretøj. CPCTs firmabiler er elbiler, og i denne sammenhæng ser jeg det som en oplagt mulighed at anvende et eldrevet køretøj til transport af hotellets gæster. Herved kan det tydeligt illustreres, at CPCT er seriøse i forhold til at implementere bæredygtige løsninger. Denne transport kan på samme tid være enten det første eller sidste indtryk i forbindelse med et hotelbesøg, hvilket kan øge effekten og erindringen af dette indtryk.

I forbindelse med at informere om miljøvenlige aspekter ved hotellets tryksager er der ikke en klar linje. Velkomstfolderen, restaurantens menukort og kvitteringen for hotelopholdet oplyser alle, at de er trykt på genbrugspapir. Dette fremgår ikke af hotellets øvrige trykte materiale, og CPCT kan derved komme til at fremstå inkonsekvent i forhold til at anvende genbrugspapir.

På hotelværelset forefindes en bog ved navn MMXI, der omhandler København på forskellig vis. Denne bog indeholder som nævnt intet om bæredygtighed, og det fremgår ikke, om den er trykt på genbrugspapir eller ej. Denne bog kan derfor forekomme selvmodsigende i forhold til CPCTs ønske om at minimere antallet af tryksager på hotellet. Taget i betragtning af at CPCT har valgt at placere en bog på hvert hotelværelse, ville det være hensigtsmæssigt, at denne var trykt på genbrugspapir. Herved ville hotellets fokus på bæredygtighed blive indikeret.

Et andet sted, hvor jeg ser en oplagt mulighed for at CPCT kan fremstå gennemført, er i forhold til de produkter, der tilbydes på hotellet. I forbindelse med restauranten kommunikerer der eksplicit om, at denne forsøger at være bæredygtig.

Dette kommer ikke eksplicit til udtryk i forbindelse med udvalget af produkter i hotellets café. Det vil her være en mulighed ligeledes at forsøge kun at anvende bæredygtige produkter. Samtidigt vil det være oplagt at informere om at caféens kaffe rent faktisk er økologiske og fair trade. På den måde vil CPCT kunne gennemføre den linje, som er lagt på restauranten.

Det samme gør sig gældende for hotelværelsernes minibar, hvor sortimentet ligeledes består af traditionelle produkter. Der er dog en enkelt undtagelse i form af tre økologiske produkter fra firmaet Organic & Co.

I kraft af fravalget af at have en klar linje i forhold til udbuddet af produkter undgår CPCT en mulighed for tydeligt at illustrere den bæredygtige tænkemåde, der lægger til grund for mange andre forhold på hotellet.

CPCT er ifølge deres COP-beskrivelse bygget ud fra en bæredygtig tankegang, og hotellets arkitektur giver mulighed for meget naturligt lys i bygningen. Der er dog eksempler på en uhensigtsmæssig anvendelse af elektrisk lys.

I højskabene på hotelværelset er der installeret lys, men samtidig også en censor, der gør at lyset slukker, hvis der ikke er aktivitet i 3 minutter. En sådan censor vil flere steder på hotellet kunne anvendes. Et eksempel på dette er ved gangarealet på værelsesetagerne hvor der er store vinduespartier, som giver mulighed for naturligt lys. Samtidigt er der også elektrisk lys, som er tændt konstant. I caféområdet gøres der brug af røde lamper, som lyser op på betonsøjlerne. Der er også mange andre lamper i loftet og på borde. Samtlige af disse lamper er tændt hele dagen, og der er ikke forskel på, om det er lyst eller mørkt udenfor. Dette illustrerer, at bæredygtighed ikke gør sig

gældende i forbindelse med alle til- og fravalg på hotellet og gør på sin vis anvendelsen af naturligt lys overflødig. Det kan også indikere, at elektrisk lys ikke bliver anvendt med særlig stor omtanke, hvilket vil kunne virke hæmmende i forbindelse med at fremstå oprigtig i forhold til indsatsen med at implementere bæredygtighed.

På baggrund af min observation har jeg fået et indblik i, hvorledes CPCT i praksis giver deres hotelgæster mulighed for at komme i berøring med bæredygtige aspekter på hotellet. Jeg har haft fokus på, hvorledes disse aspekter danner et grundlag for at skabe oplevelser, og set nærmere på, hvordan dette vil kunne udspille sig.

I den følgende analysedel vil jeg have fokus på CPCTs grundlag for at opnå autenticitet.

Analysedel 3

Autenticitet

På baggrund af de forrige analyseafsnit vil jeg nu beskæftige mig med, i hvilket omfang CPCTs indsats i forhold til bæredygtighed kan karakteriseres som autentisk. Dette vil jeg gøre ved at anvende Pine og Gilmores begreber og ved at tage udgangspunkt i deres forståelse af autenticitet. Da autenticitet afhænger af en individuel opfattelse i en given situation, vil jeg som nævnt ikke være i stand til at konstatere, om CPCTs bæredygtige indsats vil blive opfattet som autentisk af hotellets gæster. Til gengæld kan jeg undersøge, om CPCT på baggrund af Pine og Gilmore begrebsapparat har skabt et grundlag for dette. Analysen vil herved på denne måde undersøge, om CPCT har dannet et grundlag for at skabe et indtryk af autenticitet i forhold til bæredygtighed.

Influentiel autenticitet

Da mit fokus i specialet er rettet mod bæredygtige aspekter, har jeg valgt udelukkende at beskæftige mig med influentiel autenticitet. Jeg vil starte ud med at se på, i hvilket omfang særlige kendetegn ved influentiel autenticitet gør sig gældende for CPCT.

Et kendetegn ved influentiel autenticitet er, at det omhandler en form for transformationer, hvorved en kunde i kraft af sit forbrug skaber en ændring af enten sig selv eller for andre. Et andet kendetegn for denne genre er, at aktiviteterne ofte er sat i forbindelse med miljøhensyn og CSR eller på andre måder viser, at en virksomhed påtager sig et ansvar. Disse kendetegn er begge gældende for CPCT. I kraft af det omfattende og gennemgribende arbejde, som CPCT har gjort i forbindelse med bæredygtighed, har hotellet tydeligt påtaget sig et ansvar for både miljø og medarbejdere. Der er herved ligeledes skabt et grundlag for, at hotellets gæster i kraft af deres ophold kan være med til at skabe bedre og mere bæredygtige forhold i hotelbranchen.

CPCTs indsats i forbindelse med bæredygtighed er hotellets egen beslutning, og det er ikke påkrævet fra nogen anden instans. CPCT har herudover selv taget sig af at implementere bæredygtige elementer i hotellets opbygning, drift og leverandørkæde. Dette viser initiativ og evnen til at skabe reelle forandringer, hvilket kan medvirke til at skabe influentiel autenticitet. Pine og Gilmore fremhæver helt eksplicit bæredygtige bygninger som en faktor, der kan have en positiv indvirkning på en virksomheds influentielle autenticitet. En implementering af bæredygtighed i nybyggeri indikerer, at en virksomhed er seriøs omkring den bæredygtige indsats. Det kan herved tydeligt illustreres, at en virksomheds fokus på bæredygtighed er langvarigt og ikke blot er en del af en markedsføringskampagne.

Da CPCT efterlever store dele af, hvad Pine og Gilmore fremhæver i forhold til influentiel autenticitet, så kan det på baggrund af denne gennemgang konstateres, at CPCT har skabt et udgangspunkt for at skabe netop denne form for autenticitet.

I det følgende vil jeg se nærmere på, hvilken grad af autenticitet CPCT er i stand til at opnå, i forhold til om de er, hvad de siger, de er, og om de er tro mod sig selv i forbindelse med bæredygtige aspekter.

Først vil jeg beskæftige mig med autenticiteten af det fundament, som CPCT har skabt i forhold til deres bæredygtige indsats. Herefter vil jeg se nærmere på, hvorledes der på baggrund af dette fundament i praksis er blevet udarbejdet et grundlag for at kunne skabe oplevelser, der giver et indtryk af autenticitet i forhold til bæredygtighed.

Fundamentet og autenticitet

Pine og Gilmores opfattelse af autenticitet tager udgangspunkt i, om en virksomhed er oprigtig i forhold til sig selv og troværdig over for andre. Jeg har af denne grund undersøgt, hvorledes CPCT organisatorisk set har implementeret bæredygtighed, da dette indikerer, hvorledes virksomheden er oprigtig i forhold til sin identitet. Jeg har ligeledes undersøgt, hvorledes CPCT kommunikerer om bæredygtighed, hvorved jeg har fået et indblik i, om CPCT i denne sammenhæng har dannet et grundlag for at fremstå troværdigt.

Analysen af hvorledes CPCT har implementeret bæredygtighed i deres organisation viser, at dette arbejde kan karakteriseres som netværksbranding. Der har fra hotellets opstart været fokus på bæredygtighed både med henblik på sociale og miljømæssige forhold. Dette kommer eksempelvis til udtryk gennem hotellets opbygning, drift, personalepolitik og valg af leverandører. De bæredygtige elementer bliver implementeret via primære og sekundære indlejringsmekanismer, hvilket viser, at bæredygtighed både kommer til udtryk i organisationsdesign og måden hvorpå ledelsen i praksis agerer, kontrollerer og belønner medarbejdere.

Gennemgangen af CPCTs konkrete CSR-tiltag viser omfanget af den indsats, der er gjort i forhold til at implementere bæredygtige elementer på hotellet. Den viser ligeledes, hvordan flere af investeringerne vil give besparelser, hvilket indikerer en åbenlys ærlighed i forhold til økonomiske aspekter ved den bæredygtige indsats. At der er fokus på bæredygtighed i CPCTs leverandørkæde indikerer yderligere, at netop dette aspekt er gennemgribende og har høj status på hotellet.

Bæredygtige principper kan i kraft af alt dette komme til at indgå som en gennemgående faktor for CPCTs beslutninger. Herudover støtter den strategiske vision og den medarbejderkultur, der ønskes, ifølge min analyse hinanden gensidigt. Dette bevirker, at bæredygtighed både har en virkning indad og udad virksomheden. Denne sammenhæng mellem vision og kultur er et succeskriterium for netværksbranding, og CPCT har derved på dette område skabt et grundlag for at fremstå autentisk. På baggrund af denne analyse kan CPCT derfor på det organisatoriske plan karakteriseres som oprigtig i forhold til hotellets bæredygtige arbejde.

Ved at undersøge CPCTs eksterne kommunikation om bæredygtighed har jeg dannet et detaljeret indblik i, hvorledes CPCT fremstår troværdig i forhold til, hvad der siges om hotellets bæredygtige arbejde. Det fremgår af min analyse, at der i CPCTs eksterne kommunikation er forskel på, hvorledes der informeres om bæredygtighed.

I hotellets kommunikation til pressen lægges der stor vægt på at informere om bæredygtige tiltag. Herigennem gives der udtryk for en interesse i at informere eksterne interessenter om den indsats, der gøres. Dette er i direkte modsætning til måden, hvorpå der kommunikeres på den officielle hjemmeside og i salgsbrochuren, hvor der kun i begrænset omfang informeres om bæredygtige aspekter.

Denne begrænsede tilgængelighed for information og detaljer om CPCTs konkrete bæredygtige tiltag kan anses for at være uhensigtsmæssig i forhold til at skabe troværdighed. På baggrund af det store stykke arbejde der i praksis er gjort, og som allerede er beskrevet i forbindelse med COP-beskrivelsen, vil det være oplagt at give potentielle kunder mulighed for at få direkte indsigt i dette. På den måde kan CPCT komme til at fremstå åbenlys og informerende omkring arbejdet med bæredygtighed, og dette vil kunne skabe grundlag for mere troværdighed.

Der er dog ligeledes positive aspekter forbundet med, at CPCT har nedtonet deres bæredygtige indsats i egne medier og i stedet har fokuseret på, at andre medier giver dem og deres aktiviteter omtale. Ved at opnå omtale gennem andre medier end hotellets egne kan CPCTs budskaber komme til at fremstå mere tillidsfulde og derved gøre omtalen af CPCTs bæredygtige indsats mere bemærkelsesværdig og troværdig.

I min analyse når jeg frem til, at CPCT kan karakteriseres som en tilbageholdende virksomhed i forhold til at kommunikere om bæredygtighed. Dette er ifølge Laljani og Ludvigsen ikke optimalt. De mener, at virksomheder der tager deres ansvar seriøst også skal sørge for at informere potentielle kunder om bæredygtige aspekter. Det skyldes, at forbrugere herved får muligheden for at vælge mellem virksomheders tilbud på baggrund af konkret fakta. At CPCT ifølge min analyse ikke kan karakteriseres som en kompetent ansvarlig virksomhed gør ikke, at deres indsats og kommunikation er uærlig eller utroværdig. Det indikerer blot, at der er mulighed for forbedringer i forhold til at kommunikere om den reelle bæredygtige indsats, som CPCT har udført.

CPCT er tilbageholdende med at kommunikere om bæredygtige aspekter i egne medier, men anvender andre alternative måder at skabe omtale på. På baggrund af min analyse kan det derfor konstateres, at CPCT har skabt et grundlag for, at hotellet via dets eksterne kommunikation fremstår troværdigt.

I kraft af første analysedels resultater har jeg været i stand til at undersøge, hvilket fundament CPCT har dannet for at skabe autenticitet i forbindelse med hotellets bæredygtige indsats. Jeg er herved kommet frem til, at CPCT i denne sammenhæng er tro mod sig selv og er, hvad de siger, de er. CPCT har herved i forhold til indsatsen med bæredygtighed skabt et fundament, der danner grundlag for, at hotellet i denne sammenhæng kan karakteriseres som autentisk.

På baggrund heraf har CPCT ligeledes dannet et udgangspunkt for, at dette også gør sig gældende i forbindelse med deres hotelgæsters besøgsoplevelse i praksis, og dette vil jeg undersøge nærmere i følgende afsnit.

Oplevelse og autenticitet

Jeg vil i dette afsnit beskæftige mig med, hvorledes CPCT har implementeret bæredygtige aspekter, der giver mulighed for at skabe oplevelser, og om dette danner et grundlag for at give et indtryk af autenticitet. Jeg vil på samme måde som i foregående afsnit anvende Pine og Gilmores to faktorer for autenticitet. Denne gang vil jeg starte ud med at se på, hvad CPCT siger, de er og derefter se på, om de er tro mod sig selv.

Ud fra min observation har jeg dannet et billede af, hvorledes der kommunikeres om bæredygtighed på CPCT, og det fremgår heraf, at dette foregår i et begrænset omfang.

I gennemgangen af CPCTs interaktive informationstjeneste kom jeg frem til, at meget af informationen om bæredygtige aspekter er svært tilgængelig. Det indhold, der præsenteres om hotellets bæredygtighed på den interaktive informationstjeneste, er herudover meget begrænset i forhold til det konkrete og detaljerede indhold, der fremgår af CPCTs COP-beskrivelse. Den interaktive informationstjeneste er den primære kilde til information på hotellet, og den giver mulighed for at informere detaljeret om bæredygtige aspekter ved hotellet. Dette potentiale har CPCT valgt ikke at benytte sig af, og CPCT er generelt tilbageholdende med at informere om hotellets bæredygtige forhold andre steder på hotellet.

CPCT er ikke af denne grund utroværdig, men ved at tilbageholde information minimeres grundlaget for, at den reelle bæredygtige indsats får indflydelse på de besøgende gæsters oplevelse af hotellet. Set i forhold til at skabe autenticitet i forbindelse med CPCTs bæredygtige aspekter er der af denne grund mindre mulighed for, at CPCT kommer til at fremstå troværdig i forhold til dette.

Med henblik på om CPCT har dannet grundlag for at skabe en besøgsoplevelse, der indikerer, at hotellet er tro mod sig selv i forhold til bæredygtighed, er der flere aspekter, der er interessante at beskæftige sig med. For at kunne danne et solidt grundlag for at skabe oplevelser og autenticitet er det ifølge Pine og Gilmore afgørende at være gennemført i sit udtryk. Jeg vil derfor se nærmere på, hvilke konkrete forhold der kan virke fremmende, og hvilke der kan virke hæmmende i forbindelse med at danne et grundlag for at fremstå gennemført i forhold til bæredygtighed.

Med udgangspunkt i min observation kom jeg frem til, at CPCT i kraft af flere elementer har dannet et grundlag for at skabe oplevelser, der involverer bæredygtige forhold. Dette kommer til udtryk i forbindelse med hotellets motionscykel, hybridcyklerne, restauranten, toiletartiklerne og den elektroniske informationstjeneste. Disse aspekter kan i denne sammenhæng anses for at være beviser på, at CPCT har fokus på at implementere bæredygtighed i praksis. De er ligeledes at betragte som konkrete elementer, der fremmer CPCTs grundlag for at fremstå oprigtig i forhold til indsatsen med bæredygtighed.

På trods af at have udført et stort stykke arbejde i forbindelse med at implementere bæredygtige aspekter er CPCT ikke konsekvent bæredygtig i forhold til de kontaktpunkter, som en hotelgæst har mulighed for at have kontakt med under et ophold. Dette kommer til udtryk i forhold til produkterne i hotellets café og minibar, anvendelsen af elektrisk lys, transport mellem CPCT og Københavns Lufthavn og flere af hotellets tryksager.

Disse aspekter har alle et potentiale for at være med til at illustrere, at CPCT er konsekvent og oprigtig i forhold til at vælge bæredygtige løsninger. Et potentiale som ikke bliver udnyttet og herved kan virke hæmmende i forhold til at indikere den bæredygtige tænkemåde, som CPCT selv fremhæver, at de har skabt, (jf. CPCTs erklæring til Global Compact). CPCT har på baggrund heraf ikke skabt optimale betingelser for at fremstå oprigtig i forhold til bæredygtighed.

I kraft af disse kritikpunkter har CPCT svækket deres grundlag for at skabe autenticitet på baggrund af hotellets bæredygtige aspekter og oplevelsespotentiale.

Af denne grund er der mindre mulighed for at danne et grundlag for, at bæredygtighed bliver et aspekt, som har indflydelse på hotelgæsternes besøgsoplevelse på CPCT. Der er herved ligeledes mindre mulighed for at komme til at fremstå autentisk i forhold til dette.

På baggrund af mine analyseresultater og ovenstående gennemgang kan jeg derfor konstatere, at CPCT ikke har dannet et optimalt grundlag for at fremstå oprigtig og troværdig i forbindelse med at skabe mulighed for oplevelser, der involverer bæredygtige elementer. CPCT har herved i denne sammenhæng svækket grundlaget for at opnå autenticitet.

Denne analyse, af i hvilket omfang CPCTs indsats med bæredygtighed kan karakteriseres som autentisk, har været opdelt i forhold til fundamentet og muligheden for at skabe oplevelser. Disse to aspekter har indbyrdes indflydelse på hinanden, og de udgør det samlede grundlag for at kunne skabe mulighed for at danne en besøgsoplevelse, der giver et indtryk af autenticitet i forhold til bæredygtighed. Den indsigt, som jeg gennem denne analyse har fået, har derfor afgørende betydning for at kunne besvare min problemstilling.

På baggrund af analyseresultater herfra vil jeg i den nedenstående konklusion beskæftige mig med, hvorledes disse resultater og deres indbyrdes forhold samlet set har betydning for den opstillede problemformulering.

Konklusion

Perspektivering

Konklusion

Den hermeneutiske tilgang til dannelse af viden i forbindelse med dette speciales problemstilling har gradvist udvidet min forståelseshorisont, og der er herved via enkeltdele frembragt et nuanceret billede af udvalgte dele af problemstillingen. Jeg er i kraft af dette nået frem til et punkt, hvor jeg har fået konkret viden i forhold til mine opstillede underspørgsmål og har skabt en detaljeret helhedsforståelse. På den baggrund er jeg i stand til at besvare specialets problemformulering, som lyder:

I hvilket omfang har CPCT dannet et grundlag for at skabe en besøgsoplevelse, der giver et indtryk af autenticitet i forhold til bæredygtighed?

Denne problemstilling inddrager mange aspekter, hvilket også er kommet til udtryk i specialets udfald. Det er samspillet og afhængighedsforholdet mellem disse aspekter, der virkelig fascinerer mig, og dette er kun blevet forstærket af den konkrete indsigt, som jeg har fået i kraft af arbejdet med dette speciale.

Både oplevelser og autenticitet er forhold, der ikke kan fabrikeres, og det har derfor været nødvendigt at inddrage forskellige perspektiver for at opnå et reelt og omfangsrigt indblik i processen med at skabe disse.

Jeg har i specialet valgt udelukkende at anvende Pine og Gilmores perspektiv på begrebet autenticitet, og jeg har kun haft fokus på det, der benævnes som influentiell autenticitet. Skabelse af autenticitet er en proces, der foregår i forskellige stadier og i kraft af forskellige faktorer. På den baggrund har jeg arbejdet ud fra en præmis om, at dannelsen af et grundlag for at skabe autenticitet afhænger af aspekter, der kan have en indvirkning både før og under et oplevelsesforløb.

Implementering af bæredygtige aspekter er ligeledes en kontinuerlig proces, der kræver en vedvarende indsats. Da skabelsen af autenticitet i dette speciale bliver betragtet i forhold til aspekter, der vedrører bæredygtighed, har det derfor været afgørende at inddrage aspekter, der både omhandler de eksisterende forhold og den bæredygtige udvikling, som er foregået.

Af denne grund har jeg undersøgt CPCTs organisation og kommunikation i forhold til bæredygtige aspekter. Disse faktorer udgør selve fundamentet for, at CPCT kan danne et grundlag for at fremstå autentiske. Jeg kom herved frem til, at CPCT på det organisatoriske niveau har udført en gennemgribende og omfangsrig implementering af bæredygtige tiltag. Deres indsats kan derfor i denne sammenhæng karakteriseres som oprigtig.

I forhold til CPCTs eksterne kommunikation viste min analyse, at CPCT via egne medier er tilbageholdende med at informere detaljeret om deres bæredygtige arbejde. Der anvendes dog andre kommunikationskanaler til at udbringe deres budskaber om bæredygtighed, og hotellet opnår herved et grundlag for at fremstå troværdigt.

CPCT har i kraft af dette skabt et solidt fundament for at kunne skabe en besøgsoplevelse, der giver et indtryk af autenticitet i forhold til bæredygtighed.

En besøgsoplevelse er det samlede resultat af mulige indtryk og oplevelser på hotellet, og skabelsen heraf er en proces i sig selv. Da jeg herudover har fokus på autenticitet i denne forbindelse, er der tale om to processers sideløbende samspil.

I forbindelse med grundlaget for at skabe indtryk og oplevelser, der involverer bæredygtige aspekter, er jeg kommet frem til, at CPCT har implementeret en række bæredygtige elementer, som giver mulighed for dette.

Bæredygtige tiltag er ikke nødvendigvis til at skelne fra ubæredygtige alternativer, og det er i den forbindelse vigtigt at informere om disse forhold, hvis de skal have en indflydelse på besøgsoplevelsen. På netop dette område har CPCT ifølge min analyse ikke kommunikeret tilstrækkeligt.

CPCT har herudover en inkonsekvent linje i forhold til at vælge bæredygtige løsninger. Dette fremgår flere af de steder, som hotellets gæster er i kontakt med. CPCT påstår ikke at være konsekvent bæredygtige, men for at danne et solidt grundlag med henblik på at skabe oplevelser er det vigtigt at fremstå gennemført.

Den begrænsede information og inkonsekvente linje i forbindelse med bæredygtige aspekter har konsekvenser for oplevelsespotentialet af de eksisterende bæredygtige forhold. Disse aspekter og det føromtalt fundament udnyttes herved ikke optimalt til i praksis at danne grundlag for en skabelse af indtryk og oplevelser.

I samspil med processen angående skabelse af autenticitet så svækker dette hæmmede oplevelsesgrundlag muligheden for, at hotellets bæredygtige indsats fremstår som autentisk i forhold hertil. På baggrund af mine samlede analyseresultater kan jeg derfor konstatere, at der ikke er dannet et grundlag for, at en besøgsoplevelse på CPCT involverer bæredygtige elementer i et tilstrækkeligt omfang, til at det giver et indtryk af autenticitet i forhold til bæredygtighed.

I forbindelse med udformningen af min problemformulering havde jeg en hypotese om, at CPCT har iværksat mange af de tiltag, som mine udvalgte teorier lægger op til. Denne hypotese kan falsificeres, da den har vist sig ikke at være gældende for samtlige af de teoretiske perspektiver. Min undersøgelse har bekræftet, at CPCT i forhold til de organisatoriske aspekter gør brug af CSR. Samtidigt kan CPCT karakteriseres som et netværksbrand i forhold til samspillet mellem vision og organisationskultur.

Med henblik på aspekter omhandlende kommunikation om bæredygtighed samt grundlaget for at skabe oplevelser og autenticitet har det dog ikke været, som de anvendte teorier foreskriver.

Da min hypotese ikke er gyldig, så er den viden, som jeg har produceret, væsentlig mere begrænset og specifikt gældende for denne ene undersøgte case. I forhold til hotelbranchen kommer CPCT herved ikke til at fremstå som det bedst mulige eksempel i forhold til at kombinere og anvende de udvalgte teorier i praksis. Der er af denne grund ikke samme potentiale i at udlede generaliserende aspekter af den opnåede indsigt i forhold til CPCT.

På baggrund af den konkrete indsigt, som jeg har fået i forbindelse med denne undersøgelse, er jeg dog kommet til, at dette speciales teoretiske udgangspunkt er brugbart i forbindelse med det undersøgte genstandsfelt. På trods af at min hypotese ikke er gyldig i forhold til CPCT, så har samtlige af de udvalgte teorier bidraget med relevante perspektiver i denne sammenhæng. Teorierne har ligeledes indikeret, hvor CPCT kan foretage forbedringer af de eksisterende forhold. Jeg ser derfor et stort potentiale i, hvorledes dette sammensatte teoretiske perspektiv kan anvendes i forhold til hotelbranchen.

Et af de bagvedliggende formål med dette speciale er herved opnået, da jeg via min undersøgelse har bygget bro mellem min teoretiske viden og det genstandsfelt, som jeg ønsker at være beskæftiget med i fremtiden. I kraft af dette er der herved dannet et grundlag for yderligere at anvende det sammensatte teoretiske perspektiv i forbindelse med den undersøgte case, men ligeledes også i forbindelse med andre aktører i hotelbranchen.

Perspektivering

Det primære fokus i dette speciale har været at undersøge grundlaget for at kunne skabe oplevelser og autenticitet på baggrund af de eksisterende bæredygtige forhold på CPCT. I kraft af mit arbejde med denne problemstilling har jeg fået en meget konkret viden og indsigt i denne ene case. Jeg ville formentlig have grebet mit analysearbejde an på en anden måde, hvis jeg fra starten havde haft den indsigt, som jeg har nu. Dette opfatter jeg på ingen måde som negativt betinget, men tværtimod som et tydeligt bevis på at jeg gennem den hermeneutiske proces med tilegnelse af viden har udvidet min forståelseshorisont.

Da min hypotese har vist sig ikke at være gyldig, vil det af denne grund være oplagt at opstille nye hypoteser med udgangspunkt i den viden, som jeg via specialet er kommet frem til. Den undersøgelse, som jeg netop har redegjort for i ovenstående konklusion, kan derfor anses for kun at være første skridt i en større undersøgelseskontekst.

På baggrund heraf vil denne perspektivering beskæftige sig mig med andre vinkler, hvorpå der kan belyses aspekter af min problemstilling, som jeg anser for at være relevante.

I forhold til mine kompetencer indenfor det humanistiske felt ser jeg flere muligheder for, hvorledes min undersøgelse yderligere kan udvides.

Af min konklusion fremgår det, at jeg anser samtlige af de udvalgte teoretiske perspektiver, som værende relevante at anvende i forbindelse med hotelbranchen. Et oplagt skridt i forhold til at supplere den viden, som jeg har opnået i kraft af mit arbejde med specialet, er derfor at udarbejde ændringsforslag på baggrund af disse teoretiske indgangsvinkler. Dette kan gøres ved at undersøge, hvorledes de eksisterende bæredygtige elementer på CPCT kan optimeres i forhold til at danne et grundlag for at skabe oplevelser og autenticitet. På baggrund af dette kan der desuden udarbejdes generelle retningslinjer for, hvorledes bæredygtighed, oplevelser og autenticitet på bedst mulig vis kan forenes indenfor hotelbranchen.

I forbindelse med CPCT kan der med udgangspunkt i de kritikpunkter, som jeg har fremsat, udarbejdes og opstilles mulige løsninger på, hvorledes disse forhold kan ændres. I kraft af den specifikke viden, som jeg har tilegnet mig, ser jeg et meget stort potentiale og nytteværdi i at udarbejde dette. Jeg ser især mulighed for, at CPCT kan gøre en større indsats for at oplyse om bæredygtige aspekter på hotellet og at være mere konsekvente i forhold til at vælge bæredygtige løsninger ved de aspekter, som hotellets gæster er i kontakt med. Dette vil blive uddybet nærmere i mit mundtlige oplæg til eksamen.

I specialet har jeg fravalgt at beskæftige mig med hotelgæsters individuelle oplevelser og CPCTs bagvedliggende intentioner. Dette fravalg skyldes ikke irrelevans i forbindelse med den undersøgte problemstilling, men derimod en højere prioritering af andre forhold. For at udbygge den viden som jeg gennem specialet har opnået, anser jeg det derfor også som værende oplagt at supplere den nuværende indsigt med en modtager- og afsenderundersøgelse.

I kraft af deltagende observation har jeg i specialet forsøgt at sætte mig i en hotelgæsts sted, og på den baggrund har jeg undersøgt de eksisterende forhold i forbindelse med at danne et grundlag for at skabe oplevelser, der involverer bæredygtige elementer. For at give min undersøgelse mere validitet vil en inddragelse af empiri i forhold til hotellets gæsters individuelle indtryk være relevant. Der kan via spørgeskemaer sættes fokus på hotelgæsters viden om CPCTs bæredygtige forhold og ligeledes undersøges, i hvilket omfang disse gæster opfatter denne indsats som autentisk.

Herved kan min nuværende analyse af grundlaget for at skabe oplevelser og autenticitet sammenlignes og forenes med en specifik viden om individuelle indtryk af besøgsoplevelser på CPCT.

Der kan også udarbejdes fokusgruppeinterview, og i den sammenhæng kan det undersøges, hvad potentielle hotelgæster opfatter som autentisk i forbindelse med at implementere bæredygtige aspekter. For at foretage sådanne fokusgruppeinterview vil det være afgørende at have en indsigt i CPCTs kundesegmenter. Det vil derfor kræve en segmentundersøgelse, som inddeler de mulige segmenter og har fokus på forskelle og ligheder mellem disse.

Ved at udbygge den afsenderundersøgelse som fremgår af specialet, vil jeg få en mere detaljeret indsigt i CPCTs indsats i forhold til bæredygtighed. Der vil via interviews med repræsentanter fra hotellet kunne opnås en indsigt i de intentioner, der ligger bag denne indsats.

Den organisatoriske analyse af CPCT, som indgår i specialet, er begrænset til kun at undersøge, hvilke tiltag CPCT selv fremhæver i forbindelse med at implementere bæredygtighed i deres organisation. Den undersøger ikke, om det rent faktisk er tilfældet i praksis. Ved at interviewe personale på hotellet vil der kunne opnås en specifik indsigt i, om de primære og sekundære indlejningsmekanismer reelt set implementerer bæredygtige forhold på hotellet.

Min problemstilling er i dette speciales kontekst blevet betragtet ud fra et humanistisk perspektiv, men det vil ligeledes være interessant og relevant at supplere dette i kraft af et tværfagligt samarbejde. Via naturvidenskabelige metoder kan der eksempelvis skabes indsigt i neurofysiologiske aspekter. På den baggrund vil det kunne vurderes, om det grundlag for at skabe oplevelser, som jeg har undersøgt, i praksis giver sammenfaldende resultater.

I forhold til en samfundsaglig indgangsvinkel vil der være mulighed for at belyse min problemstilling ud fra et sociologisk perspektiv. Herved kan der skabes indsigt i generelle aspekter i forbindelse med potentielle gæsters mulige opfattelse og behov for et begreb som autenticitet. Jeg ser i denne forbindelse en oplagt mulighed for at anvende den tyske kultursociolog Gerhards Schulze og hans teori om oplevelsessamfundet.

De ovennævnte supplerende perspektiver kan alle bidrage til at udbygge grundlaget for at danne et nuanceret indblik i den undersøgte problemstilling. Den viden, som herigennem kan dannes, vil i flere tilfælde ikke kun begrænse sig til den udvalgte case. Der vil herved opstå viden om mere generelle aspekter, som min nuværende undersøgelse ikke har haft fokus på.

I den sammenhæng vil jeg pointere, at dette speciales problemformulering kunne være udformet anderledes. Der kunne herved være skabt et grundlag for at inddrage et generaliserende perspektiv på den valgte problemstilling. Muligheden for at gøre dette var i spil under specialets opstart, hvor jeg overvejede at undersøge, hvorledes der i forbindelse med hotelbranchen kan dannes et grundlag for skabe oplevelser, som giver et indtryk af autenticitet i forhold til bæredygtighed. CPCT ville i den sammenhæng kunne anvendes som eksempel på, hvorledes det er forsøgt at blive gjort. Denne tilgang til problemstillingen blev fravalgt, da en beskrivelse af hotelbranchen og mulige segmenter havde været en forudsætning for at skabe en fyldestgørende indsigt i dette. Det gør sig dog ligeledes gældende, at dette perspektiv ikke blev fravalgt på grund af irrelevans, men derimod en højere vægtning af andre forhold.

Der er, som det fremgår af denne perspektivering, mange muligheder for at udvide min undersøgelse og herved opnå en yderligere nuanceret forståelse af den udvalgte problemstilling. Da jeg agter at få arbejde indenfor hotelbranchen, vil min undersøgelse, og den forståelse som jeg er

kommet frem til, ikke være afsluttet med dette speciales afvikling. Udviklingen af min forståelses-horisont i forhold til problemstillingen vil af denne grund efter alt at dømme fortsætte fremover. Dette speciale kan herved være med til at markere afslutningen af en teoretisk oparbejdet viden. En viden der i sammenhæng med min uddannelse har skabt et solidt fundament for i praksis at kunne beskæftige mig med den undersøgte problemstilling i fremtidige arbejdsrelaterede opgaver og udfordringer.

Litteraturliste

Bøger:

[Andersen 2005]: Andersen, Ib (2005) "Den Skinbarlige virkelighed", Forlaget Samfundslitteratur

[Collin 2003]: Collin, Finn og Simo Køppe (2003) "Humanistisk Videnskabsteori", DR Multimedie

[Hatch 2009]: Hatch, Mary Jo og Majken Schultz (2009) "Brug dit brand", Gyldendal Business

[Laljani 2009]: Laljani, Karin M. og Lars Ludvigsen (2009) "Bæredygtig Kommunikation", Gyldendal Business

[Pine 1999]: Pine II, B. Joseph og James H. Gilmore (2009) "Oplevelsesøkonomi – Arbejde er teater og enhver virksomhed en scene", (Dansk oversættelse af original version fra 1998), Forlaget Klim

[Pine 2007]: Pine II, B. Joseph og James H. Gilmore (2007) "Authenticity", Harvard Business School Press

[Sørensen 2007]: Sørensen, Anders (2007) "Grundbog i turisme", Frydenlund Forlag

Artikler:

[AOK 2009]: "Verdens grønneste hotel ligger i København":

Artiklen kan findes på <http://www.aok.dk/byliv/verdens-groenneste-hotel-ligger-i-koebenhavn>

[Buhmann 2006]: Buhmann, Karin "Risikostyring gennem retlige standarder i CSR værktøjer".

[Morsing 2006]: Morsing, Mette og Suzanne C. Beckmann "Virksomheders sociale ansvar: Danske CSR traditioner i lyset af angelsaksiske og kontinentale CSR traditioner".

[Neergaard 2006]: Neergaard, Peter "Virksomheders sociale ansvar – Corporate Social Responsibility. En introduktion".

Artiklerne indgår i: Djursø, Helene Tølbøll og Peter Neergaard (2006) "Social ansvarlighed - fra idealisme til forretningsprincip", Academica

[Jantzen 2006]: Jantzen, Christian og Mikael Vetner "Oplevelsens Struktur".

Artiklen indgår i: Jantzen, Christian og Jens F. Jensen (2006) "Oplevelser: Koblinger og

transformationer”, ExCITe-serien 1, Aalborg Universitetsforlag

[Jantzen 2007]: Jantzen, Christian og Tove Arendt, ”Oplevelsesøkonomiens historiske og psykologiske forudsætninger”.

[Jantzen-2 2007]: Jantzen, Christian og Tove Arendt, ”Er oplevelsesøkonomi gammel vin på nye flasker?”.

[Jantzen-3 2007]: Jantzen, Christian og Tove Arendt, ”Mellem nydelse og skuffelse. Et neurofysiologisk perspektiv på oplevelser”.

Artiklerne indgår i: Jantzen, Christian og Tove Arendt (2007) ”Oplevelsesøkonomi – Vinkler på forbrug”, ExCITe-serien 2, Aalborg Universitetsforlag

[Vetner 2007]: Vetner, Mikael og Christian Jantzen ”Oplevelsen som identitetsmæssig konstituent”.

Artiklen indgår i: Jantzen, Christian og Tove Arendt (2007) ”Forbrugssituationer – Perspektiver på oplevelsesøkonomi”, ExCITe-serien 3, Aalborg Universitetsforlag

Hjemmesider:

(Sidst tjekket d. 26.07.11)

- **CPCTs COP-beskrivelse:**

www.unglobalcompact.org/system/attachments/7661/original/Crowne_Plaza_Copenhagen_Towers_-_UN_Global_Compact_COP.pdf?1282094714

- www.cpcopenhagen.dk (er blevet ændret d. 25.05.11)
- habitat.igc.org/agenda21/rio-dec.htm
- www.iea.org/index_info.asp?id=1959
- www.ipcc.ch/publications_and_data/ar4/syr/en/spms2.html
- www.unglobalcompact.org/
- www.unglobalcompact.org/Languages/danish/index.html
- www.un-documents.net/ocf-02.htm

Indholdsfortegnelse for bilag

Bilag 1 - Fakta om CPCT

Bilag 2 - Grønne Fakta om CPCT

Bilag 3 - Det livsfilosofiske oplevelsesperspektiv

Bilag 4 - Greenwash

Bilag 5 - Historisk udvikling af CSR

Bilag 6 - FNs initiativer for en bæredygtig udvikling

Bilag 7 - De ti grundlæggende principper i Global Compact

Bilag 8 - CPCTs erklæring til Global Compact

Bilag 1 - Fakta om CPCT

Om Crowne Plaza Copenhagen Towers

Crowne Plaza Copenhagen Towers – en rejse mod bæredygtighed

For første gang i mange år får København et nyt hotel i international klasse.

Skabelsen af Crowne Plaza Copenhagen Towers er drevet af et oprigtigt ønske om at vælge bæredygtige løsninger for miljø og mennesker og samtidig levere en sublim oplevelse til vores gæster. Vi tror på, at det grønne aspekt vil komme til at spille en stadig større rolle i gæsternes valg af hotel, og vi har investeret i dyrere løsninger og teknologi, som vi mener, vil være rentable både nu og i fremtiden. Vores mål vil altid være at udlede mindre CO2 end vores konkurrenter, men samtidig at give vores gæster en bedre oplevelse og et bedre produkt. I alle produkter, processer og tiltag tilstræber vi at anvende de mest bæredygtige løsninger – uden at det går på kompromis med den høje komfort og kvalitet.

Sammen med bæredygtigheden arbejder vi blandt andet også med at tage ansvar og skabe et godt arbejdsmiljø og de bedste rammer for vores medarbejdere og med at stille krav til vores leverandører og deres produkter gennem vores CSR (Corporate Social Responsibility).

Ligesom med miljøet er Crowne Plaza gået alternative veje i rekrutteringen af hotellets medarbejdere. Sammen med Københavns og Hvidovre Kommuner har hotellet etableret et uddannelsesprogram, der giver nydanskere fra hele verden en direkte indgang til arbejdsmarkedet. Kandidaternes internationale baggrunde spænder fra iranere til cubanere, der ofte er højtuddannede, men alligevel tit har svært ved at finde et job. Gennemfører de et uddannelsesforløb med fag som International Hospitality samt en række kurser på Hotel- og Restaurationsskolen, garanterer Crowne Plaza Copenhagen Towers efterfølgende et job på hotellet.

Crowne Plaza Copenhagen Towers vedvarende indsats går ud på at gøre, hvad vi kan, der hvor vi er. For os er arbejdet med bæredygtighed en måde at tænke på - en rejse, der aldrig slutter.

Bilag 2 - Grønne Fakta om CPCT

Vi er det første hotel i Danmark, som lever op til standarderne i EU's Green Building Program, og det danske bygningsreglement for Lavenergiklasse 2, og vi har samtidig en CO2-neutral hotelbygning

- Bemærk: Der er forskel mellem det at have en CO2-neutral hotelbygning og så det at være fuldstændig CO2-neutral/at tilbyde CO2-neutrale ophold. Sidstnævnte er praktisk talt umuligt, fordi man i dag har meget svært ved at beregne – og dermed forebygge og/eller neutralisere med kvotekøb – den indirekte CO2-udledning som forårsages f.eks. af produktionen og transporten af råvarer og andre materialer, produktionen og transporten af drikkevarer, vask og rens af linned og uniformer osv.
Tag eks. vores kaffe: Vi kan købe den økologisk og fairtrade for at tage vores miljømæssige og sociale ansvar - og det har vi i øvrigt gjort, men vi kan ikke forhindre den CO2-udledning, der er forbundet med produktionen og transporten til vores hotel
- Vi mener derfor i virkeligheden, at intet hotel kan påberåbe sig at være 100 procent CO2-neutralt eller at levere et CO2-neutralt ophold.

For at opnå de bæredygtige resultater på Crowne Plaza har vi brugt innovative, teknologiske løsninger til at reducere vores energiforbrug. Blandt andet:

- Nordeuropas største bygningsintegrerede solcellepark
- Danmarks første grundvandsbaserede rum køle- og varme system
- VAV ventiler i samtlige hotellets rum – det betyder, at vi elektronisk kan regulere luftmængderne i hvert rum individuelt efter behov og belægning
- Intelligent styring af lys i alle hotelgange
- Lavenergi lyskilder
- LED læselamper på værelserne
- Vandbesparende foranstaltninger overalt, herunder vandbesparende og energieffektive opvaskemaskiner

Det er meget vigtigt for os at understrege, at vi ærligt og målrettet ønsker at vælge de mest bæredygtige løsninger for vores hotel. Men vi er ikke grønne for enhver pris. Vores grønne initiativer må på intet tidspunkt gå på kompromis med ting som kvalitet, komfort, sikkerhed og luksusoplevelsen.

Vi har gennemført flere tiltag, der tager fat i den mere lavpraktiske del af dagligdagen:

- Vi har bygget Danmarks første grundvandsbaserede køle- og varmesystem. Med dette unikke system henter Copenhagen Towers grundvand 110 meter under jordens overflade og bruger det til at køle hotellet ned om sommeren, gemmer det i undergrunden og genbruger det til at varme hotellet op om vinteren. På denne måde reduceres energiforbruget til afkøling og opvarmning med næsten 90 procent.
- Vi har også installeret Nordeuropas største bygningsintegrerede solcellepark. Alle solvendte facader på Crowne Plaza er dækket med ultratynde, højteknologiske solceller, der årligt genererer omkring 170.000 kWh – eller hvad der svarer til 55 danske husstandes årlige elforbrug.

- På værelserne kan gæsterne selv tage og føle på hotellets grønne profil. Alt fra shampooflasken og badehætten til tandbørsten og skaftet på engangsskraberen er nemlig lavet af majsstivelse. Det revolutionerende, økologiske materiale ligner plastic, men er både genanvendeligt og naturnedbrydeligt. Begraver man produkterne i en potte med jord, er de efter blot tre måneder gået i opløsning og indtrådt i naturens kredsløb. Og produkterne er selvfølgelig fri for parabener og andre allergifremkaldende stoffer.
- Hotel informationsmappen er også afskaffet. Alle hotelinformationerne til hotelgæsten leveres elektronisk i et interaktivt TV informationssystem, som mest af alt minder om internetsider, og som derfor er intuitive.
- Alle komponenter i hotellets IT-infrastruktur – her er både switches, routers, access punkter og ikke mindst PC'er og laptops valgt ud fra produktets energiramme og genanvendelighed, herunder også den indpakning, der er brugt til at sende produktet i.
- Køkkenet er – hvor det er muligt – også bygget op omkring den seneste induktionsteknologi. Induktionen udmærker sig ved at varme med det samme, kun at varme hvor det behøves; slukke med det samme - og ved at eliminere spildvarme reduceres kølebehovet af køkkenerne drastisk.
- Håndtering af madaffaldet er endnu en betydelig investering i teknologi og miljø. Alt hotellets madaffald kværnes og suges i en 1000 liter stor tank i kælderen. Tanken tømmes og fragtes til et biogasanlæg i Ringsted, hvor affaldet laves til biogas. Restaffaldet bruges til landbrugsgødning som så igen reducerer landbrugets forbrug af kunstgødning.
- Andre eksempler på dagligdags tiltag er leverandørstyring og en bevidst fødevarerstrategi. Vi stiller krav til leverandører af varer, der ikke behøver at være dagsfriske, om kun at levere til os tre gange om ugen i stedet for flere gange dagligt. Og vi har forlangt postmix (læskedrikke i koncentrat, der serveres fra maskine) i stedet for flasker fra vores leverandør af drikkevarer. Begge dele for at mindske CO₂-udledningen ved transport af varer og afhentning af emballage. Samtidig foreskriver vores fødevarerstrategi, at de fortrinsvis økologiske råvarer primært skal hentes inden for en radius af 300 km.
- Vi har også afskaffet den traditionelle firmabilsløsning til sælgerne. Vi har købt de første to eldrevne Citroen C1'ere, som kommer til Danmark, og som hovedsagligt skal benyttes af vores sælgere. Vi ønsker i høj grad, at vores ansatte skal benytte sig offentlig transport, og der er ikke reserveret parkeringspladser til medarbejderne på hotellet. På den måde afskaffer vi i bogstaveligste forstand firmabilen. Vi gør det her, fordi det i dag på én gang er muligt at gøre det rigtige for miljøet og samtidig skaffe en bil, der kan levere det samme som en konventionel bil - både når det gælder ydelse og sikkerhed.

Bilag 3 - Det livsfilosofiske oplevelsesperspektiv

I det livsfilosofiske perspektiv har oplevelser en særlig betydning for det, der i denne sammenhæng kaldes individets livsprojekt. Dette projekt omhandler en persons almene dannelse og individuelle selvrealisering, og denne tradition blev grundlagt i romantikken omkring 1800. I denne kontekst er begrebet oplevelser ophøjet som ekstatiske oplevelser, der opliver individet i kraft af deres funktion som spontane og suveræne livsytringer. [Jantzen-3 2007] Det er tanken, at individet gennem denne slags oplevelser har mulighed for, at få indsigt i hvem individet i sandhed er, og derved få en mere ægte forståelse for dets egen personlighed.

Denne opfattelse af begrebet oplevelse kan ses som en kritik af oplysningstidens dyrkelse af fornuft og moderne rationalitet, da dette perspektiv har et klart fokus på en kropslig sansning, der åbner op for mere autentiske sider af selvet. [Jantzen-3 2007] Det autentiske er i denne sammenhæng karakteriseret ved det, der stiger ud over hverdagens begrænsninger og overskrider kulturelt dannede adfærdsmønstre, der hindrer individet fra at finde frem til sit "naturlige" og oprigtige indre. I denne kontekst er autenticitet altså udtryk for de sider af mennesket, som ikke er socialt konstrueret.

Begrebet oplevelse er i dette perspektiv ikke dækkende for mindre spektakulære oplevelser, og denne opfattelse giver derfor ikke et nuanceret billede af oplevelsers omfang i hverdagssammenhænge.

Bilag 4 - Greenwash

Begrebet "greenwash" stammer tilbage fra 1986, og det kan defineres på følgende måde:

"Vildledende markedsføring baseret på påstande, som ikke kan bevises. De er ikke baseret på fakta, men fornemmelser og koblet til kollektivt positive forestillinger, der er oppe i tiden og eventuelt kan kobles til instinkter som yngelpleje, frygt eller territoriebeskyttelse." [Laljani 2008:92]

Dette begreb blev introduceret af Jay Westerveld i et essay om netop hotelindustrien. Hans kritik kom sig af, at mange hoteller opfordrede deres gæster til at anvende deres håndklæder mere end én gang for derved at rede miljøet. Det var, ifølge Westerveld, en uærlig påstand, som havde til formål at nedsætte hotellernes udgifter i forbindelse med tøjvask, og ikke en reel bekymring for miljøet.

Der har sidenhen været meget fokus på greenwash, og begrebet er med tiden blevet stadig mere relevant og anerkendt. I 1999 blev det inkluderet i Oxford English Dictionary, og mange organisationer og regeringer er begyndt at definere deres forståelse af begrebet. [Laljani 2008:92]

Bilag 5 - Historisk udvikling af CSR

CSR er ikke et nyt fænomen. Lige siden den industrielle revolution har der været eksempler på virksomheder, der udviste social ansvarlighed ved at bygge skoler, boliger, biblioteker etc. Det er dog først i 1990'erne, at CSR som virksomhedspraksis og forskningsområde for alvor er slået igennem. Årsagen til denne udvikling forbindes ofte med globalisering, som bl.a. har betydet, at arbejdspladser og produktion er flyttet fra vestlige lande til andre dele af verden. [Neergaard 2006:29] Miljø- og arbejdsforhold udenfor USA og Vesteuropa adskiller sig i mange henseender fra de krav og normer, der bliver stillet fra vestlige forbrugere og andre interessenter. Globaliseringen har derfor rejst spørgsmål om børnearbejde, arbejdstagerrettigheder, forurening etc. Nationalstaters mulighed for at regulere virksomheders adfærd på tværs af grænser er begrænset, og det har betydet et større pres på virksomhederne for at udøve selvregulering. [Neergaard 2006:30] Der er mange internationale guidelines og abstrakte opfordringer, om at virksomheder bør orientere sig mere mod CSR, men i praksis er der ingen officielle globale CSR standarder og ingen international lovgivning indenfor dette felt. Der er ej heller en international officiel holdning blandt virksomhedsledere til, hvad CSR omfatter. Det afhænger i mange tilfælde af virksomhedens størrelse, industri, nationalitet etc. [Morsing 2006:116]

Selve fænomenet med at udøve frivilligt og filantropisk arbejde, for på den måde at skabe opmærksomhed om en virksomhed, stammer fra Nordamerika. Der er i denne verdensdel tradition for, at virksomheder giver store beløb til velgørenhed, og mange virksomheder bruger denne velgørenhed som en del af deres reklame og positionering i det pågældende lokalsamfund. [Morsing 2006:117] I Danmark og resten af Europa er der traditionelt set en anden indgangsvinkel på socialt ansvar fra virksomheders side. Særligt i de skandinaviske lande er der tradition for samarbejde mellem erhvervslivet, interesseorganisationer, det øvrige samfund og staten. I Danmark har virksomheder og arbejdsmarkedets parter som Dansk Industri (DI), Danske Arbejdsgiverforening (DA), Landsorganisationen (LO) samt andre samfunds- og politiske interessegrupper deltaget i både design og implementering af eksempelvis skærpede krav til etiske virksomhedsnormer. [Morsing 2006:118]

I kraft af disse forskellige tilgange og traditioner for virksomheders sociale ansvarlighed kan det være hensigtsmæssigt at skelne mellem implicit og eksplicit CSR. Kort beskrevet henviser eksplicit CSR til virksomhedspolitikker, der frivilligt påtager sig et ansvar for udvalgte interesseområder i samfundet. Implicit CSR omfatter samfundsmæssige værdier, normer og regler. Det medfører ofte obligatoriske krav til virksomheder om at bidrage til emner, der opfattes som passende og retfærdige at stille krav til af samfunds-, politiske og økonomiske interessegrupper. [Morsing 2006:119]

Bilag 6 - FNs initiativer for en bæredygtig udvikling

Det første markante FN-initiativ omhandlende bæredygtighed var en konference ved navn "Human Environment", der blev afholdt i Stockholm i 1972. [Søren 2007:252] Den første FN-kommission, der har fokus på bæredygtighed er "World Commission on the Environment and Development". Denne uafhængige kommission blev dannet i 1987 og udgav rapporten "Our Common Future". Rapporten fremsætter følgende syv konkrete anbefalinger:

- Reviving Growth
- Changing the quality of Growth
- Meeting Essential Human Needs
- Ensuring a Sustainable Level of Population
- Conserving and Enhancing the Resource Base
- Reorienting Technology and Managing Risk
- Merging Environment and Economics in Decision Making

Den opfattelse af bæredygtighed, som fremgår af rapporten, kan beskrives som værende en holistisk integration af økonomisk, økologisk, social og kulturel udvikling, hvor hvert enkelt element knytter tæt an til de andre. [Sørensen 2007:253] Rapporten lægger vægt på, at hensyn til omverdenen skal tænkes ind i alle processer og derved skabe en bedre fremtid. En interessant pointe i forbindelse med denne rapport er, at den første af de syv anbefalinger omhandler fortsat økonomisk vækst³⁰. Det fremhæves dog, at vækst skal være begrænset i kraft af en bæredygtig udvikling.

Our Common Future konkluderer at strategien for bæredygtig udvikling, i bredeste forstand, sigter mod at fremme harmoni blandt mennesker og mellem menneskeheden og naturen. Rapporten har altså et klart fokus på både miljømæssige, sociale og økonomiske forhold. En afbalancering mellem disse forhold skal skabe et grundlag for en udvikling, der tilgodeser både nutidige og fremtidige behov, og kan derved betegnes som holdbar og bæredygtig.

Our Common Futures udlægning af begrebet bæredygtighed er stadig aktuel, og indgår som grundlag i mange eksisterende og nye bæredygtige tiltag og lovforslag. Fortolkningsmulighederne er dog store i forhold til indholdets betydning, og der er derfor forskel på, hvilke bæredygtige aspekter der er fokus på. Det har især været økonomiske og miljømæssige forhold frem for sociale forhold, som har fyldt meget i debatten om bæredygtighed. [Sørensen 2007:254]

Bæredygtighed i forhold til miljømæssige aspekter er i sammenhæng med Global Compact defineret ud fra et andet FN-initiativ. Der er her tale om Rio Deklarationen, som i 1992 blev udarbejdet under FN's konference for miljø og udviklingen i Rio de Janeiro. Denne deklaration bygger videre på tidligere definitioner og målsætninger i FN-regi, deriblandt Our Common Future. Deklaration består af 27 principper, som omhandler og definerer menneskers ret til udvikling samt deres ansvar for at beskytte det lokale og globale miljø. Det erklærede mål med deklarationen er at etablere et nyt og retfærdigt globalt partnerskab ved at skabe nye niveauer af samarbejde mellem regeringer, nøglesektorer i samfundet og befolkninger. I deklarationen er der lagt vægt på at knytte økonomisk vækst og miljøbeskyttelse sammen. Dette skal gøres i kraft af internationale aftaler, som respekterer interesserne fra alle befolkningsgrupper og beskytter integriteten af det globale miljø- og udviklingssystem. Bæredygtig udvikling er i sammenhæng med Rio Deklarationen ligeledes udtryk for sociale aspekter, og fremhæver at mennesker har ret til et sundt og produktivt liv i harmoni med naturen.³¹

³⁰ <http://www.un-documents.net/ocf-02.htm#I>

³¹ <http://habitat.igc.org/agenda21/rio-dec.htm>

Bilag 7 - De ti grundlæggende principper i Global Compact

- 1: Businesses should support and respect the protection of internationally proclaimed human rights.
- 2: Businesses should make sure that they are not complicit in human rights abuses.
- 3: Businesses should uphold the freedom of association and the effective recognition of the right to collective bargaining.
- 4: Businesses should support the elimination of all forms of forced and compulsory labour.
- 5: Businesses should support the effective abolition of child labour.
- 6: Businesses should support the elimination of discrimination in respect of employment and occupation.
- 7: Businesses should support a precautionary approach to environmental challenges.
- 8: Business should undertake initiatives to promote greater environmental responsibility.
- 9: Business should encourage the development and diffusion of environmentally friendly technologies.
- 10: Businesses should work against corruption in all its forms, including extortion and bribery.

Bilag 8 - CPCTs erklæring til Global Compact

Communication on progress

August 18th 2010

Statement of continued support

Our company takes its starting point in Global Compact. Crowne Plaza Copenhagen Towers is built up from the bottom on these guiding principles. The UN Global Compact simply distils the thoughts that we had long before our hotel tower was ever erected. But with Global Compact we simply got the recipe that we needed – without having to reinvent the wheel.

The tourism industry has an enormous effect on the environment. We therefore believe that a responsibility of equal size follows this fact. But unfortunately it is established that the many good intentions and declarations of intent from the industry are not commensurate with the efforts made. In a time with economic crisis, sustainable initiatives are not on top of the agenda – often because they are considered far too costly and also very difficult to implement. But at Crowne Plaza Copenhagen Towers we think the opposite: We believe that making sustainable choices has a direct, positive effect on the bottom line.

We aim to point forward and to be a first-mover when it comes to leading the tourism industry towards sustainability when it comes to both the environment and social responsibility.

But when we characterize our company as a sustainable one, there is much more to this than our extensive work with the environment. The four cornerstones: labour and human rights, the environment and anti-corruption are what create the foundation of our company culture.

It is very important for us to emphasize that we are honest and determined in our wish to choose the most sustainable solutions for our hotel. But our initiatives must balance with the quality, comfort, safety and the experience of luxury that we as a hotel must deliver to all our guests. We therefore believe that our work is matter of balancing the interactions between environment, people and economy.

This is a daily challenge and probably a journey that will never end. But we are convinced that by leaning on and seeking guidance in the Global Compact principles we are well on our way of succeeding in getting the right choices sustainability-wise to come together with the right choices for an economically sound company.

We started this work with the 10 Global Compact principles when we were only four people working here, and the spirit of the principles have therefore been with us right from the start: In our supplier demands, HR working with staff policies and in the choice of everything from food to technical solutions. Thus, the process of implementing this – in adopting the principles in the daily operation – has been a gradual and rather smooth process, because there was no existing culture and way of thinking that needed to change.

During this first year we have been in business we have already received several acknowledgements for our work with sustainability and our outstanding green profile and CO2 neutral building – including an award from Danish Business Travel Association and the Danish Building Society. But sustainability to us is much more than working to solve environmental issues. As a front-runner we seek to do so much more.

We use the framework of Global Compacts as a road map in our daily decision making. And we believe that we achieve a competitive edge in voluntary joining this. Often our customers work with CSR, sustainability and the environment themselves – and therefore they make demands to their suppliers to do the same. With this we send indicate that we are at the forefront of the development and that we take our responsibility seriously.

We also create a company with a very high credibility towards our stakeholders – from investors and lenders to our members of the staff, who are proud to work here. Thus, we experience that it is easier to attract and keep our team members. In other words: the UN Global Compact has turned our stakeholders into ambassadors who are spreading the word about us.

At the same time Global Compact represents a set of values that our international client base and international members of staff can relate and refer to.

And last but not least it is our pleasure to make use of the networking possibilities with other companies in our region or within our field of expertise and also to participate in the Danish Global Compact network meetings with engaged companies of like mind. We continuously wish to use the Global Compact network in our journey towards sustainability. Moving forward we have a great need of exchanging experiences and finding inspiration and motivation among each other.

It is therefore with both great pride and pleasure that I hereby express both my own and the whole Crowne Plaza Copenhagen Towers' continued support for the Global Compact and renew our ongoing commitment to the initiative and its principles.

Allan L. Agerholm
Managing Director/CEO
Crowne Plaza Copenhagen Towers