

”BÆREDYGTIGHED ER OGSÅ BARE GANSKE ALMINDELIG SUND FORNUFT”

**ANALYSE AF TURISMEVIRKSOMHEDERS HOLDNINGER TIL OG ARBEJDE
MED GRØN OMSTILLING OG BÆREDYGTIGHED PÅ LOLLAND-FALSTER**

VISITLOLLAND-FALSTER

MAJ 2021

”

Vi skal til at lave en strategi og handlingsplan, hvor vi skal have bæredygtighed ind. Vores bestyrelse har bedt os om at lave en strategiplan inden for de næste par måneder, hvor bæredygtighed skal ind. Tidligere har det ikke spillet en rolle. Det har ikke været med i hjertet.

Turismeaktør på Lolland-Falster, maj 2021

Kolofon

Denne analyse er udarbejdet af Kvistgaard+HIRD og Haslam Consulting for VisitLolland-Falster i maj 2021.

Kvistgaard+HIRD samt Haslam Consulting har copyright på analysen i sit hele, herunder især metode og modeller. Metode og modeller kan ikke uden tilladelse fra Kvistgaard+HIRD og Haslam Consulting bruges og/eller gengives af andre.

Alle billeder, der er brugt illustrativt i analysen, er med venlig tilladelse hentet fra VisitLolland-Falsters billedarkiv. Undtagelsen er billederne på slide 6 (sten med ansigter) og 15 (træ), der er taget af Peter Kvistgaard.

Kontakt

Peter Kvistgaard, Ph.D.: Mob. 5093 1614, kvist@hum.aau.dk

John Hird: Mob. 4060 1050, mail, john@hirdogko.dk

Christian Haslam, Ph.D.: Mob. 2223 6842, mail, haslam@dps.aau.dk

Forord

Tak til alle deltagere i analysen. Især de mange virksomheder, der har brugt tid på dels at deltage i online spørgeskema og at deltage i interviews. Uden virksomhedernes engagement kunne rapporten ikke have været skrevet.

Desuden en stor tak til VisitLolland-Falster. Vi håber, at analysens resultater kan bane vejen for en endnu større indsats i forhold til grøn omstilling og bæredygtighed i turismen på Lolland-Falster.

Analysens metoder og modeller er udviklet i regi af en analyse af grøn omstilling og bæredygtig turisme i 9 landdistriktskommuner i 2020-2021, der blev finansieret af Landdistriktpuljen. Se analysen [her](#) under overskriften "Vi skal løfte samlet".

Analysens overskrift stammer fra en virksomhedsejer på Lolland-Falster, der skal til at lave ny strategi, hvor bæredygtighed kommer til at spille en stor rolle. Det skal ind i hjertet, som han siger. Tak for lån af ordene.

God fornøjelse med læsningen

Peter Kvistgaard, John Hird og Christian Haslam

Maj 2021

Om forfatterne



Om Peter Kvistgaard, Ph.D.

Peter har sin ph.d.-grad i turismepolitik fra Aalborg Universitet, hvor han har været tilknyttet siden 1996. Peter har arbejdet med udvikling af steder siden 2005 med fokus på turisme, oplevelser og forretningsudvikling.

Peters særlige kompetencer ligger indenfor tilrettelæggelse og gennemførelse af processer med udgangspunkt i et givent steds særlige karakteristika samt analyse og udvikling af policy. Peter har desuden gennem mange år rådgivet kommuner og offentligt ejede virksomheder om strategi, handlingsplaner og udvikling. Desuden har Peter rådgivet inden for policydesign.

Peter har udgivet en række bøger og artikler om primært turisme og oplevelsesøkonomi.



Om John Hird cand.mag.

John har været tilknyttet Aalborg Universitet siden 1993 og har arbejdet med udvikling af steder siden 2005 med fokus på turisme, oplevelser og forretningsudvikling.

Johns særlige kompetencer ligger indenfor tilrettelæggelse og gennemførelse af processer med udgangspunkt i et givent sted særlige karakteristika. Processer der skaber handling er et mantra. John har desuden gennem mange år rådgivet kommuner og offentligt ejede virksomheder om strategi og kommunikation – f.eks. i forhold til offentligt private partnerskaber og borgerrettet kommunikation.

John har udgivet en række bøger og artikler om kommunikation, turisme og oplevelsesøkonomi.



Om Christian Haslam, Ph.D.

Christian er digitaliseringsekspert, innovationsforsker og formidler med international erfaring. Christian er ansat som Studielektor på Aalborg Universitet og selvstændig konsulent.

Hans primære interesse er i samspillet mellem digitale teknologier og organisatorisk innovation og udvikling. Christian har en stærk teknisk baggrund samt stor viden og erfaring indenfor forandringsledelse, innovation og forretningsudvikling, som han kombinerer og bruger til at hjælpe virksomheder og organisationer med at styrke og udvikle deres digitale forestillingskraft og drive deres digitale transformation. Christian trækker på sine mange års erfaring som leder og formidler for at sikre, at hans viden kan sættes i spil indenfor både forskning og ledelse.

INDHOLD

1. BAGGRUND OG FORMÅL	7
2. TEORIERNE OG METODERNE	10
3. STAMDATA	15
4. INDSIGTER FRA SPØRGESKEMAET	21
5. INDSIGTER FRA INTERVIEWENE	27
6. BENCHMARK	31
7. KONKLUSION	42
8. GRØNNE TAKEAWAYS	48
KILDER	50

Analysen er drevet af en sund nysgerrighed omkring den store og stadig voksende interesse for bæredygtighed, verdensmål og grøn omstilling. Denne nysgerrighed handler først og fremmest om virksomhedernes nuværende arbejde med disse lidt besværlige begreber. Rapporten bærer klart præg af denne nysgerrighed. Ja, det er nærmest en barnlig nysgerrighed, hvor vi prøver at stille nogle nye spørgsmål til danske turismevirksomheder om bæredygtighed, verdensmål og grøn omstilling.

Analysen er bygget ret klassisk op med en indledning og et formål (afsnit 1), der præsenterer vores nysgerrighed og de hovedspørgsmål, som vi søger at få svar på i vores arbejde. Herefter præsenterer vi i metoddelen (afsnit 2) både de anvendte kvantitative og kvalitative metoder samt en ny model, der hjælper med at forstå turismevirksomhedernes arbejde. Modellen er specielt designet til denne analyse, men kan i princippet bruges til andre spændende spørgsmål, der tager udgangspunkt i virksomhedernes virkelighed. Modellen er projektets motorrum og er funderet i forskellige teorier; eksempelvis motivationsteori og strukturteori.

Herefter bevæger rapporten sig over i en præsentation af stamdata i projektet (afsnit 3). Hvem har vi talt med, hvor mange, virksomhedsstørrelse osv. Dette afsnit om stamdata efterfølges af resultaterne fra både kvantitative og kvalitative resultater fra survey og interviews (afsnit 4, 5 og 6). Afsnit 6 viser en benchmark på en række udvalgte parametre blandt 222 virksomheder og med Destination Sønderjylland.

Afsnit 7 og 8 er rapportens konkluderende dele. Her er der en decideret konklusion på analysens hovedspørgsmål (afsnit 7). Herefter har vi lagt afsnit 8 ind, der omhandler interessante grønne takeaways fra rapporten.





1. OM BAGGRUND OG FORMÅL

Hvorfor overhovedet gennemføre et projekt om grøn omstilling i 94 turismevirksomheder i 9 landdistriktskommuner? Her fortæller vi lidt om projektets baggrund. At der er et stort behov for at finde ud af, hvordan danske turismevirksomheder forholder sig til grøn omstilling. Hvad de gør. Hvor meget de gør. Hvor motiverede de er for grøn omstilling. Hvem de arbejder sammen med. Og meget mere.

Vi fortæller også om, hvorfor det er vigtigt at få partnere fra turismefremmesystemet med i form af fire destinationer. Ja, og samarbejde med det øvrige erhvervsfremmesystem og videninstitutioner.

Turisme er en af de sektorer i verdensøkonomien, der er mest afhængig af klimaet, og er dermed meget sårbar i forhold til ændringer i faktiske klimaforhold og politiske tiltag på klimaområdet.

Der er generel enighed blandt turismeforskere over hele verden, at det er væsentligt, at der sættes fokus på forholdet mellem turisme og klimaforandringer (Scott, Hall & Gossling, 2012; Hall, 2008; Shiha & Kirilenko, 2020 med flere) både som fænomen i sig selv og i forhold til turismens helt særlige muligheder for at understøtte og skabe forandringer i både byer og landdistrikter. Klimaforandringer og turisme synes at have et reciprok forhold, idet de synes at påvirke hinanden.

Som fænomen bidrager turisme væsentligt til at forværre klimaforandringerne på den ene side gennem signifikante CO₂-aftryk særligt med flyrejser men også med bil og øvrige rejseformer med et 8% stort bidrag til drivhusgasserne (Lenzen et al. 2018). På den anden side er turismen netop meget afhængig af klima i forhold til temperatur, sol og sne. Men også indirekte spiller turismen en rolle i forhold til klimaet. Ikke mange tænker over, at der ved høje temperaturer er et stort behov for at nedkøle boliger, som bidrager til at skabe øget udledning af drivhusgasser.

Campingpladser, hoteller og destinationsselskaber (DMO'er) får i stigende grad tildelt forskellige former for certificeringer, der viser, hvor meget og hvordan de arbejder med bæredygtighed i forbindelse med en række kriterier, som de skal leve op til og bliver målt på.

Et par eksempler: Nysted Strand Camping har eksempelvis modtaget *EU Ecolabel Certificate* for sit arbejde med bæredygtighed som den første campingplads i Danmark. Destinationsselskabet VisitHimmerland har modtaget HORESTAs certificering *Green Tourism Organization*. Og hotelkæden Comwell har blandt andet i 2019 og 2020 modtaget prisen som årets mest bæredygtige hotelkæde.

Det er tydeligt, at der er en stadig større interesse fra turismevirksomhedernes side for at arbejde med bæredygtighed, verdensmål og grøn omstilling.

En række analyser fra VisitDenmark (2020), VisitDenmark og Dansk Kyst- og Naturturisme (2020), FUR (Forschungsbemeinschaft Urlaub und Reisen e.V.) (2020), Epinion (2020 og 2019), HORESTA & Epinion (2020), EUROMONITOR (2020 og 2021), Dansk Kyst- og Naturturisme med Kvistgaard+HIRD, Silverbullet & Firstmove (2021) for blot at nævne nogle viser samtidig, at mange forbrugere forventer, at der arbejdes med og er styr på bæredygtigheden, når de køber ind i dagligdagen, og når de holder ferie.

Der er i de senere år kommet en række nye virksomheder til, som tilbyder forskellige løsninger omkring arbejdet med bæredygtighed. Nogle tilbyder forbrugere, at de kan beregne en rejses CO2-aftryk i forhold til konkrete aktiviteter - helt gratis. Hermed kan en kunde i grove tal beregne sit CO2-aftryk til et bestemt feriested. Eksemplet her er [MyClimate](#).

Andre virksomheder tilbyder at sætte fokus på de steder i produktionen, hvor der fråses ([Fang Fråserne](#)) eller omforme brugt fritureolie til biobrændsel ([ReFood](#)). Atter andre tilbyder virksomheder at få sætte fokus på vand, varme og energi, så virksomhederne kan bringe forbruget ned og overskuddet op.

I Tyskland eksempelvis er emballageindustrien gået forrest i arbejdet med bæredygtighed. Her er det ikke ukendt, at en virksomhed gennemgår alle led i produktionen af en bestemt type emballage i forhold til CO2-aftryk. Dette har sat en række processer i gang hos andre typer af virksomheder. Der er kommet meget stort fokus på CO2-aftryk hos både tyske virksomheder og forbrugere.

Nye flytyper, der bruger anderledes typer af brændstof, vinder frem. Eksempelvis har United Airlines lanceret planer om at bruge brændstof, der er lavet af affald. Det anslås, at det vil nedbringe CO2-aftrykket med 80%. Flytrafikken på verdensplan anslås at stå for 2-3% af verdens CO2-udledning. (kilde: [World Economic Forum](#))

Bæredygtighed er kommet for at blive, ser det ud til. For samfundet, virksomhederne og forbrugerne. Det sætter virksomhederne under et vist pres for at arbejde bæredygtigt.

Formål

Fokus i analysen er virksomhederne på Lolland-Falster. Der indgår 23 virksomheder i analysen. Det er disse virksomheders holdninger til og arbejde med grøn omstilling og bæredygtighed, der er i fokus. Det er ikke definitioner af grøn omstilling, bæredygtighed eller verdensmål, der driver analysen.

Formålet er helt enkelt at finde ud af, hvad virksomhederne tænker om grøn omstilling og bæredygtighed i en turismekontekst. Hvad gør de konkret? Hvilken værdi tillægger de grøn omstilling og bæredygtighed i forhold til deres virksomhed? Mener de, at deres gæster er villige til at betale for deres arbejde med grøn omstilling og bæredygtighed? Og meget mere.

Det er også formålet med analysen, at den skal indgå i VisitLolland-Falsters videre arbejde med grøn omstilling og bæredygtighed i et mere strategisk perspektiv.



2. TEORIERNE OG METODERNE

Projektet anvender et særligt teoriapparat, der er specielt udviklet til dette projekt, og et mix af metoder for at sikre så godt og validt et resultat som muligt. Afsnittet fortæller om Net Green Score© bagvedliggende teoriapparat, og det kommer ind på fordelene ved at bruge både online survey og almindelige interviews.

Vi arbejder i denne analyse med en helt ny måde at måle grøn omstilling på. *Net Green Score*© er en måde at skabe overblik over en virksomheds nuværende eller kommende arbejde med Grøn omstilling. Scoren giver et billede af en virksomheds potentiale indenfor en række områder som er væsentlige for arbejdet med grøn omstilling. Dette kan bruges til at identificere og prioritere strategier, behov for partnerskaber, investeringsområder, nøglemedarbejdere og meget mere og dermed lette planlægningen og opfølgning af arbejdet med grøn omstilling (se Figur 1).

Helt grundlæggende er der tale om ni individuelle scorere baseret på spørgsmål indenfor hver af modellens unikke områder, som tilsammen udgør en virksomheds eller en destinations *Net Green Score*©. Disse delværdier kan derefter tegnes ind i modellen for at visualisere de områder hvor man står stærkest og svagest. Formålet med dette er at nuancere den totale score, så man fremadrettet kan arbejde strategisk med at forbedre den samt vælge en grøn omstillingsstrategi, som spiller til virksomhedens styrker.

Centrum for modellen er ”Grøn Omstilling”, som repræsenterer fokusområdet. Da grøn omstilling kan betyde mange forskellige ting for forskellige virksomheder og indenfor forskellige brancher, er det centralt for modellen at afklare, hvad en virksomhed forbinder med grøn omstilling, hvilket spørgsmålene i dette område har til hensigt. Det er således altid det første område, der spørges ind til, da virksomhedens svar på dette område er med til at danne konteksten og skabe fokus for besvarelser indenfor de øvrige områder.

Derefter spørges der ind til fire øvrige områder, som hver især kan opdeles i en række interne og eksterne forhold. To områder – *Viden* og *Motivation* – tager udgangspunkt i et individcentrisk perspektiv på virksomheden – altså de individer som udgør virksomheden. Herunder ejer, bestyrelsesmedlemmer, ledelse, medarbejdere, partnere og personlige netværk. De to øvrige områder – *Ressourcer* og *Struktur* – udspringer af et organisationscentrisk perspektiv. Det vil sige forsøger at afdække forhold som knytter sig til selve virksomheden og dens måde at arbejde på. Herunder, regler og lovgivning som den er underlagt, økonomiske og øvrige ressourcer den råder over, beslutningsprocesser og operationelle procedurer etc.



Figur 1: Centrale analyseelementer og forholdet imellem dem

***Net Green Score*© som motor**

Vi skelner mellem interne og eksterne forhold i hver af de områder, der er vist i Figur 1. Det gør det muligt at differentiere mellem forhold, som er en del af virksomheden (eksempelvis ansatte medarbejdere eller materialer som er på lager) og, som er til rådighed for virksomheden gennem en ekstern relation (eksempelvis specialiseret viden eller produktionskapacitet der er tilgængelig gennem en samarbejdspartner eller netværk).

Tilsammen udgør de interne og eksterne forhold et billede af de forhold, som skaber såvel potentiale som begrænsninger for virksomheden i relation til fokusområdet. Derudover giver den samlede *Net Green Score*© et hurtigt billede af virksomhedens overordnede potential indenfor grøn omstilling. Vælger en virksomhed at gennemføre flere NGS-målinger over en tidsperiode (anbefales) kan differencen i score bruges til at vurdere virksomhedens arbejde med grøn omstilling indenfor perioden.

Bag om modellens opbygning

Modellen er funderet i forskning indenfor *Strategic Innovation Management* (Bessant & Tidd 2014, p. 21-39) og relateret områder. Herunder begreber som *Competencies og Capabilities* (Prahalad & Hamel 1990, Porter 1985, Bessant & Francis 1999) som rammesættende for en virksomheds strategiske handlemuligheder kombineret med ideen om *Dynamic Capabilities* (Teece 2009), som et perspektiv på hvordan virksomheder kan arbejde inkrementelt med strategisk planlægning i situationer, hvor strategiske mål er svære at præcisere eller meget omskiftelige. Dertil Gagné & Deci's (2005) perspektiver på motivation hvor der skelnes mellem eksterne og interne (*Extrinsic og Intrinsic*) motiverende faktorer og deres evne til at påvirke vores beslutningsprocesser.

Dette teoretiske framework er tidligere sat i konteksten af særligt små, mellemstore virksomheder i Danmark gennem forskning indenfor særligt strategisk digital innovation (Haslam, Smed & Rosenstand 2018). Sidstnævnte med direkte paralleller til grøn omstilling da dette netop var fokus for flere af de strategiske tiltag der udgør undersøgelsernes empiriske fundament.

Læs mere om det modellens teoretiske fundament [her](#).

Vi har benyttet os af to metoder igennem hele projektet (Tabel 1).

Den første del har haft til formål at få information til udfærdigelsen af spørgeskema (survey). Surveyen er hjørnestenen i projektet og har til formål at indhente breddedata – altså så mange data som muligt fra lukkede spørgsmål. Surveyens spørgsmål stammer fra samtaler med aktører samt litteraturstudier.

Surveyen er udsendt til aktører enten som direct mail eller via link, som VisitLolland-Falster har sendt ud.

Surveydata er blevet analyseret gennem deskriptiv statistik. Der er ikke gennemført korrelationsanalyser eller andre analyser på data.

Vi har også gennemført 13 dybdeinterviews med turismevirksomheder fra destinationerne for at få mere dybde og flere nuancer ind i surveyen.

Coronasituationen har givet en del udfordringer i forhold til både surveyen og interviewene, da en del virksomheder har været lukkede og medarbejderen har været hjemsendt. Derfor har de ikke kunnet deltage. Lønkompressionsordninger har været en klar hindring for at få data hjem. Det har også gjort, at vi ikke har kunnet besøge virksomhederne fysisk. Vi har lavet interviewene på telefon i de fleste tilfælde.

Data fra interviewene er indskrevet og analyseret via metamatrix. Her ligger alle spørgsmål og svar over for hinanden, og det har været frugtbart at sammenligne spørgsmål og svar på tværs af aktører. Svarene er kodet i betydning for analysen og i sammenligning med de kvantitative data.

Aktivitet	Kommentar
Survey	Udsendt til 50 virksomheder, der var blevet orienteret om analysen gennem VisitLolland-Falster. Her svarede 23 virksomheder
Dybdeinterviews	Der er gennemført 13 dybdeinterviews med aktører fra destinationerne
Rapport	Der er udarbejdet én samlet rapport for hele projektet, der præsenterer alle data i projektet

Tabel 1: Oversigt over analysens metoder og forløb

Vi har benyttet os af surveymetoden i forhold til selvevaluering. Det betyder, at det er virksomhederne selv, der har vurderet deres værdisættelse, motivation, viden, ressourcer og strukturer. Dette indebærer klare problemer, idet mange andre studier har vist, at der er en tendens til, at personer og virksomheder overvurderer egne evner – eksempelvis viden. Der er givetvist tale om ubevidst selvovervurdering, men det giver en vis usikkerhed omkring datas validitet for så vidt angår surveyens resultater og generelle validitet.

Populationen på 23 virksomheder gør, at resultaterne skal vurderes med varsomhed. Med så lille en population er det vanskeligt at sige noget repræsentativt holdbart om alle turismevirksomheder på Lolland-Falster. Resultaterne bør derfor mere ses som indikationer på en udvikling, der er i gang.

For så vidt angår interviewene er der her tale om samtaler mellem virksomhederne og os som interviewere. I sådanne samtaler er det muligt at "tjekke for" manglende eller uforståelige sammenhænge. I interviewene er der ikke samme grad af selvovervurdering, idet det er sværere i en levende samtale at overvurdere egne evner. Her er der en anden ydmyghed omkring samtaleemnerne.

Sammenlagt giver de to metoder et meget spændende og interessant indblik i, hvordan virksomhederne på Lolland-Falster ser på grøn omstilling og bæredygtighed anno 2021.



3. STAMDATA

I dette afsnit fortæller vi om de virksomheder, der har været med i analysen. Vi kommer ind på, hvilke virksomhedstyper, virksomhedsstørrelser og så videre, der har været med. Det giver et godt indblik i projektets grundlag for de konklusioner, der følger.

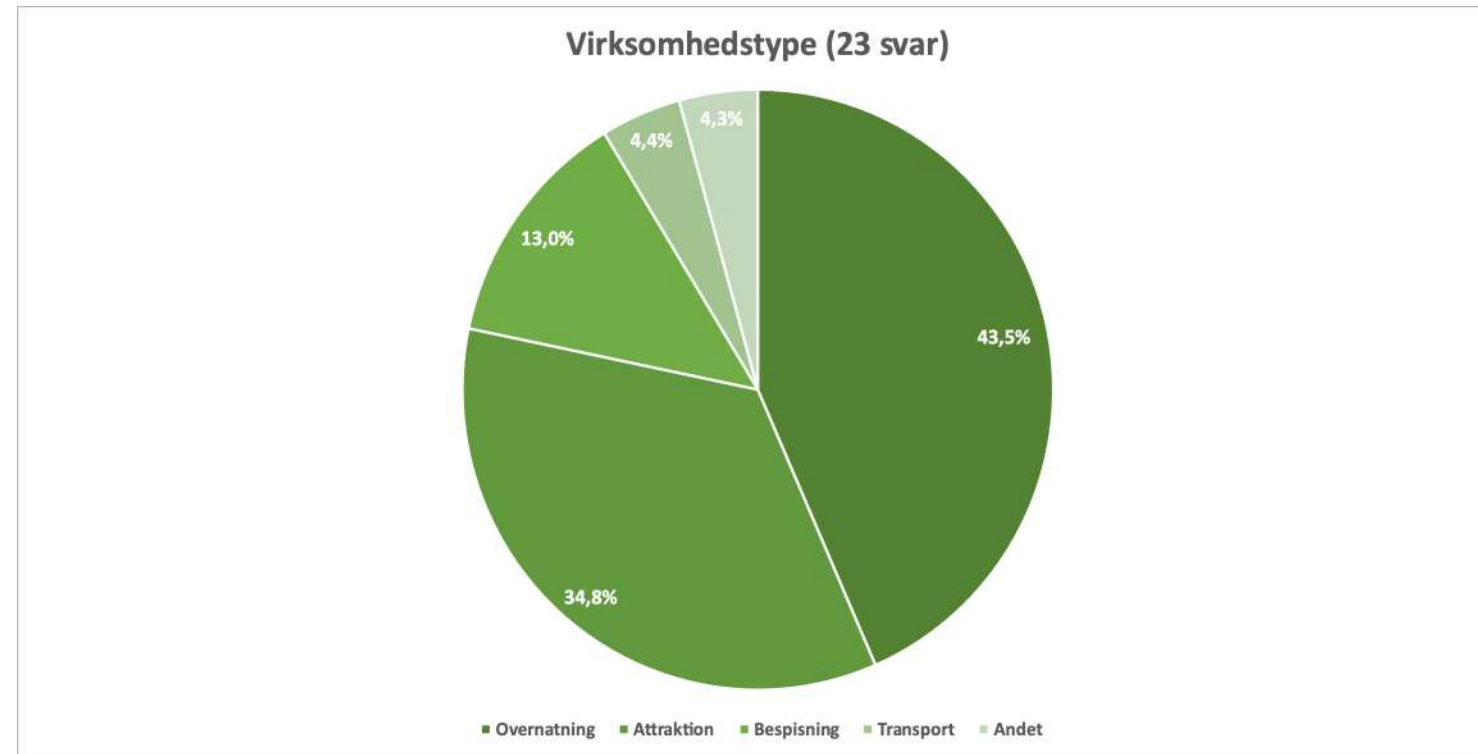
Der har været sendt invitationer til spørgeskema ud til 50 virksomheder. Det er vores indtryk, at mange virksomheder gerne har villet deltage, men ikke har kunnet grundet hjemsendelser i Corona-perioden og de lønkompensationsordninger, de har været på. At deltage i en spørgeskemaundersøgelse skal jo ikke koste virksomhederne noget.

Der er således 23 virksomheder med, der alle har gennemført spørgeskemaet.

Virksomhedstyper

Der er en bred repræsentation af virksomheder i undersøgelsen. Vi har spurgt differentieret i forhold til overnatningssektoren, men i Figur 2 har vi slået alle sammen for at give et bedre samlet billede.

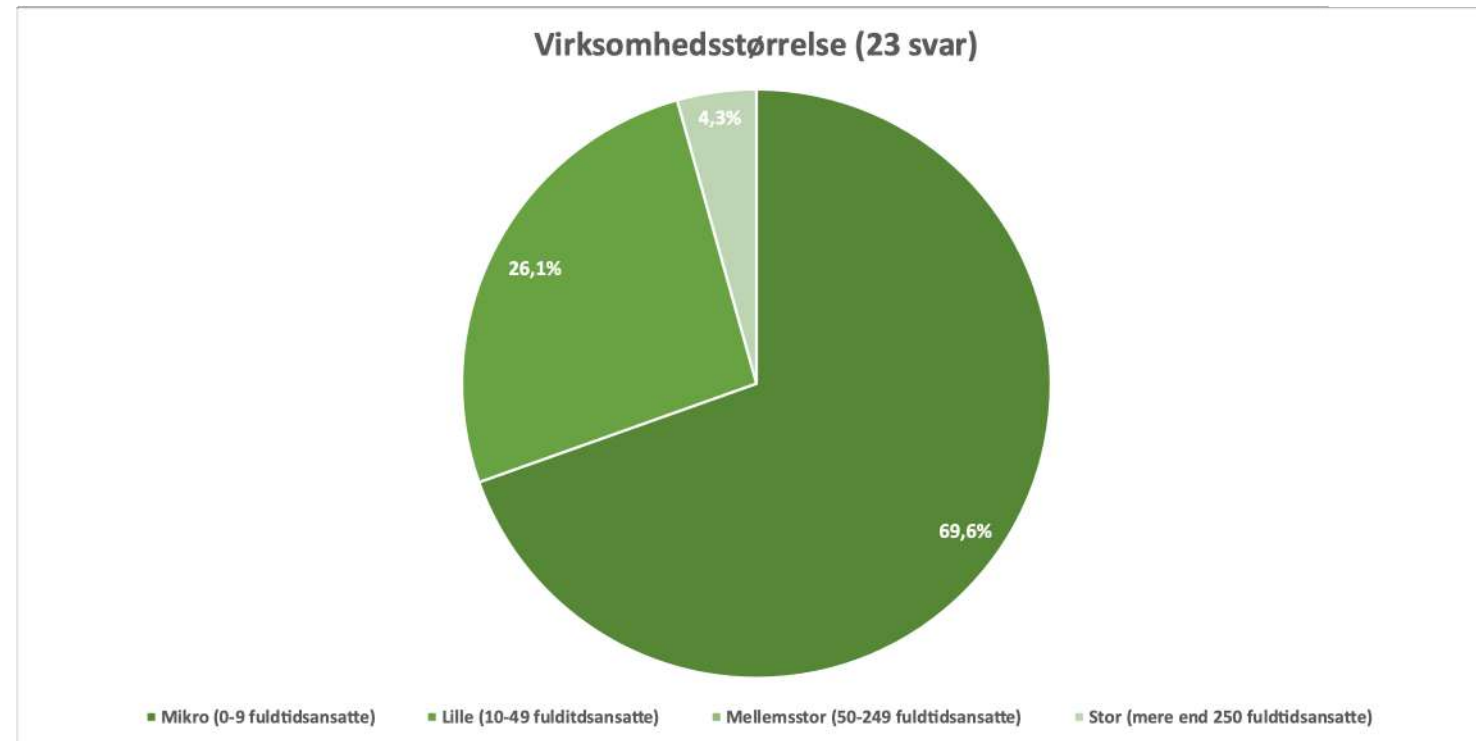
Overnatningssektoren fylder i undersøgelsen 43,5%, mens næststørste sektor er attraktionssektoren med 34,8%.



Figur 2: Virksomhedstyper

Som det ses af Figur 3, er 69,6% af alle virksomhederne i analysen mikrovirksomheder. Det er ikke overraskende. Hverken for analysens potentielle population, den faktiske population eller dansk turismes generelle population.

Det ville faktisk have været overraskende med en anden sammensætning. I Landdistriktsanalysen med 94 virksomheder er der 77% mikrovirksomheder, så 69,6% her er tæt på.

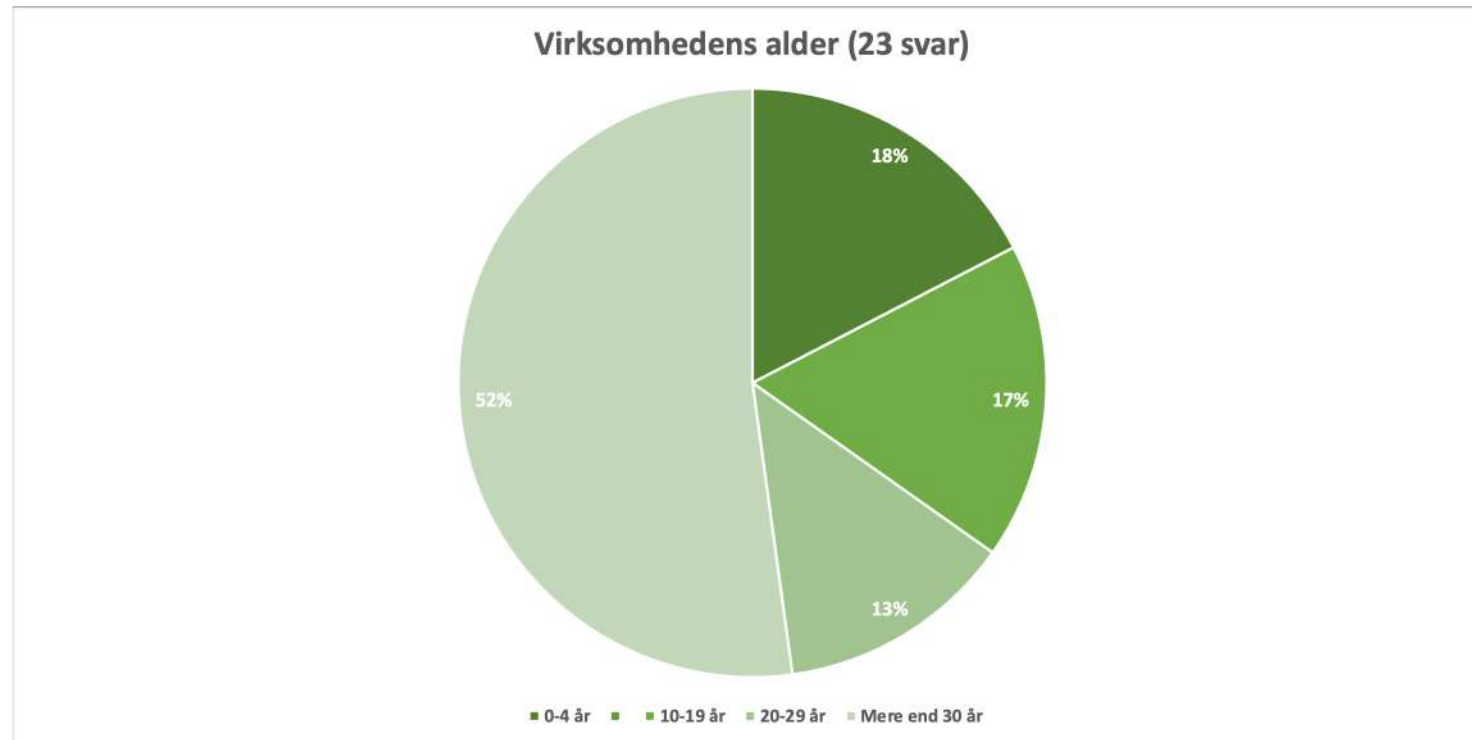


Figur 3: Virksomhedsstørrelse i antal fuldtidsansatte

Virksomhedernes alder

Som det ses af Figur 4, er virksomhederne i undersøgelsen i 52% af tilfældene mere end 30 år gamle. Det tyder på en vis erfaring, kompetence og evne til at håndtere forandringer i turismens omverden.

I Landdistriktsanalysen med 94 turismevirksomheder var andelen af virksomheder med en alder på mere end 30 år 37%. Her ligger den betragteligt højere på 52% med 23 turismevirksomheder.



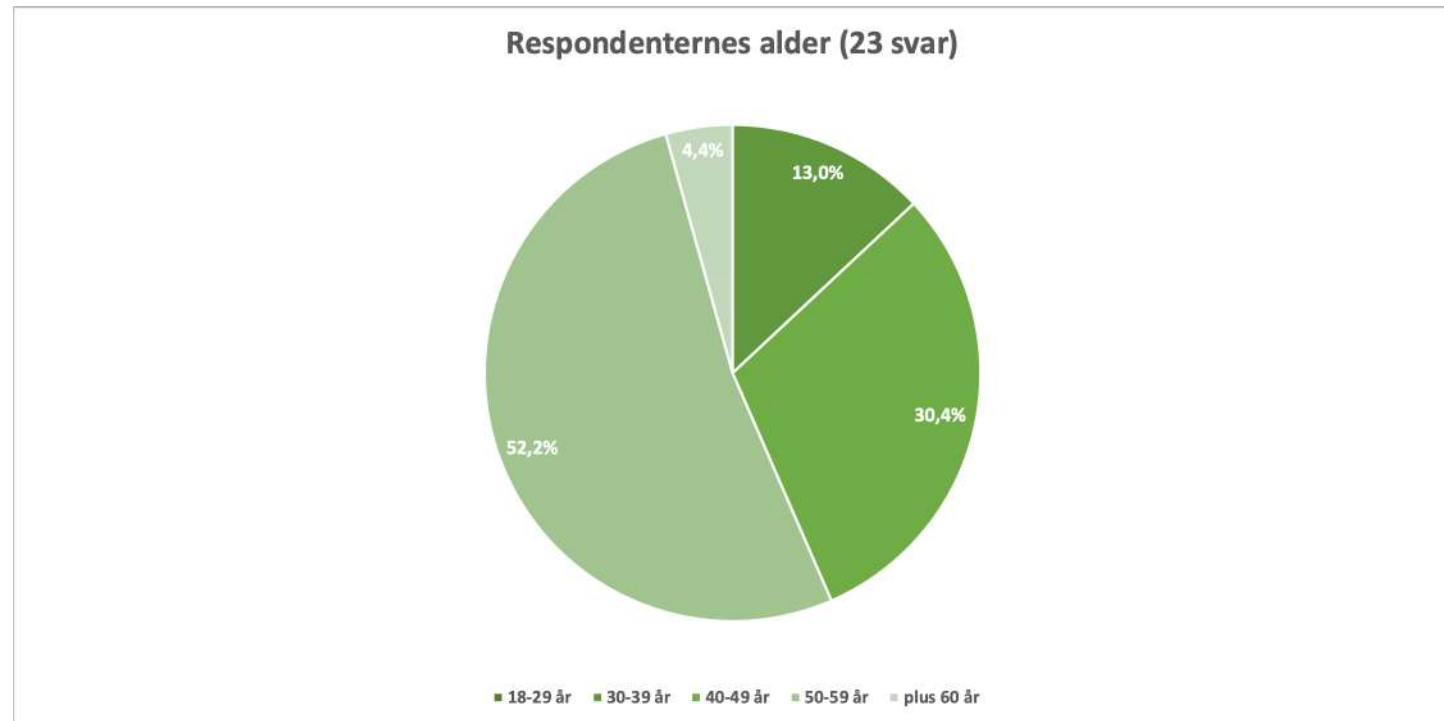
Figur 4: Virksomhedernes alder

Respondenternes alder

Som det ses af Figur 5, er der et interessant sammenfald mellem virksomhedernes alder og respondenternes alder i forhold til høj alder. I forhold til alder er 52% af respondenterne mere end 60 år gamle, mens 30% er mellem 50-59 år.

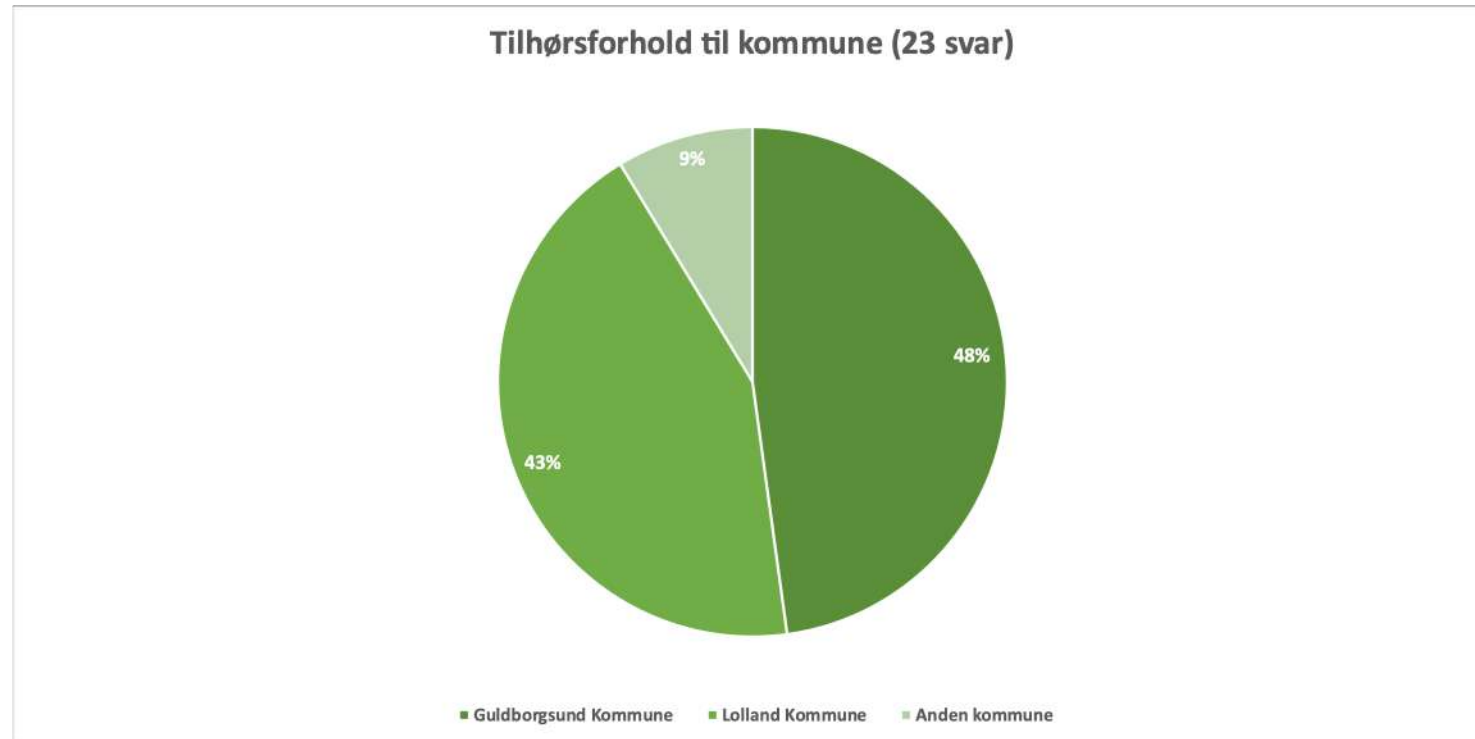
Samlet set er der tale om en ret høj gennemsnitsalder for respondenterne.

I Landdistriktsanalysen er 37% af de 94 respondenter plus 60 år. Der er altså en ret markant højere alder på respondenterne på Lolland-Falster end i Landdistriktsanalysen.



Figur 5: Respondenternes alder

Som det ses af Figur 6, er der en balanceret fordeling mellem Guldborgsund Kommune og Lolland Kommune i analysen. Hertil kommer 2 virksomheder, der er tilknyttet VisitLolland-Falster, men som ikke er hjemmehørende i de to kommuner.



Figur 6: Virksomhedernes tilknytning til kommune



4. INDSIGTER FRA SPØRGESKEMAET

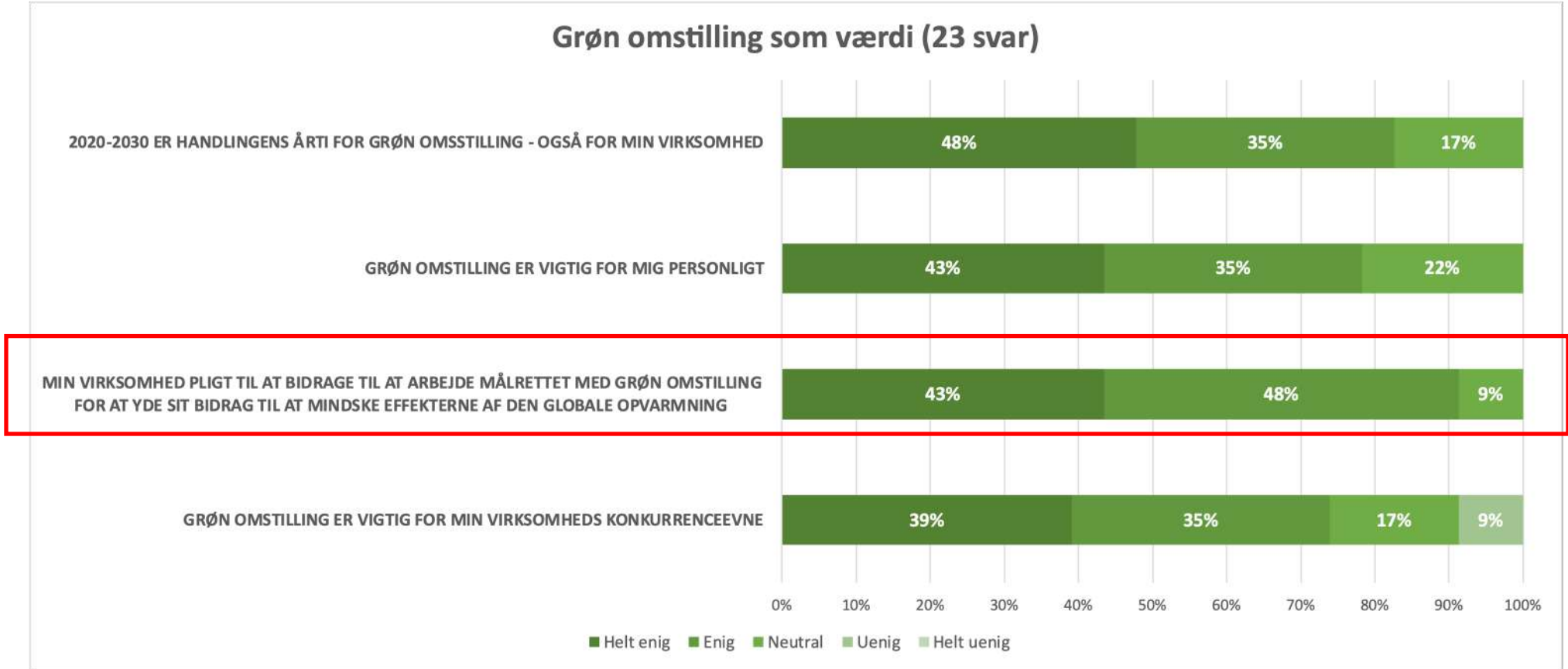
Her fortæller vi om de mange resultater, der er kommet ud af det særlige online spørgeskema, der er sendt ud til de 23 virksomheder.

Vi præsenterer her, hvordan virksomhedernes svar fordeler sig på de fem centrale analyseelementer, der er i modellen (se Figur 1).

Blandt andet ser vi på ressourcedelen. Hvordan ser virksomhederne på ressourcer i forhold til arbejdet med grøn omstilling. Vi ser også nærmere på strukturdelen. Vi mener nemlig, at både ressourcer og strukturer kan hhv. skabe / spænde ben for den grønne omstilling i virksomhederne.

Grøn omstilling som værdi

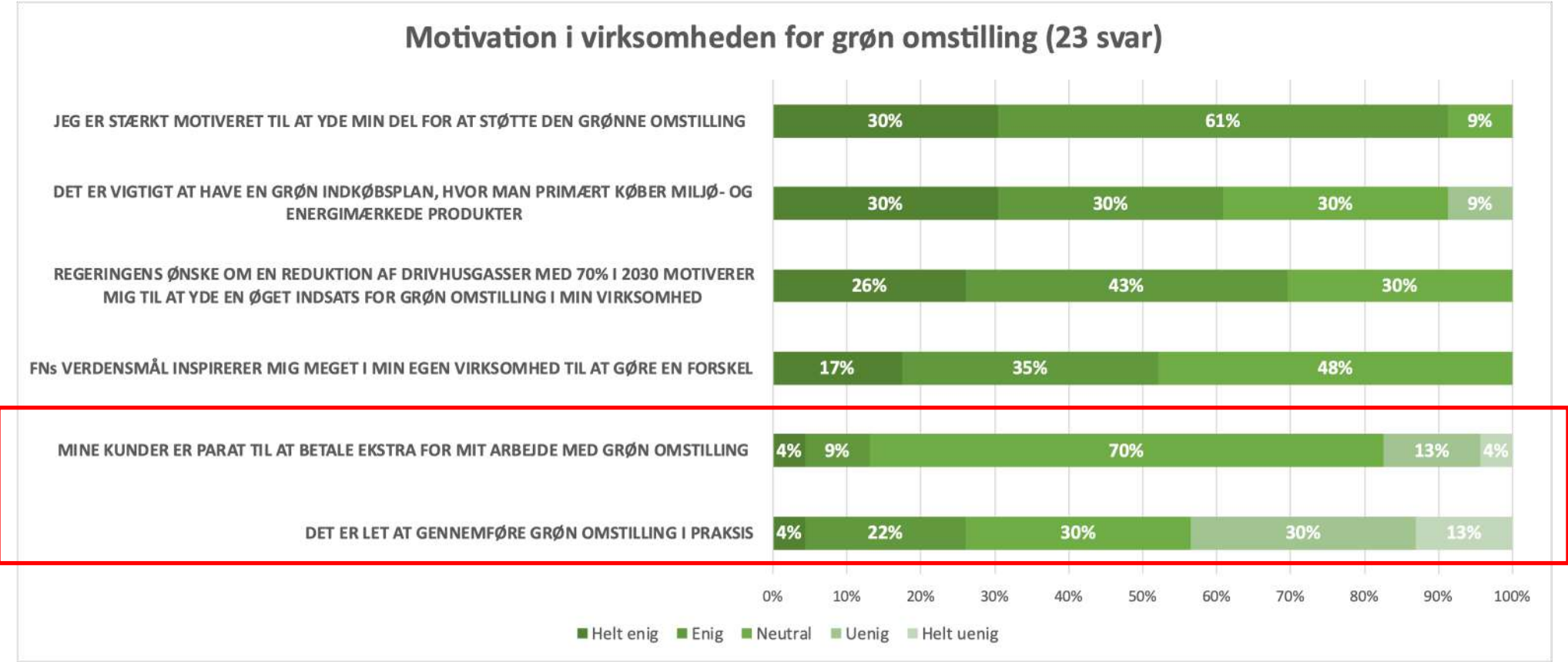
Grøn omstilling som værdi er det centrale element i modellen. Det er helt afgørende, at virksomhederne lægger vægt på den grønne omstilling som værdi. Figur 7 viser præcist, hvilken værdi virksomhederne tildeler grøn omstilling. Og den gode nyhed er klart, at virksomhederne er drevet af at ville det. Det er noget, som virksomhederne går op i – på et personligt plan for dem, der har udfyldt spørgeskemaet. Og jo også i forhold til virksomhedernes ”pligt til at bidrage”. Hele 78% er Helt enig og Enig i, at grøn omstilling er vigtig for dem personligt. Og hele 91% siger, at deres virksomheder har pligt til at yde et bidrag til den grønne omstilling. Når det så kommer til det forretningsmæssige, er der lidt mindre klarhed. Men stadig er der 74%, der er Helt enig eller Enig i udsagnet, at grøn omstilling er vigtig for konkurrenceevnen. Overordnet set er virksomhedernes værdigrundlag klart for grøn omstilling. Og ikke mindst for handling.



Figur 7: Grøn omstilling som værdi

Virksomhedernes motivation

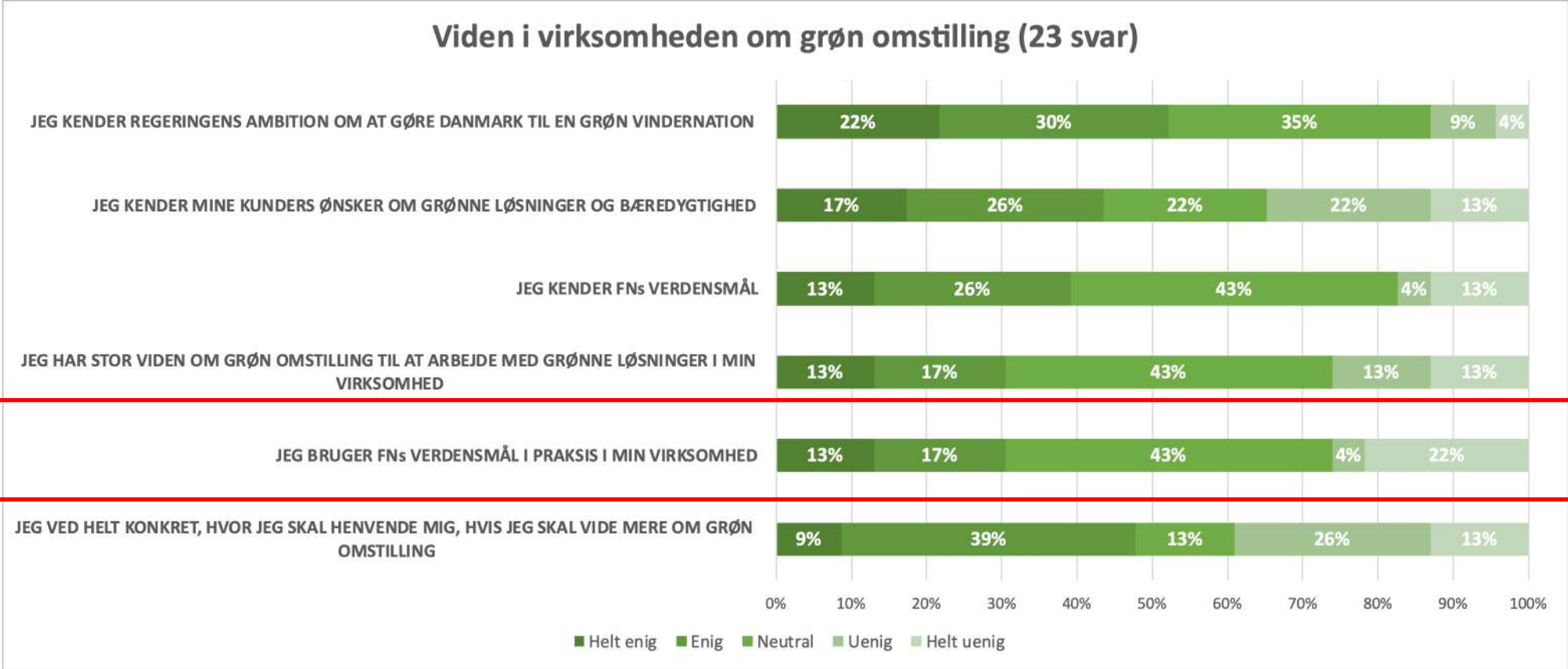
Grundlæggende er virksomhederne motiverede for at arbejde med grøn omstilling. Figur 8 viser virksomhedernes motivation for grøn omstilling. De er både internt og eksternt motiverede til grøn omstilling. Det er helt tydeligt. Men der sker for alvor noget, når det handler om den interne motivation for konkret at gennemføre grøn omstilling, og når det handler om den eksterne motivation i forhold til afsætningsmuligheder. Virksomhederne mener ikke, at det er let at gennemføre grøn omstilling i praksis, og de mener heller ikke, at kunderne er klar til at betale ekstra for den grønne omstilling. Det sidste passer med resultaterne fra Landdistriktsanalysen



Figur 8: Virksomhedernes motivation for grøn omstilling

Virksomhedernes viden

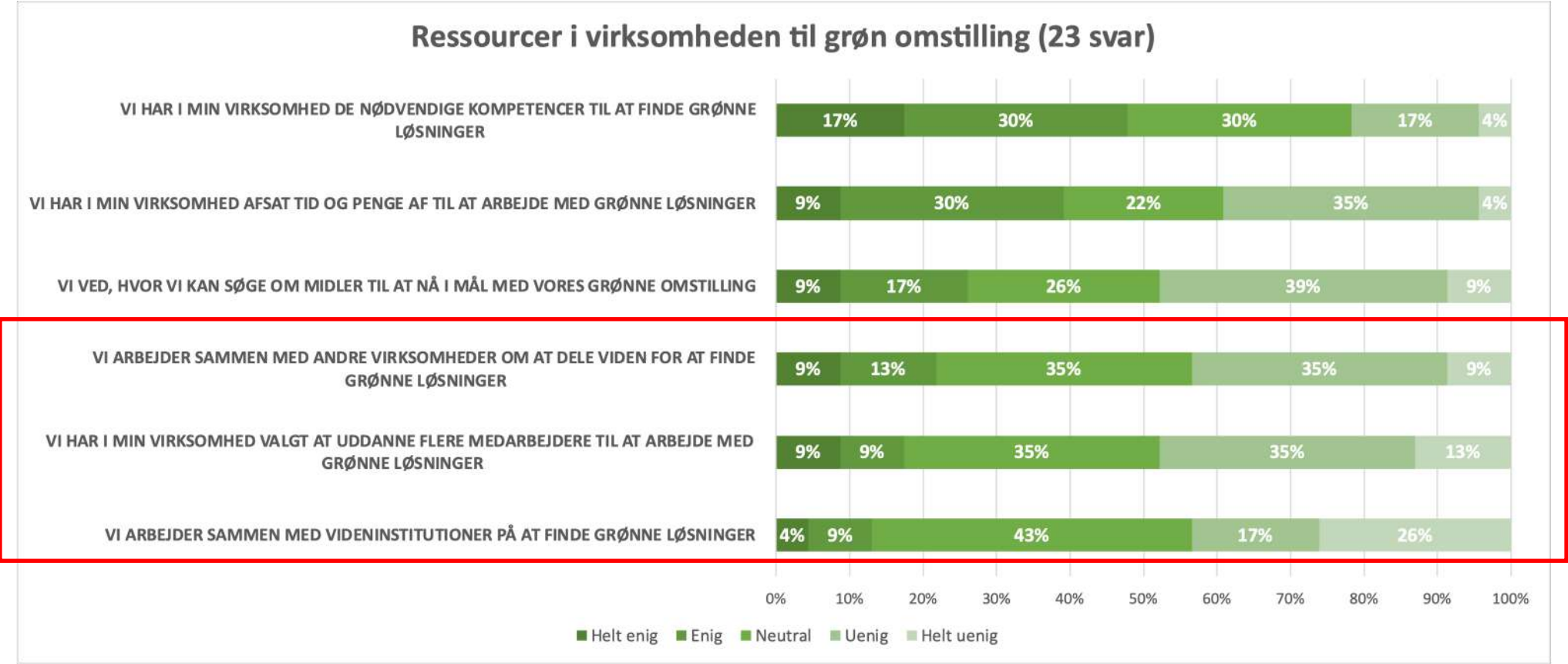
Som det ses af Figur 9 har virksomhederne et generelt godt kendskab til grøn omstilling på de overordnede linjer som regeringens ambition om at gøre Danmark til en grøn vindernation og FN's verdensmål for turisme. Det kan også ses, at virksomhederne har ret godt fat i, hvor de skal henvende sig, hvis de skal have mere at vide om grøn omstilling. Her svarer samlet 48% Helt enig og Enig. Man skal dog lægge mærke til den ret høje andel af Neutrale svar i Figur 9. Neutrale svar indikerer ubeslutsomhed i forhold til de to sider, der er i skalaen. Heri ligger dog også et potentiale til at rykke over imod Enig og Helt enig med den rette indsats. FN's verdensmål for turisme anvendes tilsyneladende ikke i praksis. Det kan skyldes, at der specifikt står FN's verdensmål for turisme og ikke blot verdensmål. Det kan også skyldes, at virksomhederne ikke arbejder med verdensmålene i praksis.



Figur 9: Virksomhedernes viden om grøn omstilling

Virksomhedernes ressourcer

Til forskel fra figurerne 7-9, der har fokus på værdier, motivation og viden, så viser Figur 10 et noget andet billede. Her ses virksomhedernes ressourcer til arbejdet med grøn omstilling. I figuren er der markant flere Neutrale svar, og der er markant flere svar i Uenig og Helt uenig. Det er første gang, at vi ser dette billede. Det glædelige i figuren er, at virksomhederne vurderer, at de har de nødvendige kompetencer til at finde grønne løsninger (47% samlet Helt enig og Enig). De mener også, at de har afsat tid og penge til arbejdet (39% samlet Helt enig og Enig). Det ændrer dog ikke ved det overordnede indtryk her, nemlig at ressourcedelen ikke helt følger med værdierne, motivationen og videndelen. Det er ret få virksomheder, der rækker ud efter samarbejde med videninstitutioner og andre virksomheder til at dele viden med og finde nye løsninger.

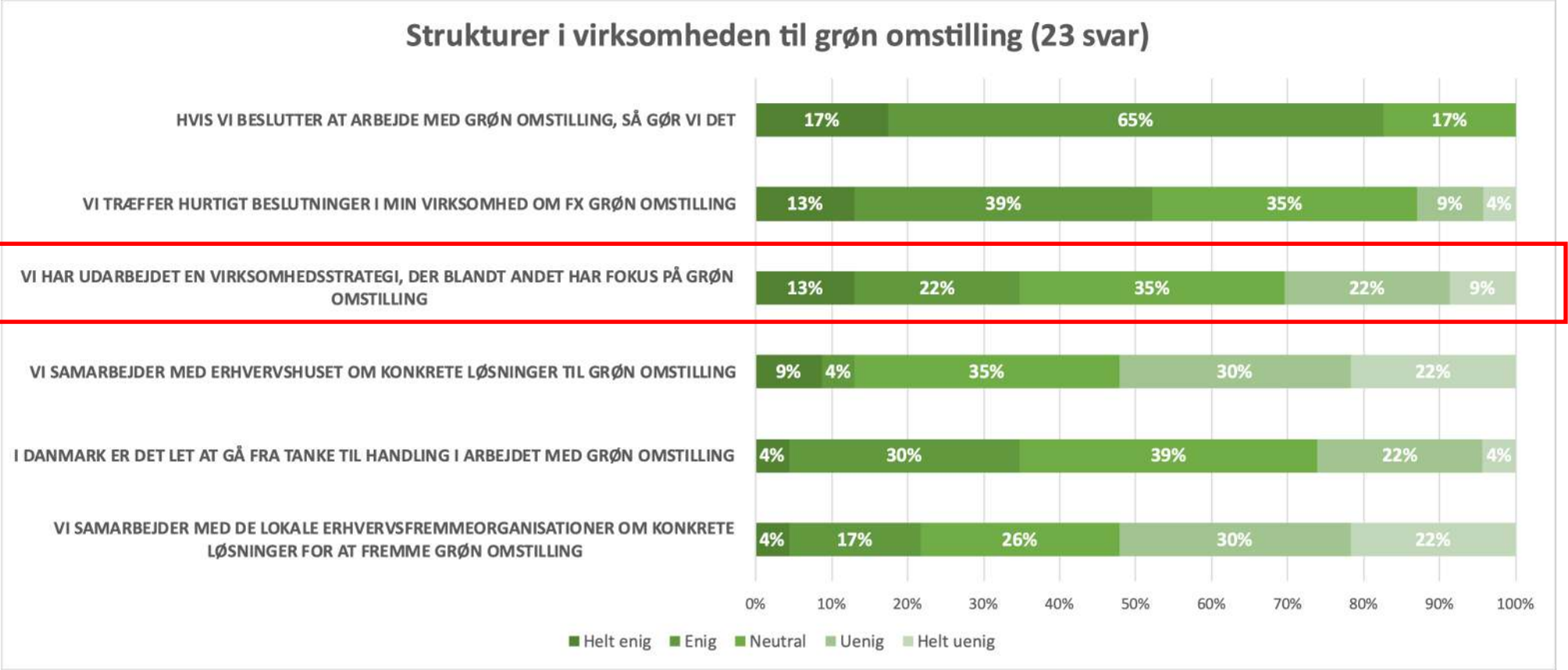


Figur 10: Virksomhedernes ressourcer til grøn omstilling

Virksomhedernes strukturer

Figur 11 viser virksomhedernes strukturelle arbejde med grøn omstilling, og her er det tydeligt, at grøn omstilling spiller en mindre rolle i strategiarbejdet. Kun 35% er samlet Helt enig og Enig i, at de har udarbejdet en virksomhedsstrategi med blandt andet fokus på grøn omstilling. Det er dog mere end i Landdistriktsanalysen, hvor samlet 22% var Helt enig og Enig i udsagnet.

Lidt bekymrende er det også, hvor lidt virksomhederne rækker ud efter samarbejde med destinationen og erhvervshuset i forhold til grøn omstilling og bæredygtig turisme. Her er der relativt mange, der er Neutrale, Uenige og Helt uenige. Den gode nyhed er dog, at der er 34%, der samlet har svaret Helt enig og Enig i forhold til, at det i Danmark er nemt at gå fra tanke til handling i arbejdet med grøn omstilling og bæredygtig turisme. Det er 10% mindre end i Landdistriktsanalysen.



Figur 11: Virksomhedernes strukturer til grøn omstilling



5. INDSIGTER FRA INTERVIEWENE

Der er gennemført interviews med 13 turismevirksomheder – nogle længere end andre – et enkelt dobbeltinterview.

Der er rigtig mange versioner af, hvad grøn omstilling og bæredygtighed er. Det er nok lidt overraskende, når det tages i betragtning, hvor længe og hvor massivt begreberne har været omtalt i blandt andet medierne.

Det giver udfordringer, når virksomhederne skal kommunikere om grøn omstilling og bæredygtighed, hvis alle har deres egen opfattelse af begreberne.

Men der gøres meget i virksomhederne. Det hedder blot sund forretningsmæssig fornuft – og ikke så meget grøn omstilling, bæredygtighed og verdensmål.

Indsigter fra interviews

De 13 interviews er struktureret omkring 11 spørgsmål. Der er tale om semistrukturerede interviews, hvor det er muligt for respondenterne at bevæge sig frit rundt i spørgsmålene og tilføje nye vinkler. Ikke alle spørgsmål har fået lige fyldestgørende svar. Det afspejler indsigterne fra interviewene også.

Blandt de 13 virksomheder, der er interviewet til analysen, er der en meget stor spredning i erfaring og arbejde med grøn omstilling og bæredygtighed. Fra den meget erfarne, der har arbejdet med begreberne i mere end 15 år, og til den helt nystartede, der meget gerne vil, men har ret svært ved at finde ud af, hvordan og hvor man lige begynder arbejdet.

Der er også ret stor forskel på de tiltag, der gøres hos de enkelte aktører. En feriehusudlejer har igennem mange år arbejdet tæt sammen med entreprenører omkring ressourcebesparende tiltag allerede ved kontraktunderskrivelse på et nyt feriehusbyggeri. Feriehusudlejeren fortæller, at der ligger mange muligheder i at gå ind så tidligt som muligt og påvirke entreprenørernes arbejde gennem kontrakter til at lægge ressourcebesparende tiltag ind – eksempelvis jordvarmeanlæg og solceller samt selvfølgelig de klassiske LED, vandspareforanstaltninger og affaldssortering.

En enkelt siger, at de ”overhovedet ikke – ikke en skid – ikke systematiseret” på spørgsmålet, hvordan han konkret arbejder med grøn omstilling og bæredygtighed. Det interessante er, at han faktisk gør noget. Det er bare ikke som en reaktion på den nye grønne bølge. Det er en praktisk foranstaltning, at han arbejder med miljørigtige rengøringsmidler, fordi en medarbejder ikke kunne tåle de konventionelle.

De fleste gør forskellige ting, der ”passer” til deres produkter. Der er Fair Trad-produkter, affaldssortering, genbrug i forskellige former og formater, LED pærer, censorer i forskellige rum, vandspareforanstaltninger, MSC certificeret fisk, køber lokale råvarer (også for at mindske transportens CO2-aftryk) og mange flere ting. Udgangspunktet er sådan set ikke grøn omstilling, bæredygtighed og verdensmål, men virksomhedens mulighed for at klare sig bedre økonomisk. Det er den sunde fornufts bidrag til virksomhedens profitmaksimering. Og dermed et bidrag til den grønne omstilling og bæredygtighed. Det er tydeligvis dén vej, logikken vender. Og dét ligger jo i virksomhedernes DNA: Virksomhedens drift og overlevelse frem for andre ting. Men hvis grønne tiltag kan bidrage til driften og overlevelsen, så hænger tingene fint sammen.

Én ting, der går igen i alle interviews, er affaldssortering. Virksomhederne døjer meget med affaldssortering på forskellige måder. De har tydeligvis større ambitioner end de to kommuner, der hjemmehørende i. Især Lolland Kommune får drøje hug for ikke at være ambitiøse nok og for ikke at gøre nok – sammen med virksomhederne. Virksomhederne vil gerne affaldssortere mere og bedre og lettere, men de møder ikke velvillighed fra kommunernes side. Her kan der måske gøres meget mere for at nå fælles mål om grøn omstilling og bæredygtighed. Det er en klar barriere for virksomhederne.

Indsigter fra interviews

En del virksomheder efterspørger en slags ”oversætter” – en slags ambassadør, som de kan tage kontakt til og få konkret information om, hvad de kan gøre, hvordan, til hvilken pris og med hvilken effekt. Virksomhederne, der efterspørger en sådan ambassadør, synes at fare noget vild i de forskellige ordninger, tiltag, regler med videre. Og de søger nogen at dele viden med. En aktør fortæller for eksempel, at han tilfældigvis fandt ud af, at han selv let og elegant kunne skifte alle sine pærer ud med LED, og at det var let for ham: ”Jeg har sat nye LED armaturer ind i blandt andet køkkenet. Det koster 60 kr. stykket, og det er virkelig noget, der kan mærkes. Hver pære har en levetid på 30.000 timer. Jeg er gået fra 400 watt til 42 i et enkelt rum. Wow, det er noget, der kan mærkes.” Her ligger noget viden, der med lethed kan deles. Men der er ikke mange virksomheder på Lolland-Falster, der rækker ud efter andre eller indgår i netværk og samarbejder, der kan dele sådan en meget konkret og virkningsfuld viden. (se figurer 10 og 11 om ressourcer og strukturer).

Et par af virksomhederne er vel det, man kan betegne som Grønne idealister. Men de er det ikke ud fra hensyn til grøn omstilling, bæredygtighed og verdensmål. De er det ud fra det produkt, de arbejder med. I alle fire tilfælde er det noget, der ligger dem naturligt i forhold til produktet. De laver en række tiltag, der naturligt hjælper deres produkter, så smagen og oplevelsen af produktet forbedres gennem naturlige processer. Her spiller det ”naturlige” en væsentligere rolle end forskellige prædikater som grøn omstilling, bæredygtighed og verdensmål. Prædikaterne er gode, men det er produkternes ”naturlighe”d og kvalitet, der er i fokus.

Paradoksalt er en enkelt virksomhed både Grøn idealist og Grøn skeptiker (begreberne stammer fra VisitDenmarks imageanalyse om bæredygtig ferie, 2019 og 2020). Virksomheden er faktisk i tanke og handling Grøn idealist. Virksomheden gør virkelig meget for at ”begrønne” produktet og støtte det omkringliggende samfund. Samtidig er virksomheden skeptisk over for certificeringsordninger og kundernes interesse for og villighed til at betale for grøn omstilling og bæredygtighed. Faktisk mener virksomheden, at deres kunder slet ikke interesserer sig for disse ting og da slet ikke vil betale for det. Ikke desto mindre gør virksomheden tingene for deres egen skyld – fordi det er det rigtige at gøre for dem.

De fleste virksomheder tror, at der er en efterspørgsel efter grøn omstilling og bæredygtighed hos kunderne. Men ingen af dem ved det med sikkerhed. En enkelt vil selv finansiere et studie, der kan vise, om lige præcis hendes kunder fra især Tyskland efterspørger disse ting hos hende. Men ellers ”gætter” de fleste, at der er en form for efterspørgsel. Enkelte er inde på, at det er bestemte målgrupper fra storbyerne, der efterspørger grøn omstilling og bæredygtighed. Det er ”i hvert fald ikke lokale fra Lolland-Falster, der gør det. Så løst sidder pengene ikke her på egnen.”

De fleste virksomheder taler meget positivt om de tyske gæsters interesse for det grønne og bæredygtige. De opfatter de tyske gæster som meget mere interesserede og handlingsorienterede i forhold til eksempelvis at affaldssortere. Også hollænderne får gode ord med på vejen. Danskerne synes ikke at have imponeret virksomhederne synderligt indtil videre omkring det grønne og bæredygtige.

De fleste virksomheder arbejder ikke sammen med nogen om grøn omstilling og bæredygtighed. De fleste nævner destinationen som primær partner. Enkelte nævner andre samarbejder på nationalt plan. Enkelte nævner certificeringsordninger som Green Key, Green Camping og EU's Blomsten. Enkelte nævner også, at de har været med i netværk, men at de er gået i stå igen. Ingen af dem nævner andre virksomheder, som de kan indgå i netværk med på mere organisk facon end gennem formelle destinationsdrevne netværk. Der sker med andre ord ikke megen videnuddveksling mellem virksomhederne lige nu.

Virksomhederne er generelt meget optaget af de strukturer, der ligger omkring virksomhederne og som påvirker dem på både godt og ondt. Mange af virksomhederne gør sig tanker om, hvordan disse strukturer påvirker dem som virksomhed, men også hvordan de påvirker forbrugerne. Her efterspørges mere klarhed over, hvem der skal gøre hvad. Og her spiller de politiske rammer en stor rolle for virksomhederne. Der skal tydeligere udmeldinger ud, som virksomhederne kan forholde sig til.

Hvem har så ansvaret for, at det kommer til at rykke noget på den grønne omstilling og bæredygtigheden. Her er svaret klart – i hvert fald for en af virksomhederne: ”De sidste 5-8 år har verden rykket sig meget på klima og bæredygtighed. I den vestlige verden har vi haft en tankegang om, at det var forbrugeren, der skulle styre det. Men det er ikke helt rigtigt i min verden. Det er sgu virksomhederne, der er nødt til at tage et ansvar. Kunderne køber altså det, der er på markedet. Så derfor skal det være virksomhederne, der går forrest.” Det er jo klar tale, men ifølge virksomhederne kræver det klare og tydelige politiske udmeldinger efterfulgt af klare og tydelige strukturer, som alle kan agere indenfor. Igen nævnes affaldssortering som en virkelig irriterende omstændighed for virksomhederne.

En sidste ting, der går igen, er, at det skal være nemt for virksomhederne at arbejde med grøn omstilling og bæredygtighed. Hvis det gøres nemt, så vil flere og flere virksomheder nærmest automatisk begynde at gøre mere. Og hvis det er nemt for virksomhederne, så bliver det også i sidste ende nemt for kunderne. På den måde vil den grønne omstilling og bæredygtigheden få en langt større gennemslagskraft end nu, hvor det oftest er behæftet med en masse både administrativt og praktisk bøvls at ”gøre det rigtige for miljøet”.



6. BENCHMARK

Der er gennemført en række andre projekter med samme – eller næsten samme – teori- og metodeapparat som i dette projekt. Det gør det muligt at lave forskellige sammenligninger mellem datasæt.

Eksempelvis kan det ses, at der er stort engagement på tværs af datasæt i forhold til at arbejde med grøn omstilling, men at det også er svært at komme fra tanke til handling i Danmark. Det synes de 222 virksomheder, der indgår i de fire datasæt.

Dertil kommer benchmarking med Destination Sønderjylland som et specielt ønske fra VisitLolland-Falster. Dette giver et interessant sammenligningsgrundlag for udviklingen i de to destinationer. Destination Sønderjylland fremgår af Figur 12 på næste slide.

Hvem sammenlignes der med?

Som det ses af Figur 12, er der – ud over de 11 kommuner i Landdistriktsprojektet – 6 yderligere kommet med i arbejdet med Net Green Score©.

Der er gennemført Net Green Score©-analyser i alle 17 kommuner. I Kerteminde er der gennemført både NGS-analyser i rene turismevirksomheder og bredere erhvervssammensætninger. På Lolland-Falster (Guldborgsund og Lolland kommuner) og i Destination Nord (Aalborg, Brønderslev, Løse og Fredrikshavn kommuner) er der tale om turismervirksomheder.

I NGS-analyserne er der i en række spørgsmål sammenfald mellem spørgsmålene. Det giver anledning til at stille komparativt op, hvordan svarene fordeler sig blandt de 222 deltagende virksomheder.

Det er den største analyse af danske virksomheders holdninger til og løsninger på grøn omstilling endnu.

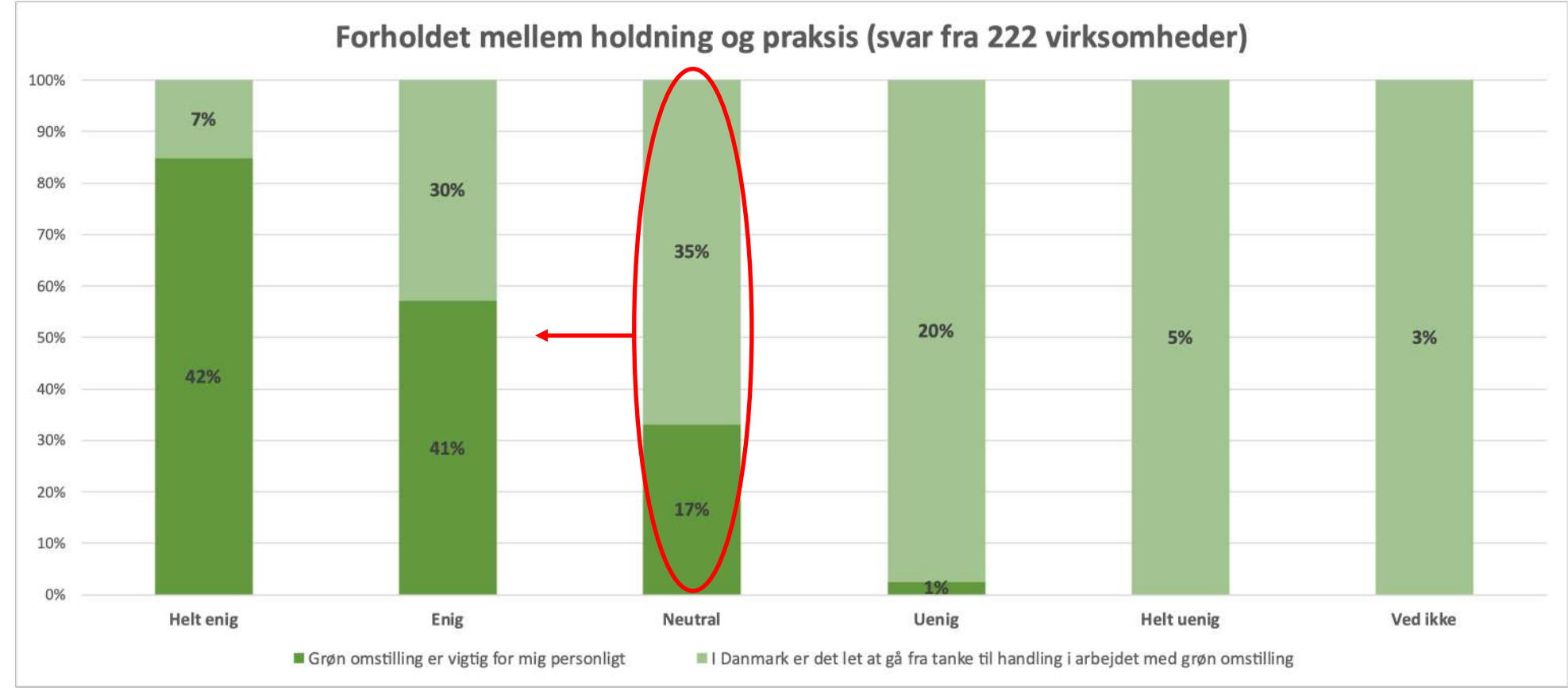
I Figur 13 vises forholdet mellem holdning og praksis i relation til grøn omstilling, som det viser sig blandt de 222 virksomheder.



Figur 12: Deltagende kommuner / destinationer i projektet

Lolland-Falster sammenlignet

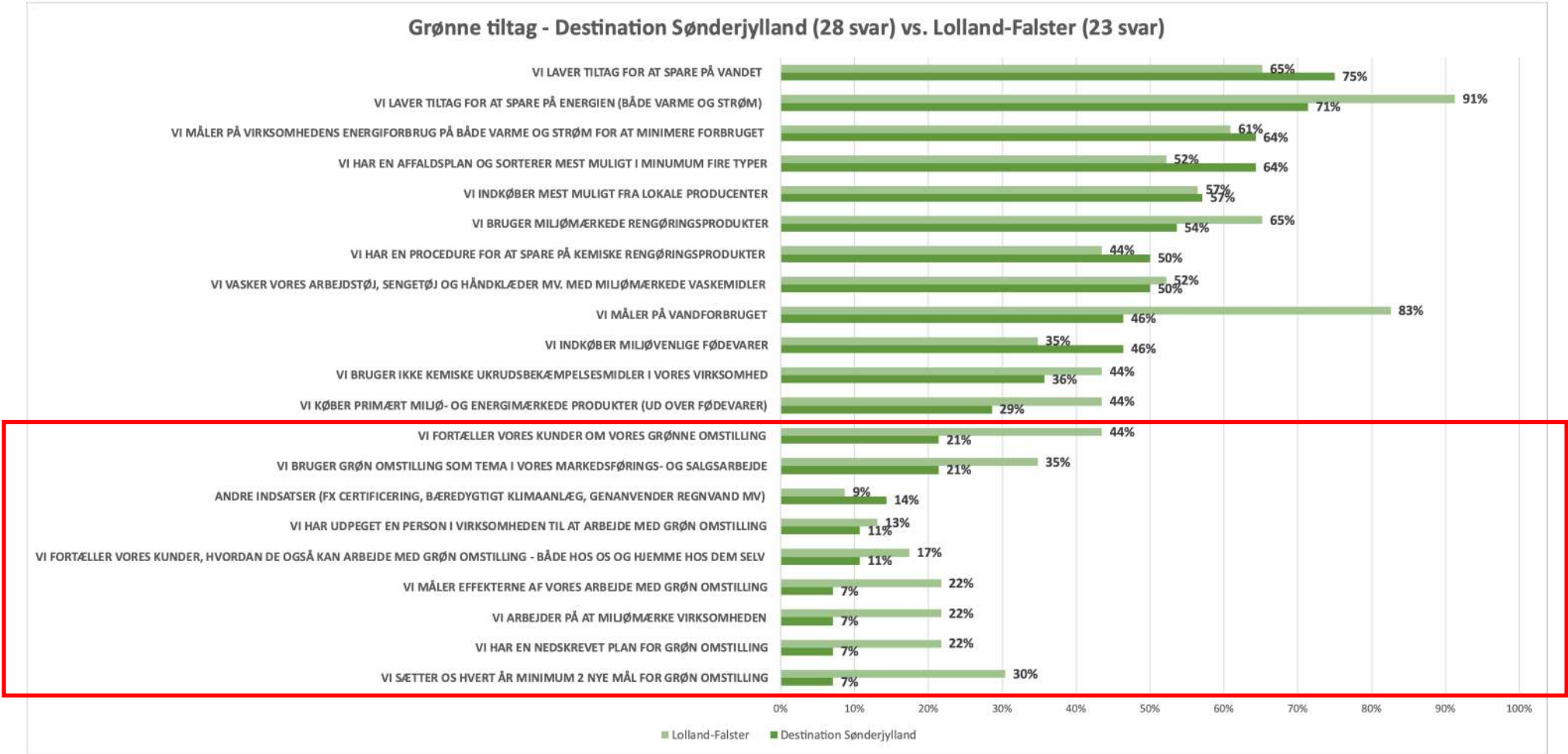
Data fra fire analyser, der til sammen dækker svar fra 222 virksomheder i hele landet, viser, at virksomhederne er meget motiveret for at arbejde med grøn omstilling. Det er en central værdi for 82% af virksomhederne (Helt enig og Enig). Derimod er der kun 37% samlet set, der er Helt enig og Enig i, at det i Danmark er let at gå fra tanke til handling i arbejdet med grøn omstilling. Dette udgør et særligt problem for den grønne omstilling. Det er positivt, at motivationen er på plads gennem værdisætningen, men det er problematisk, hvis virksomhederne generelt mener, at det er en udfordring at omsætte motivationen og værdisætningen til praksis. Så tyder data på, at der mangler oversættelse i de systemer, der skal hjælpe virksomhederne. Opgaven må ligge i at flytte de ret mange Neutrale svar over imod Helt enig og Enig for at sætte skub i forandringsprocessen, så praksissen følger holdningen i højere grad end nu.



Figur 14: Fra tanke til handling i Danmark ift. grøn omstilling. Sammenligning mellem Landdistriktsprojektet, Destination Nord, Kerteminde og Lolland-Falster.

Lolland-Falster sammenlignet med Destination Sønderjylland

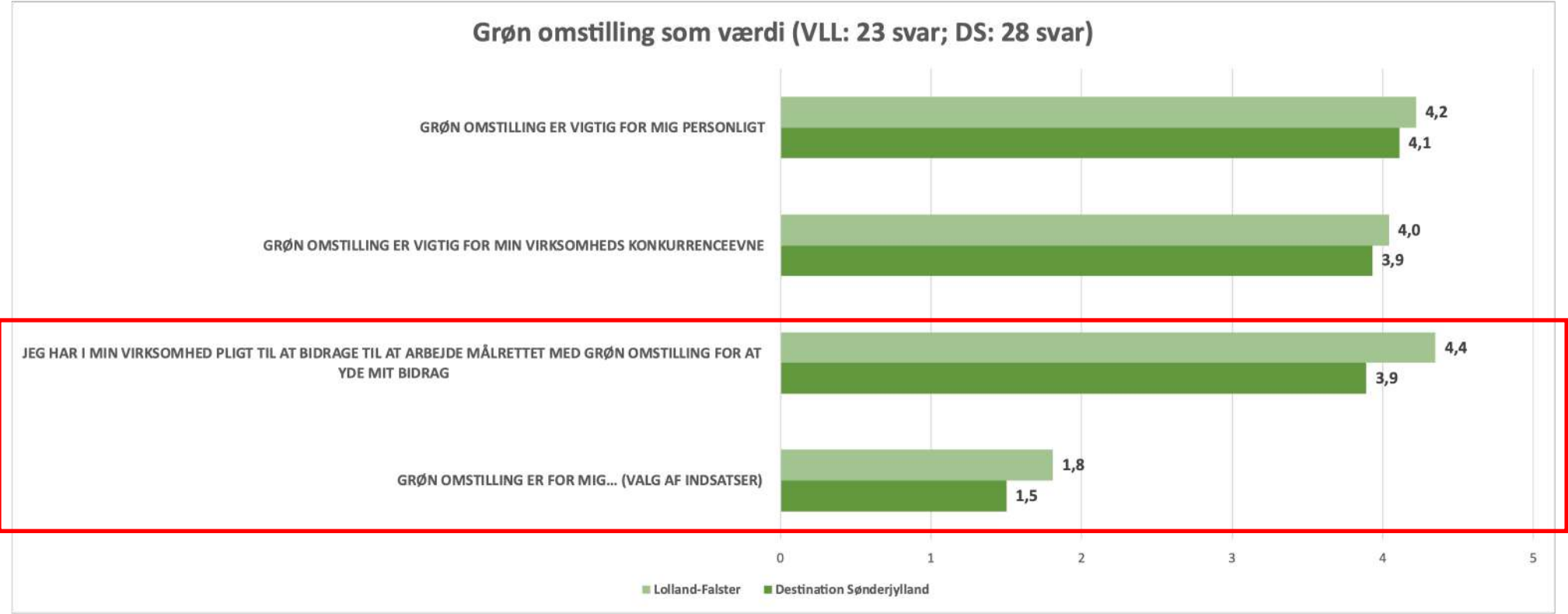
Data fra Lolland-Falster sammenlignet med data fra Destination Sønderjylland viser, at der på en lang række grønne tiltag er ret god overensstemmelse mellem de to destinationer. Dog "stikker" Lolland-Falster lidt af på nogle punkter – for eksempel ved at spare på energien og vandforbruget. Generelt har Lolland-Falster flere grønne tiltag per virksomhed (9,0) end Destination Sønderjylland (7,5). Det er også værd at bemærke, at Lolland-Falster ser ud til at have lidt bedre styr på de strategiske elementer i Figur 15. Det er de nederste, der er markeret med den røde boks.



Figur 15: Grønne tiltag. Sammenligning mellem Destination Sønderjylland og Lolland-Falster.

Lolland-Falster sammenlignet med Destination Sønderjylland

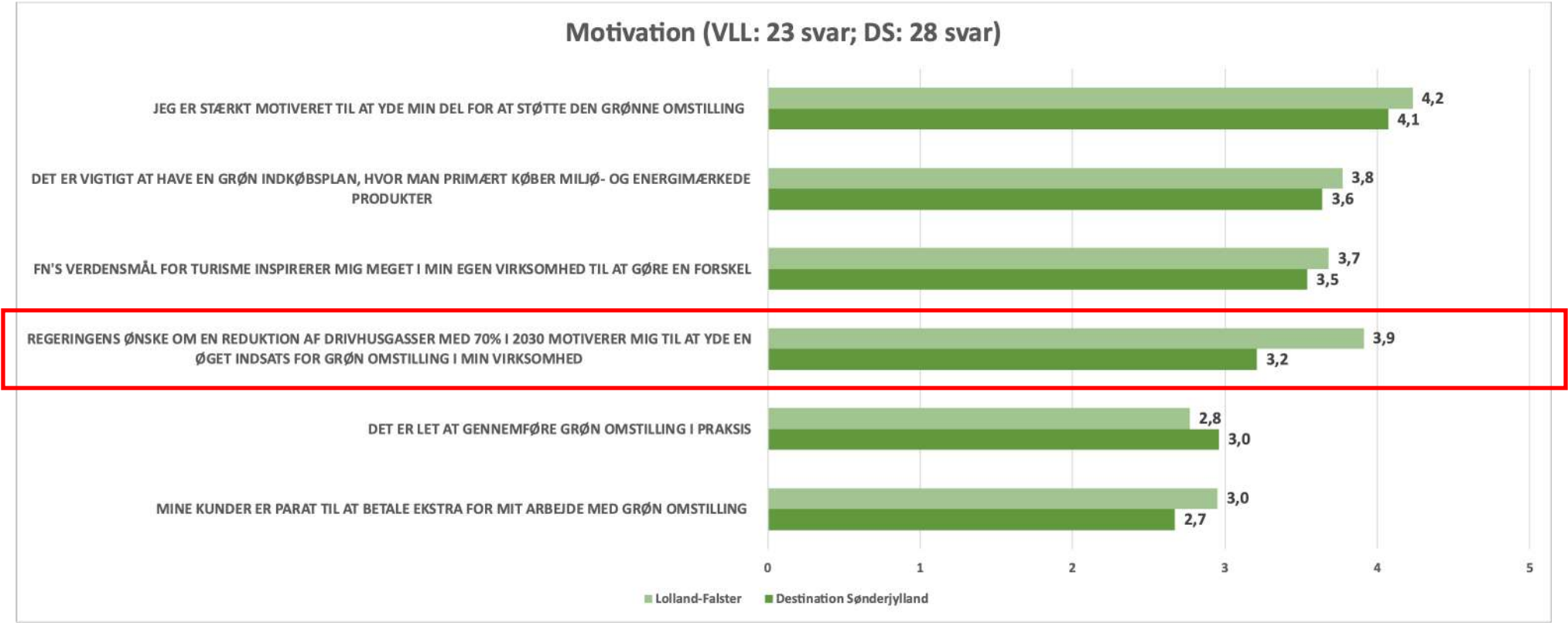
Generelt ligger Lolland-Falster og Destination Sønderjylland ganske tæt, men på to punkter er der alligevel lidt forskel. Virksomhederne på Lolland-Falster ser ud til at være lidt mere villige til at yde en målrettet indsats for grøn omstilling end virksomhederne i Sønderjylland - 0,5 point adskiller dem. Det er ikke nok til at være signifikant, men det er dog interessant at notere sig. Også på de konkrete tiltag er der en lille forskel, der måske hænger sammen med den målrettede indsats. Her er der ganske vist kun 0,3 point til forskel, men udmøntet i tiltag har Lolland-Falster 9,0 i snit, mens Sønderjylland har 7,5 i snit. Det er stadig ikke signifikant, men en interessant forskel ikke desto mindre.



Figur 16: Grøn omstilling som værdi sammenlignet.

Lolland-Falster sammenlignet med Destination Sønderjylland

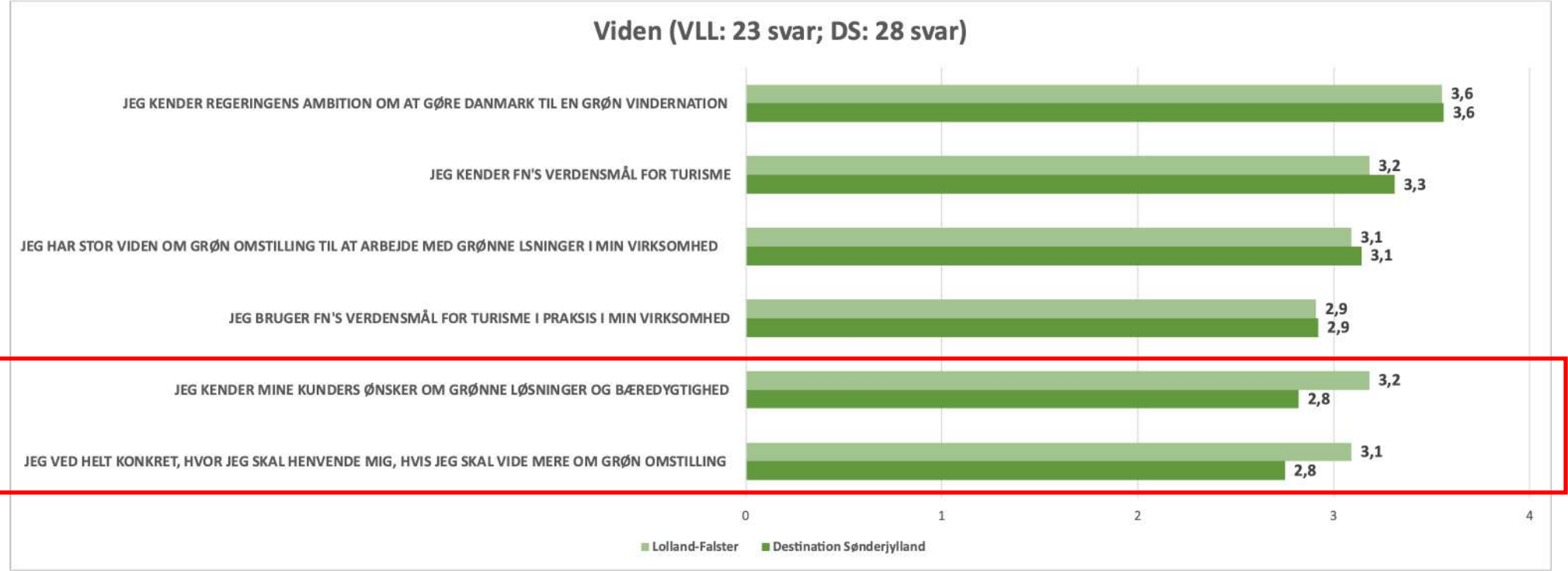
Data viser her, at der kun på ét punkt er en interessant forskel, nemlig på den eksterne motivationsfaktor med regeringens ønske om reduktion af drivhusgasser. Her er der 0,7 point i Lolland-Falsters favør. Ikke signifikant, men dog interessant. Hvorfor det lige er denne motivationsfaktor, der skiller sig ud, er ikke til at sige på dette datagrundlag. Det er generelt ikke noget, der dukker op i interviewene blandt respondenterne – hverken i Landdistriktsanalysen eller analysen her.



Figur 17: Motivation sammenlignet

Lolland-Falster sammenlignet med Destination Sønderjylland

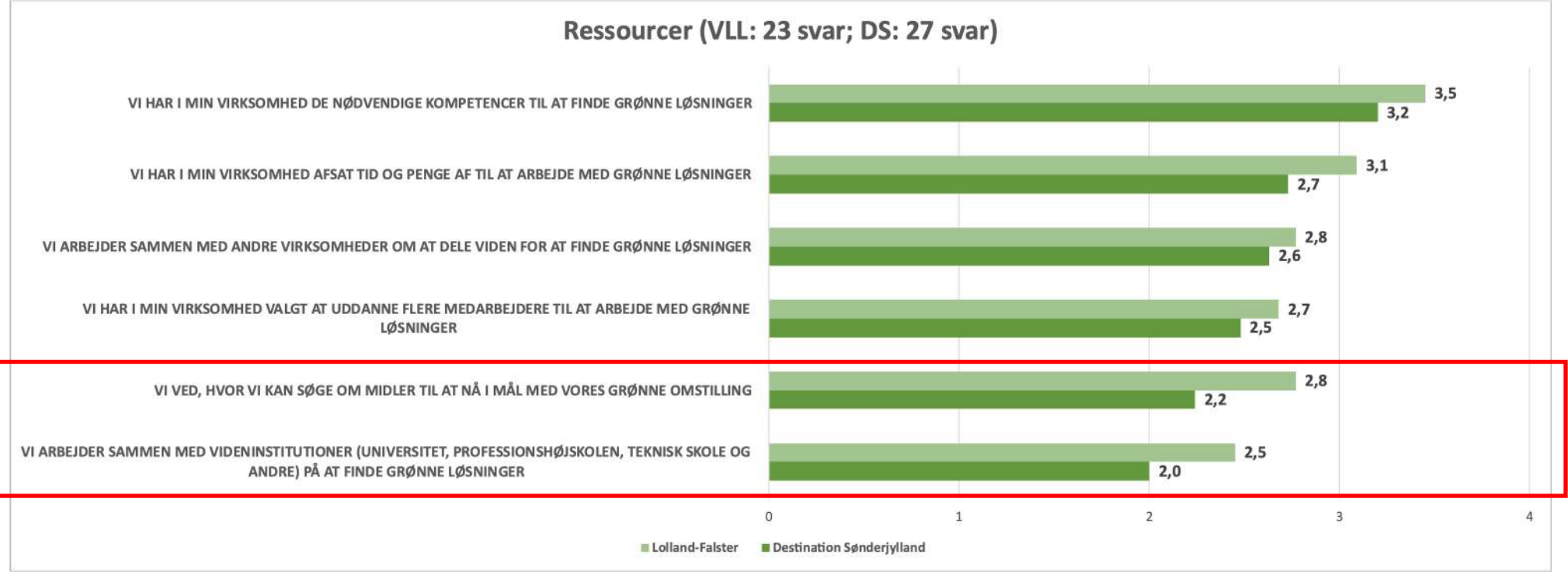
Generelt er der god overensstemmelse mellem Sønderjylland og Lolland-Falster på videndelen. Kun på to af spørgsmålene er der en lille gennemsnitlig forskel. Det er hhv. 0,4 og 0,3 i forskel på de to datasæt. Hvorfor der er denne forskel, er vanskeligt at sige. Især fordi forskellene er så små. Det kan være tilfældigheder i datasættene. Eller det kan faktisk bunde i lokale forhold, hvor for eksempel viden om, hvor man skal henvende sig vedrørende grøn omstilling, er et vigtigt indsatsområde for destinationen. Ligeledes kendskab til kundernes ønsker kan være et resultat af en destinationsindsats med information og videndeling. Men det siger analysen ikke noget om. Interviewene tyder ikke på disse ting, så det er gisninger.



Figur 18: Viden sammenlignet

Lolland-Falster sammenlignet med Destination Sønderjylland

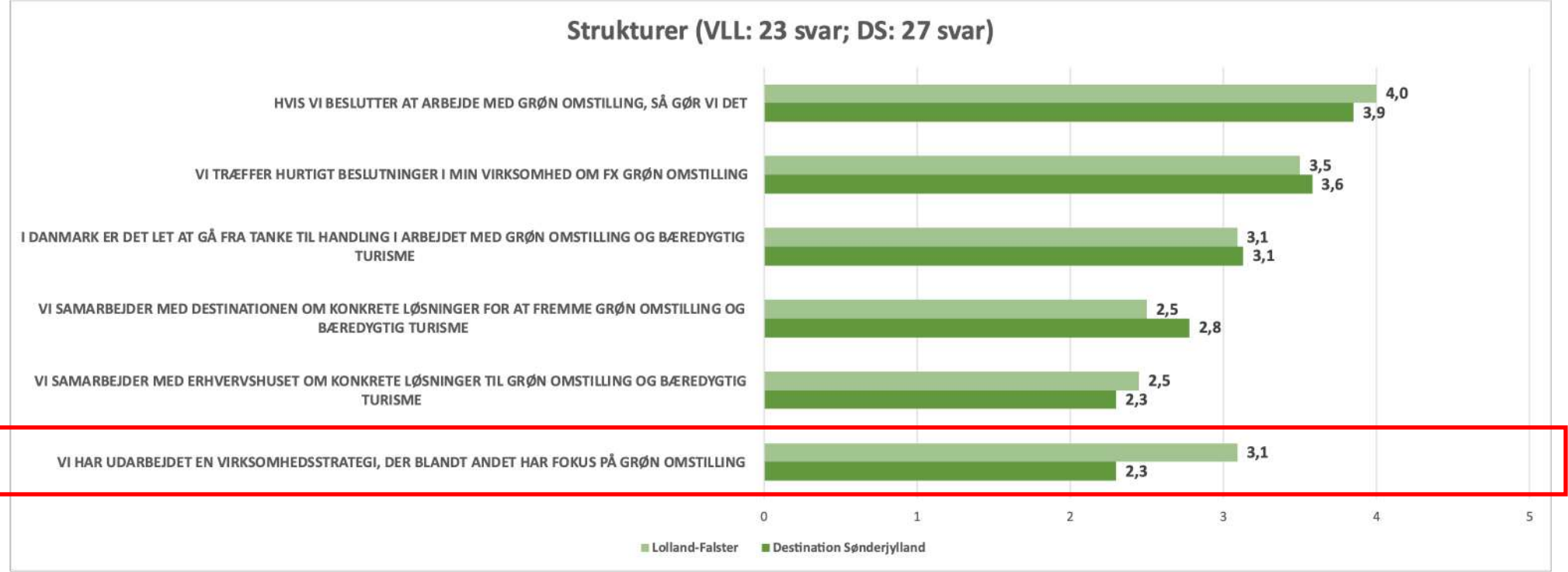
I denne figur ligger Lolland-Falster konsekvent foran Sønderjylland. Der er ikke signifikante forskelle, men dog er der et mønster. Især i forhold til de to sidste spørgsmål om midler og samarbejde med videninstitutioner er der forskelle. I forhold til midler er forskellen 0,6 point, og i forhold til samarbejde med videninstitutioner er der en forskel på 0,5. Disse forskelle kan – som ved Figur 18 – hænge sammen med lokale forskelle i forhold til information og videndeling. Det ses i interviewene, at der for nogle af virksomhederne har været og stadig er et relativt tæt forhold til RUC med blandt andet studerende, der arbejder med nogle af virksomhederne. Måske dette spiller ind i svarene nedenfor.



Figur 19: Ressourcer sammenlignet

Lolland-Falster sammenlignet med Destination Sønderjylland

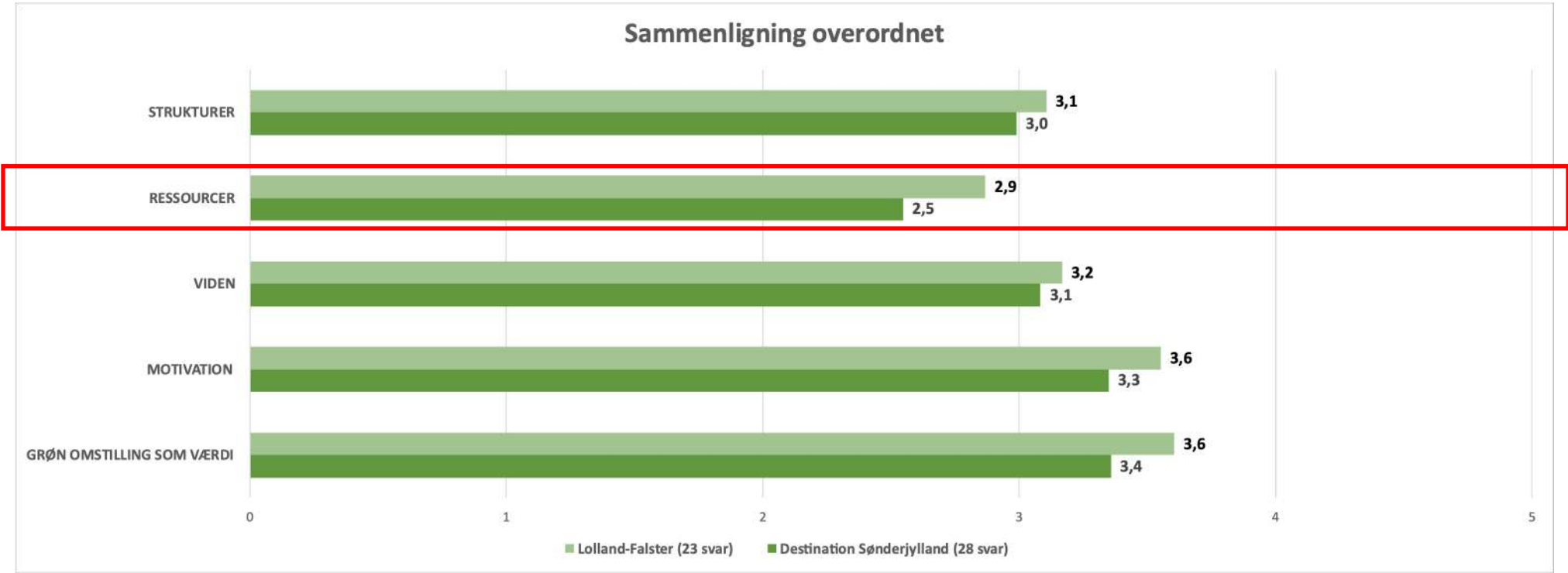
De to datasæt viser her ikke markante forskelle – på nær ét spørgsmål. Dette spørgsmål er til gengæld også meget centralt og væsentligt. Det handler om forskellen på 0,8 point på spørgsmålet om virksomhedsstrategi med fokus på blandt andet grøn omstilling. Her ligger Lolland-Falster ret klart foran Sønderjylland. Det kan hænge sammen med VisitLolland-Falsters projekt omkring grøn omstilling og bæredygtighed, hvor virksomhederne er informeret om projektet, og hvor nogle er screenet af medarbejdere fra VisitLolland-Falster. Denne screening kan i sig selv have medført større opmærksomhed på det strategiske niveau hos virksomhederne. Interviewene viser i hvert fald, at en del af virksomhederne har det lange lys på i forhold til arbejdet med grøn omstilling og bæredygtighed.



Figur 20: Strukturer sammenlignet

Lolland-Falster sammenlignet med Destination Sønderjylland

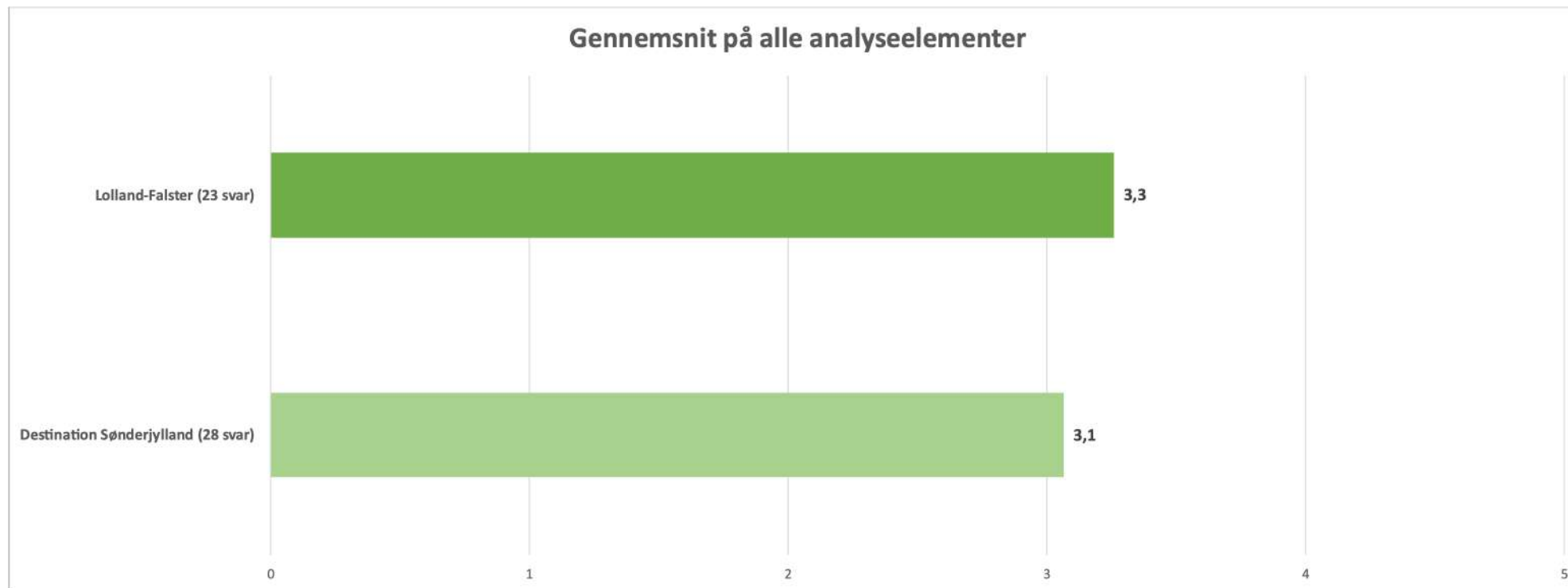
De to datasæt ligger, som det ses af figuren nedenfor, ganske tæt på hinanden, når der ses på gennemsnitstal på de fem centrale analyseelementer i analyserne. Kun på Ressourcespørgsmålet stikker Lolland-Falster lidt af fra Sønderjylland med en ikke-signifikant forskel på 0,4 point.



Figur 21: Centrale analyseelementer sammenlignet

Lolland-Falster sammenlignet med Destination Sønderjylland

Lægger man alle data sammen (gennemsnitsværdier), ses det, at der er en 0,2 point forskel på de to destinationer. Forskellen er på ingen måder signifikant. Den er der nærmest ikke. Ikke desto mindre "fører" Lolland-Falster lige nu foran Sønderjylland i arbejdet med Grøn omstilling og bæredygtighed i turisme.



Figur 22: Gennemsnit på alle analyseelementer sammenlignet



7. KONKLUSION

Her præsenteres den samlede *Net Green Score*® for alle virksomhederne i analysen. Scoren giver anledning til mange tanker om, at der er et stort potentiale derude i virksomhederne for at opnå markant større grønne resultater lige om hjørnet. Nu har VisitLolland-Falster den viden, der skal til for at rykke yderligere på grøn omstilling og bæredygtighed.

Her præsenteres også en række betragtninger, der er kommet frem på baggrund af analysen. Eksempelvis det forhold, at der synes at være en kløft mellem de normative definitioner på grøn omstilling og bæredygtighed, som UNWTO, EU, den danske regering og kommunerne benytter, og de pragmatiske definitioner, som virksomhederne benytter.

Net Green Score©

Virksomhederne i undersøgelsen har afgivet deres vurderinger på en 5-punkt Likertskala. Helt enig giver 5 point, mens helt uenig giver 1 point. Med 29 spørgsmål er der dermed mulighed for at opnå 145 point, hvis alle afgiver svaret Helt enig.

Virksomhederne har givet **94,87 point**. Det er *Net Green Score©* for Lolland-Falster lige nu. Det betyder, at der er et **betydeligt forbedringspotentiale på 50,13 point** i årene fremover hvad angår grøn omstilling og bæredygtighed. Der er noget at hente i det fremtidige arbejde for både destinationen virksomhederne.

En enkelt ting springer i øjnene ved Figur 23. Spørgsmål 5 har en ret lav score på 1,8. Her har virksomhederne kunnet angive, hvilke konkrete tiltag de udfører i dag (se Figurer 15 og 24). Her er der tale om en låst skala (baseret på HORESTAs krav til DMO'erne ift. at opnå Green Tourism Organization-certificeringen og tillempet projektet her).

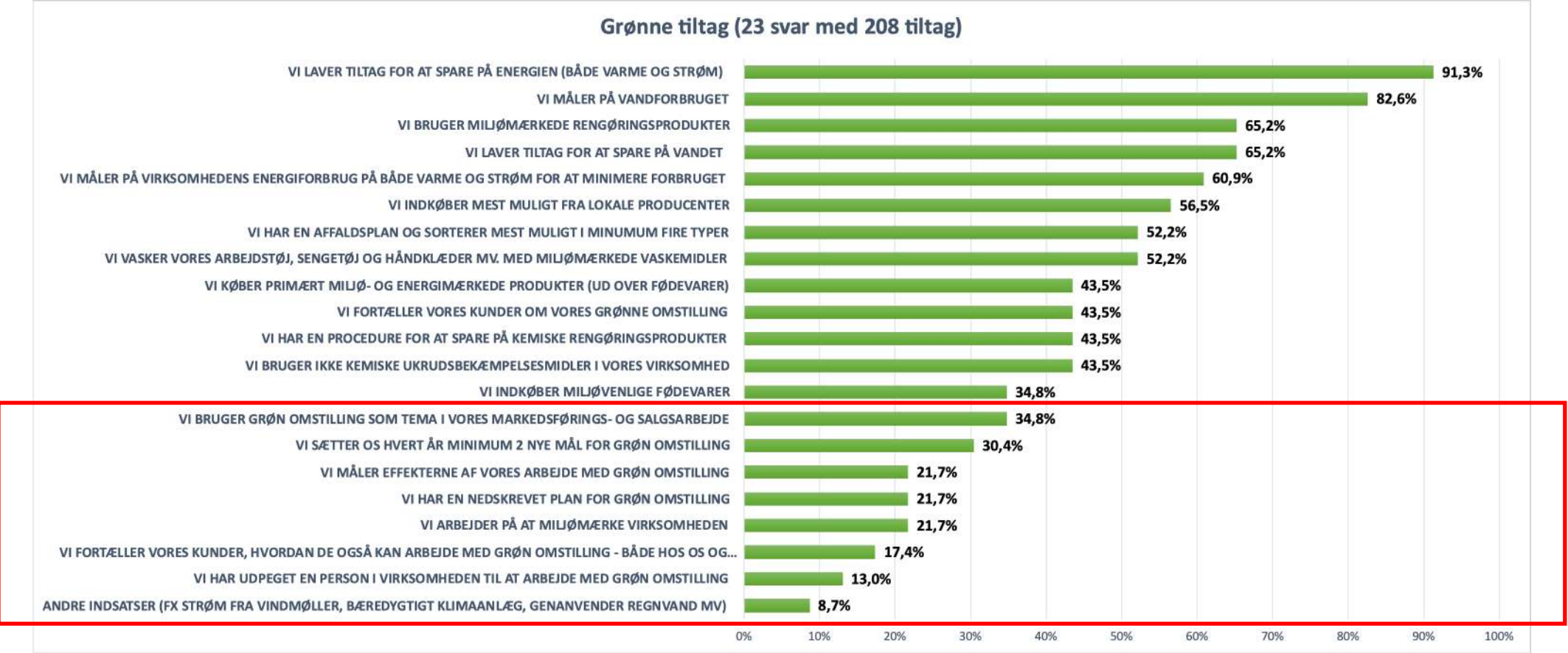
Samlet set kan virksomhederne gøre meget mere på denne liste, som det ses af Figur 24.

Figur 23: Gennemsnitsværdier for hvert spørgsmål



Grønne tiltag

Virksomhederne i analysen har frit kunnet afgive svar på alle de 20 valgmuligheder, der stammer fra HORESTAs kriterier i forhold til bæredygtige destinationer – samt en Andre indsats. Samet var der 208 tiltag blandt virksomhederne (max 460 tiltag + eventuelle Andre). Der er størst fokus blandt virksomhederne på de miljømæssige tiltag, mens de mere strategiske tiltag har det noget vanskeligere (se rød boks i figuren). Blandt andet er det bemærkelsesværdigt hvor få virksomheder, der har dels en nedskrevet plan for grøn omstilling, og dels hvor få virksomheder, der bruger deres arbejde med grøn omstilling offensivt over for deres kunder. Endelig synes det betænkeligt, hvor få virksomheder der måler effekter af deres arbejde med grøn omstilling. Måske dette hænger sammen med den relativt lille andel, der har en nedskrevet plan for grøn omstilling. En interessant observation: Hele 43,5% fortæller deres kunder om deres arbejde med grøn omstilling. Det er klart mere end i Landdistriktsanalyse, hvor tallet var 25%. Det ser derfor ud til, at virksomhederne på Lolland-Falster er bedre til at fortælle om deres arbejde med grøn omstilling.



Figur 24: Grønne tiltag blandt virksomhederne – hver virksomhed har kunnet afgive flere svar

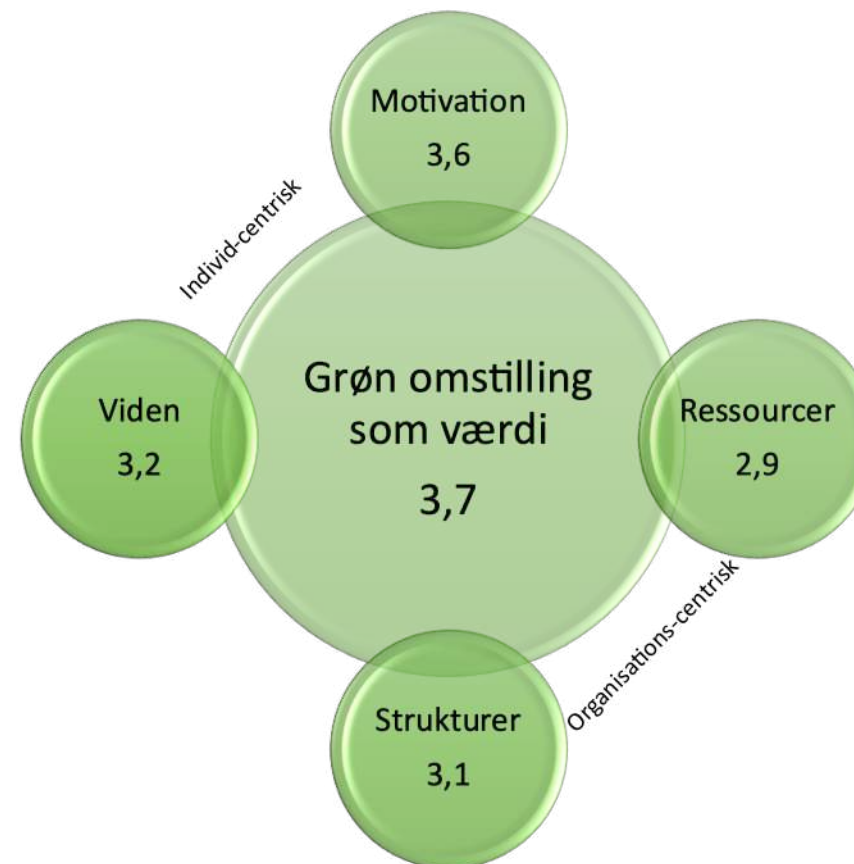
Virksomhederne i undersøgelsen angiver gennem deres besvarelser, at der er et relativt stort fokus på grøn omstilling som værdi. Dog trækker den lave score for de grønne tiltag (1,8 ud af 5,0) ret meget ned.

Figur 25 viser, hvordan de individ-centriske elementer – Viden og Motivation – samt de organisations-centriske elementer – Ressourcer og Struktur – relaterer til grøn omstilling som værdi for organisationerne.

Analysen viser, at de individ-centriske elementer tillægges relativ høj værdi af virksomhederne. Det kan formodes, at der er en relativt tæt sammenhæng mellem grøn omstilling som værdi og motivation især, men også viden. Især fordi grøn omstilling som værdi i høj grad synes at være personbåret. Altså koblet til respondentens egne værdier.

De organisations-centriske elementer tillægges relativt lavere værdi af virksomhederne. Især er ressourcedelen lav, men også strukturdelen er lavere end de øvrige elementer.

Det bliver tydeligere i Figur 26, hvordan værdierne fordeler sig i forhold til hinanden.



Figur 25: Centrale analyseelementer og forholdet imellem dem

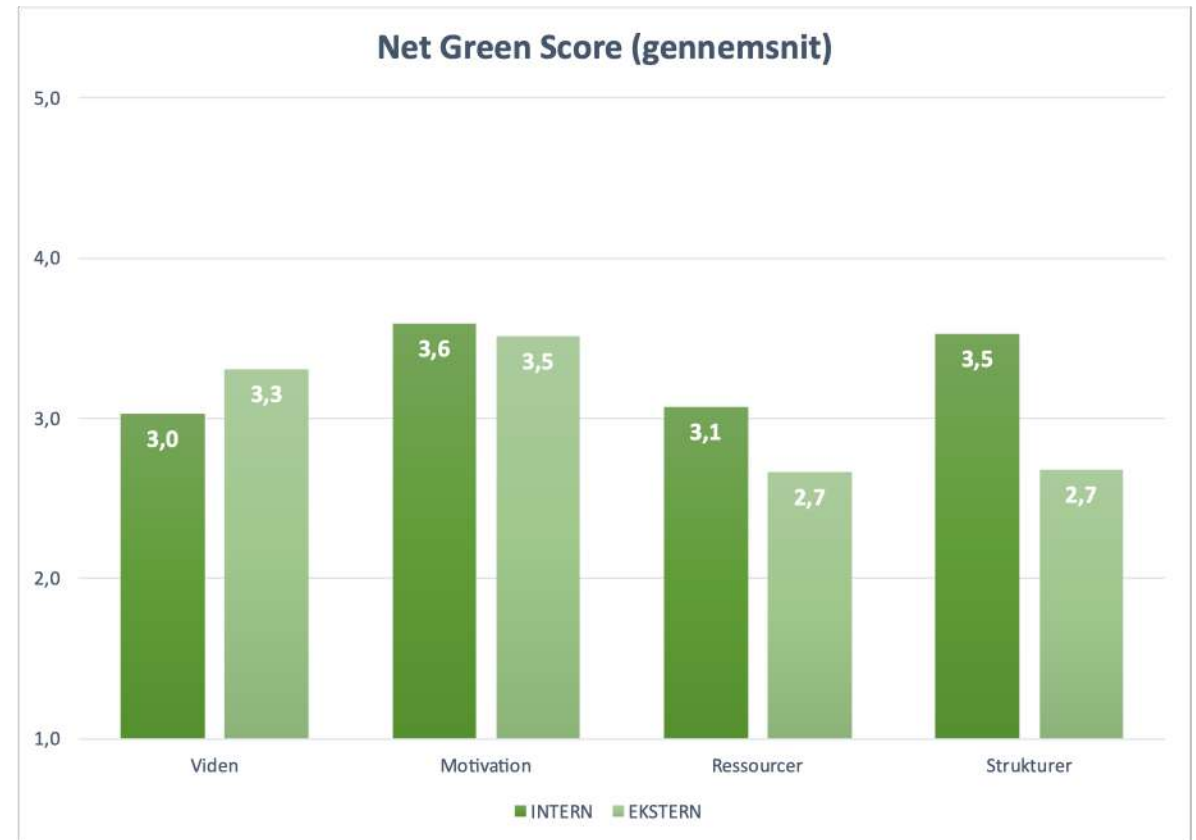
Værdiernes fordeling – intern og ekstern

Dykker man lidt længere ned i materialet og fordeler svarene fra Figur 25 på en intern og en ekstern side på de fire elementer, Viden, Motivation, Ressourcer og Strukturer, så opstår der nogle interessante resultater. Bemærk dog, at der undtaget struktur ikke er signifikante forskelle mellem intern og ekstern. Maksforskellen er 0,8 point på strukturdelen, der nærmer sig en signifikant forskel.

Værdien for intern er samlet 3,3 i gennemsnit, og for ekstern er værdien samlet 3,0. Det kunne tyde på, at virksomhederne generelt ikke er særligt fokuserede på eksterne forhold – eksempelvis samarbejder med andre virksomheder, destinationen, erhvervshuset og videninstitutioner.

Der er især forskelle på ressourcedelen og strukturdelen. Her er netop de spørgsmål, der omhandler samarbejde med andre omkring grøn omstilling.

Det er interessant at se, at virksomhederne generelt er motiveret lige meget internt som eksternt. Videndelen derimod har lidt mere ekstern viden.



Figur 26: Centrale analyseelementer og forholdet imellem de interne og eksterne sider

”
Og vi laver meget biodiversitet. V fælder grantræer og beskærer vores buske men fjerner det ikke. Og vi planter sommerfuglebuske. Vi har gang i at finde en masse blomsterfrø, så der kommer flere bier til. Bare ikke tæt på gæsterne. Det vil vi ikke have.

Turismeaktør på Lolland-Falster,
maj 2021

”Bæredygtighed er også bare ganske almindelig sund fornuft”, siger en af aktørerne på Lolland-Falster. Hun understreger, at det også handler om at tænke sig om og eksempelvis gøre alle de ting, der ”bare” støtter op om den sunde forretning. Som at skifte til LED, spare på vandet og alt det, som aktøren kalder ”alt det kedelige”.

Denne aktør er på sin vis repræsentativ for indstillingen på Lolland-Falster. Tingene behøver ikke være så svære, og de skal de slet ikke kompliceres af svære og indviklede processer (her kunne der stå certificeringsprocesser). Grøn omstilling og bæredygtighed og til en vis grad også verdensmålene handler i bund og grund om at gøre ting ud fra et fornuftsperspektiv. Et nytteperspektiv for egen forretning – og derigennem et nytteperspektiv for lokalsamfundet og det store (verdens)samfund.

Der er en udpræget velvilje i forhold til at gøre noget godt for især miljøet – også selvom, det er uvist, om det er en god forretning, men manglende adgang til ressourcer og viden sætter nogle begrænsninger. Mange aktører oversætter grøn omstilling, bæredygtighed og verdensmål med at gøre ting, fordi det er godt for miljøet, og fordi det er sund forretningsmæssig fornuft at gøre det. Internationale begreber og målsætninger, som bruges af bl.a. regeringen, anses for at være meget abstrakte og fjerne fra den enkeltes forretning. Derfor fokuseres der, generelt set, på forretningsnære, fornuftsbaserede og lokale tiltag.

Langt de fleste virksomheder er motiveret for at sætte gang i flere grønne tiltag og er villige til selv at investere ressourcer i det. Desværre, har de fleste ikke mange ressourcer at gøre med, hvorfor udviklingen på området synes at gå relativt langsomt. At tilføre ressourcer vil formodentlig gøre en forskel på dette punkt, men virksomhederne efterspørger faktisk andre former for støtte end direkte tilskud.

En fælles indgang til rådgivning, vidensamarbejde, information om aktuelle projekter og puljer samt erfaringsudveksling er højt på listen over ønsker. Dette hænger sammen med ønsket om at ”gøre det nemt” for virksomhederne at realisere deres ideer. Ligeledes kunne det åbne op for langt mere samarbejde - både mellem lokale aktører og i forhold til videninstitutioner etc. Dertil efterspørges en ensartning og simplificering af de regler og krav vedrørende grøn omstilling, som de er underlagt eller forventes at efterleve. Her er det regering, region og kommune som skal arbejde for i højere grad at indtænke mikro- og små virksomheder i deres policy arbejde på området. Igen er det et spørgsmål om at sikre, at det er ’nemt’ og så vidt muligt en nulsums- eller ligefrem god forretning at arbejde med grøn omstilling.

Viljen er der, så længe det er fornuftigt og rimeligt set fra den enkelte virksomheds perspektiv. Det handler altså ikke om at overbevise nogen om, at grøn omstilling og bæredygtighed er en god ide. Faktisk virker det til at være i nærheden af lige meget, om det reelt er en god forretningsmæssig idé. De fleste virksomheder mener, at det er det rigtige at gøre! Det drejer sig om at tale om det i et sprog, der giver mening for målgruppen og sikre, at det ikke er mere besværligt eller omkostningsfyldt, end det faktisk behøver at være.



8. GRØNNE TAKEAWAYS

Her kommer vi ind på nogle af de grønne tiltag, der med fornuft kan komme i spil i landdistrikterne. Måske til og med i højere grad end i byerne.

Fem konkrete tiltag

På baggrund af undersøgelsens resultater er der fem klare og konkrete tiltag, der kan tages fat i hurtigst muligt. Udgangspunktet er: Gør det let og gør det baseret på forretningsmæssig sund fornuft!

1. Gennemfør langt flere konkrete grønne tiltag end nu. Der er en række tiltag allerede, men der kan gennemføres langt flere, som vil sætte skub i den grønne omstilling og bæredygtige udvikling for alvor. Hver virksomhed sine tiltag
2. Fortæl mere og flere om de konkrete grønne tiltag, der gør en forskel. Forbrugerne tager godt imod fortællingerne om de grønne tiltag
3. Ræk ud efter andre virksomheder, erhvervsorganisationer og vidensinstitutioner for at få skabt et agilt erfa-forum til deling af vigtig læring på området. Hvad virker, hvordan virker det, hvordan reagerer kunderne på tiltagene og meget mere?
4. Indarbejd grøn omstilling og bæredygtighed langt mere i strategier og handlingsplaner. Med grøn omstilling og bæredygtighed i et strategisk fokus følger der opmærksomhed, fokus og ressourcer med til arbejdet
5. Skab en central kontaktflade hvor projekter, viden og erfaringer kan opsamles, indsamles og deles på tværs af virksomheder i området. Dette kan være hos destinationen, kommunen eller en privat virksomhed der ønsker at påtage sig opgaven. En ERFA gruppe kunne være et skridt på vejen, men det vil have størst effekt hvis der er én tovholder / koordinator som sikrer at viden indsamles og deles.



KILDER

Vi har i projektet benyttet os af en række kilder, som måske kan føre til yderligere inspiration. Der er både videnskabelige kilder og mere populære kilder. Desuden er der direkte links til forskellige hjemmesider, der kan give inspiration.

Bessant, J. & Francis, D. (1999). Developing Strategic Continuous Improvement Capability. *International Journal of Operations & Production Management*. 19.

Budeanu, A., Miller, G., Moscardo, G. & Can-Seng Ooi, 2015, Sustainable Tourism, Progress, Challenges and Opportunities: Introduction to this Special Volume, *Journal of Cleaner Production* (Accepted Manuscript)

Dans Kyst- og Naturturisme, 2021, Bæredygtighed til hverdag og på ferie – danske og tyske forbrugeres syn på grøn omstilling, udarbejdet af Kvistgaard+HIRD, Silverbullet Research og Firstmove. Kan [downloades her](#)

Destination Nord, 2021, Grøn omstilling i Destination Nord, Sway, udarbejdet af Kvistgaard+HIRD i samarbejde med Haslam Consulting - [Se rapporten her](#).

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.

Hall, C.M., 2013, Framing behavioural approaches to understanding and governing sustainable tourism consumption: beyond neoliberalism, "nudging" and "green growth", *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 21, No. 7, pp. 1091-1109

Haslam, C. R., Smed, S. G., & Rosenstand, C. A. F. (2018). A roadmap for resilience to digital disruption in micro and small enterprises. I *Proceedings of The XXIX ISPIM Conference 2018*

Johansen, T., Specht, T. og Kleive, H., 2020, Bæredygtig organisations- og forretningsudvikling

Kvistgaard, P., Hird, J., & Haslam, C., 2021, Grøn omstilling er noget, vi skal løfte samlet, Rapport til Landdistriktspuljen. [Se Rapporten her](#).

LandReise.de, 2021, Deutsche Landurlaubsanalyse 2021

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage* (M. E. Porter, Red.; 10. print.). New York : The Free Press.

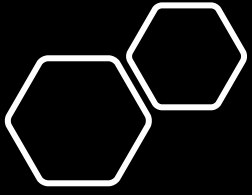
Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.

Teece, D. J. (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford University Press.

Tidd, J. & Bessant, J. (2014). *Strategic Innovation Management*. Wiley

VisitDenmark og Dansk Kyst- og Naturturisme, 2020,

Zang, S. & Chan, E.S.W., 2019, A modernism-based interpretation of sustainable tourism, *International Journal of Tourism Research*, 2020;22:223-237



*BEDRE GRØNNE
INDSIGTER
BEGYNDER HER*

Kvistgaard  **HIRD**

HASLAM CONSULTING

Kontakt

Peter Kvistgaard, 5093 1614 / kvist@hum.aau.dk

John Hird, 4060 1050 / john@hirdogko.dk

Christian Haslam, 2223 6842 / haslam@dps.aau.dk