#07
HUR SER MORGONDAGENS HOTELL UT?

Forskningsprojekt om innovationer inom hotellbranschen

2017

EN RAPPORT FRÅN

BESÖKSNÄRINGENS FORSKNINGS- OCH UTVECKLINGSFOND

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1/ INLEDNING 3

2/ RAPPORTEN I KORTHET 5
Några samlade slutsatser 5
Några reflektioner 6

3/ HOTELLINNOVATIONER VÄRLDEN ÖVER 7
Byggnader och material 8
Livsmedel 11
Robotar 13
Resetillbehör och avfall 15
Slutord 16

4/ INNOVATION I BESÖKSNÄRINGEN – HOTELL 17
Om projektet 17
Några slutsatser 17
Syfte 17
Bakgrund 17
Genomförande 18
Resultat av intervjuerna 19
Forskarnas tankar till slut 20

5/ INNOVATIONER I HOTELLBRANSCHEN 22
Om projektet 22
Några slutsatser 22
Syfte 22
Tre huvudfrågor 22
Genomförande 22
Resultat av enkäten 23
Forskarnas tankar till slut 27

1 / INLEDNING

Intresset för innovationsverksamhet inom besöksnäringen, från både beslutsfattare och den akademiska världen, är överraskande litet med tanke på sektorns allt större ekonomiska betydelse. Näringen är den snabbast växande i Sverige, exportvärdet har fördubblats under åren från 2000 och antal anställda ökat med drygt 30 procent. Den har stor betydelse för sysselsättningen i stort och för att skapa nya företag.

I BFUFs nationella kartläggning *Vem tänker på besöksnäringen?, 2*[1] från 2016 konstaterar vi att investeringen i forskning inom besöksnäringen är blygsam. Nationella medel som syftar till ökad innovationsverksamhet kommer inte heller näringen till del i någon större utsträckning[2]. Det saknas både kunskap och förståelse om innovationsprocesserna i näringen, vilket är olyckligt eftersom innovationer är viktiga för att företag ska vidareutvecklas.

BFUF har finansierat två forskningsprojekt om innovation i besöksnäringen: *Innovation i besöksnäringen* vid Internationella Handelshögskolan i Jönköping (JIBS) och *Hotell som innovativa arbetsplatser* vid Handelshögskolan, Göteborgs universitet. Forskargrupperna har studerat om och var det förekommer innovationsverksamhet inom hotellbranschen, vilka faktorer och förutsättningar som påverkar och driver.

Forskningen fyller en viktig lucka, inte minst i innovationslitteraturen, genom att den presenterar empiriska samband för innovationer i besöksnäringen. Dessa är viktiga för att bättre förstå vilka faktorer som påverkar innovationer. Resultaten ger stöd åt en innovationspolitik som riktar sig direkt till företagen snarare än att vara platsspecifik. Det är just egenskaperna hos företagen som påverkar om de är innovativa eller inte.

Anne-Mette Hjalager, professor vid University of Southern Denmark, skriver i sitt inledande kapitel att vi behöver mer kunskap om vad som driver innovation för att kunna skapa innovativa och konkurrenskraftiga företag i hotellsektorn. Vi behöver också studera närmare vilken betydelse ledarskap, organisation, service, marknadsföring och kommunikation har för innovationsverksamheten.

Vår förhoppning är resultaten och rekommendationerna rapporten ska vara både ett kunskapsunderlag och bidra till en framtida politik för att främja innovation inom besöksnäringen.

Stockholm april 2017

Stina Algotson och Eva Fohlstedt, BFUF

---

[1] BFUFs rapport *#5 Vem tänker på besöksnäringen?, 2*
[2] BFUFs forskningsprojekt *Besöksnäringens snabbväxare*

Tack

Vi vill rikta ett varmt tack till: *Mikaela Backman,* ekon.dr i nationalekonomi, Internationella Handelshögskolan i Jönköping, *Wajda Wikhamn*, docent i företagsekonomi, Handelshögskolan, Göteborgs universitet och *Anne-Mette Hjalager*, professor, University of Southern Denmark som bidragit till rapporten.

Mikaela Backman, Anne-Mette Hjalager och Wajda Wikhamn.

2/RAPPORTEN I KORTHET

Några samlade slutsatser

- Sex av tio hotell har infört en ny produkt eller tjänst.
- Sju av tio hotell har infört innovationer i form av en ny process de senaste två åren.
- Fyra av tio hotell har genomfört en innovation inom området organisation.

Lågt intresse för branschens innovationsverksamhet
Innovationer har i många studier identifierats som viktiga för att företag ska utvecklas. Trots det är intresset för innovationsverksamhet inom besöksnäringen litet både från beslutsfattare och den akademiska världen. Detta är förvånande med tanke på att branschen får en allt större ekonomisk betydelse för sysselsättningen.

Efterlyses: studier om besöksnäringen
I dag saknas klara definitioner av vad som utgör en innovation inom besöksnäringen. Utan dessa blir det svårare för forskare att analysera branschen på ett systematiskt sätt. Fler studier och forskning behövs.

Öka kunskapsunderlaget
Kunskapsunderlaget är bristande, vilket beror bland annat på att branschen uteslutits från många länders innovationsenkäter eftersom den inte är klassificerad som en kärnverksamhet.

Innovativ eller ej förklaras på företagsnivå
Den största delen av förklaringen till om hotellföretagen är innovativa eller inte förklaras på företagsnivå. Endast en mycket liten del kan härledas till platsen där företaget är lokaliserat, definierad på kommunnivå.

Storlek och samarbete viktiga
Faktorer som påverkar olika typer av innovation positivt är: Storleken på hotellet (produkter och tjänster), andelen anställda med högre utbildning och humankapital (organisationsinnovationer) och samarbete (marknadsföringsinnovationer).

Innovationsstrategi underlättar
En uttalad innovationsstrategi, som är kommunicerad och integrerad i hela verksamheten, främjar innovationsverksamheten.

Organisationskulturen påverkar
En organisationskultur som främjar skapande av innovationer, lyfter fram personalutveckling och lärande och präglas av ett ledarskap som uppmuntrar utforskning och nya idéer påverkar innovationsverksamheten positivt.

Interna resurser viktiga
De interna resurserna på företagen är de viktigaste faktorerna för framgång och innovation.

Restaurang påverkar
Hotell som också har restaurangverksamhet har större innovationsförmåga.

Jämlika hotell är mer innovativa
Mer jämställda arbetsplatser (balans i antal män och kvinnor på arbetsplatsen) leder till införande av fler innovationer.

Hotell som satsar på innovation anser sig ha bra rykte
Kombinationen att inte bry sig om personalens kompetensutveckling och inte införa nya innovationer är mest ofördelaktigt för uppfattningen om hotellets rykte.

Inte nödvändigt med stora investeringar
Små förändringar som är relativt enkla att införa kan uppskattas mycket av kunderna, till exempel en ”Express check-out box” för att undvika receptionsköer eller tillgång till tvättmaskin för barnfamiljer. Idéer kan man finna genom att aktivt lyssna på både sina kunder och personal och genom att hämta inspiration från andra miljöer.

Innovera mera – öka effektiviteten
Innovationsverksamheten kan öka effektiviteten – att göra saker snabbare, billigare och bättre.

De anställda bör involveras i innovationsverksamheten
Att utföra innovationsarbete utan att ta hänsyn till och involvera de anställda kan ge motsatta effekter. Innovationsarbete ska inte ses som fristående eller ett komplement till outsourcing.

Några reflektioner

Med en hotellsektor som är i större behov än någonsin av bibehållen och ökad konkurrenskraft är det viktigt att studera vad som driver innovation, var och hur den uppkommer och vilka faktorer som är viktiga. Vi behöver komplettera vår föreställning om att innovationen främst sker inom området service med en mer noggrann analys av vilken betydelse saker och material (things) har för både innovationsverksamheten och för gästernas upplevelse. Vi behöver dessutom studera närmare vilken betydelse ledarskap, organisation, service, marknadsföring och kommunikation har för innovationsverksamheten. (*Anne-Mette Hjalager*).

3 / HOTELLINNOVATIONER VÄRLDEN ÖVER

Anne-Mette Hjalager, professor, Institute of Entrepreneurship and Relationship Management, Editor-in-Chief Journal of Gastronomy and Tourism, University of Southern Denmark

Artikel

”The innovation of things”, december 2016.

Texten nedan är något kortad och redigerad. Artikeln finns i sin helhet på engelska och i svensk översättning på BFUFs hemsida.

Exemplen är hämtade från turismforskningslitteraturen, branschmaterial och trendanalyser. De har valts i syfte att diskutera hotellinnovationernas materiella natur och inriktning.

Inledning

Hotellsektorn är i större behov än någonsin att behålla och öka sin konkurrenskraft. För att kunna utveckla en både bättre, mer attraktiv och mer intressant hotellservice krävs det både hotellägare och personal som vill tänka nytt – och engagera sig i den materiella världen.

Många nya typer av produkter förändrar sättet som både människor och företag kommunicerar, umgås och ordnar sin tillvaro. I artikeln illustreras med hjälp av exempel från hela världen vårt fokus på att hotellinnovationer sker inom området ”service”. Detta behöver kompletteras med en mer noggrann analys av produktinnovation – objekt, föremål och material – för att vi ska kunna skapa innovationer med större fördelar. I artikeln beskrivs några innovationer inom hotellnäringen med exempel som rör byggnader, mat, robotteknik, resetillbehör och avfallsprodukter.

En del innovationer är alltså tydligt drivna av materialitet (produkter) eller teknik, men full effekt får man kanske först när detta kombineras med andra former av innovationer inom ledarskap, organisation och service. Innovationer är starkt beroende av konsumenternas uppfattning och uppskattning. Man får därför maximal konkurrensfördel först när dessa kombineras med nytänkande inom marknadsföring och kommunikation.

Byggnader och material

Vanligen tänker vi nog på att hotell som hus byggda av material som betong, tegel, trä, glas, gips och så vidare. De ska vara hållbara och måste överleva snabbt förbipasserande trender. Innovativa hotellkoncept har en annan inställning till byggnadsmaterial och byggnadskoncept. De förändrar en del av hotellets paradigm – vad det kan vara och vad det kan erbjuda gästerna.

Detta illustreras med fyra exempel från Köpenhamn, Singapore, Queenstown och Florens.

Copenhagen Biker Motel – motorcykeln vid sängen

Copenhagen Biker Motel ligger i ett övergivet industriområde i utkanten av Köpenhamn. Hotellrummen består av fraktcontainrar av stål. I varje av de 24 containrarna finns en säng, ett bord och belysning. Containern är utformad så att en motorcyklist enkelt kan lasta av sitt bagage och sin utrustning. Motorcykeln får plats i rummet – föraren kan sova tillsammans med sin käraste följeslagare, maskinen.

Hotellets reception ligger i en gammal auktionslokal med ett grovt uttryck och en receptionsdisk byggd av lastpallar. Frukostrummet har samma typ av inredning. Nyckelsystemet består av hänglås.

Hotellet är ett tillfälligt sommararrangemang som möjligen bara överlever en säsong på platsen. Nästa år flyttar det kanske till något annat övergivet ställe, där det ockuperar mark och byggnader tills området behövs till annat. Under vintern kan containrarna och lastpallarna bli en del av ett helt annat materialflöde, på väg runt om i världen på lastbilar eller fraktfartyg.

Foto: Biker Motel

Flyttbara byggnader och flexibla byggmaterial är inget okänt fenomen inom turismen; tält spelar till exempel en viktig roll på campingar och vid festivaler och evenemang.

Bikerhotellet visar tydligt hur ett nytt tänkande kring vad en byggnad är och kan vara kan leda till innovativa turistanläggningar. Det antyder att design inte alltid är menad att vara för evigt, det skapas en känsla av att inget är beständigt. Det appellerar till målgruppen som ju alltid är på väg.

Singapores vision – en trädgårdsstad

Det kan framstå som en total paradox, men Singapore har lanserat visionen att bli en trädgårdsstad. Det inkluderar en omfattande vertikal förgröning av stadens många skyskrapor.

Hotellet Parkroyal on Pickering valde att anpassa sig efter stadens idéer för att göra hotellets tjänster mer attraktiva. Medicinsk forskning visar tydligt att gröna omgivningar förbättrar gästernas välbefinnande. Växtlighet tilltalar ögat och hjälper till att skapa en bild av en svalare omgivning, även om det inte stämmer med verkligheten. Förgröningen är även en hållbarhetsåtgärd som kan bli viktig för både hotellets konkurrenskraft och resmålet som helhet.

Man har anlagt en stor, grön park på taket. Under processen stötte hotellet på en mängd utmaningar eftersom inte alla trädgårdsväxter och parkväxter klarar att växa på hög höjd.

Ett viktigt steg för staden, som dock inte omfattar Hotell Parkroyal on Pickering, är införandet av ett vertikalt jordbruk, där frukt och grönsaker som används i köken växer på fasaderna, fullt synligt för gästerna.

Foto: Hotell Parkroyal on Pickering OK. Photo: Patrick Bingham Hall.

Återvunnen kork i Queensland

Hållbarhet, återvinning, upcycling (att återanvända gamla prylar på nya sätt) har börjat påverka hotellnäringen.

Sherwood Hotel i Queenstown på Nya Zeeland vill gärna visa hur väggarna kan kläs med gamla – och därmed koldioxidnegativa – korkpaneler. Materialet har dessutom mycket fördelaktiga egenskaper när det gäller isolering och akustik. Golvplattorna består till 70–80 procent av återvunna nylonfiskenät, och gummi från bildäck finns också i ytmaterialen. Gamla italienska arméfiltar tjänstgör numera som gardiner.

Foto: Sherwood Hotel

Gamla urgröpta golvplattor i Florens

Byggnadsmaterial handlar inte bara om funktion utan också om skönhet. I alla turistmiljöer slits materialen, det är sällan vi uppfattar det som särskilt charmigt.

Italien är dock rikt på vittrande byggnader och material med en bedagad och uttrycksfull skönhet som ingen skulle drömma om att ersätta med nytt material. Hotell Burchianti i Florens har gjort slitaget till en del av upplevelsen.

Här är man stolt över de urgröpta golvplattorna från 1600-talet som – tack vare sin höga kvalitet – blir vackrare för varje steg som tas på dem. Hotellet vårdar också sina fresker, fysiska minnen av gångna tider som inga moderna och industriellt framställda ytor någonsin kan tävla med.

Foto: Hotell Burchianti

Livsmedel

Kaffe tas ofta upp som exempel på hur man kan öka värdet på en ganska billig produkt – bönan – genom att skapa en upplevelse kring den. Företaget Starbucks nämns ofta som ett exempel på hur ett kafé kan skapa en kaffeupplevelse och ett värde som vida överstiger priset för själva kaffebönan. Sättet kaffet bryggs på, dofterna i lokalen, dialogen mellan gäst och barista, och inte minst de individuella systemen för belöning och återkoppling, bidrar till upplevelsens helhet.

Hotellen är sällan nydanare inom livsmedelsutvecklingen, de följer i allmänhet trenderna. Men det finns exempel på hur hotell genom innovativa grepp använder livsmedel som en del i sin profilering.

Clean eating i Arosa

Lyxhotellet Tschuggen Grand i Arosa, Schweiz har engagerat sig i konceptet ”clean eating”. Clean eating är varken en diet eller en dogm, men förmedlar ändå känslan att mat från andra ställen skulle vara ”smutsigare”.

Hotellet erbjuder ett mycket stort urval av menyer på sina restauranger. Man uttrycker fördelarna med hälsosam och naturlig mat. Målet är att inga tomma kalorier från vitt mjöl, raffinerat socker eller tillsatser som smak- och färgämnen ska förekomma i matlagningen. Rätterna är komponerade med en balanserad fördelning av protein och kolhydrater, och köket betonar att man endast använder hälsosamma fetter, naturliga frukter och lokala grönsaker.

Foto: Tschuggen Grand

Dietanpassad mat hos internationell hotellkedja

En del hotell går ännu längre och specialiserar sig på livsmedelsalternativ för personer med olika hälsoproblem och dietrestriktioner. Palladium Hotel Group, med all inclusive-destinationer i Europa och Sydamerika, har utvecklat ett program för gäster med dietrestriktioner. Hotellen har upprättat system anpassade för bland andra glutenallergiker och personer med diabetes typ 2. Kockarna samarbetar med dietister för att skapa rätter och menyer.

Gästerna berättar vid ankomsten vilken allergi de har och får ett färgkodat kort som de kan visa för kyparen. Rätterna på buffén och à la carte-menyerna är markerade med färgkoder som matchar det personliga färgkortet.

Veganhotell i Berlin och Frankrike

Mindre hotell riktar ofta in sig på mindre, mer specifika kundsegment, och kan ibland erbjuda alternativ där maten är en mycket viktig faktor.

Hotellen Almodovar i Berlin och La Richardiere i Frankrike är till exempel veganhotell. De använder sig av välutvecklade matorienterade NGO-nätverk för att dra uppmärksamhet till sitt specifika fokus på ingredienserna. Detsamma kan sägas om hotell som väljer att rikta in sig på gäster som äter paleokost, GMO-fri eller ekologisk mat, eller som följer andra trenddieter.

3D-mat i London

Food Ink i London har unik vinkling på materialitet. Restaurangen lagar dekorerad 3D-mat som printas ut under gästernas åsyn. Broccolin smakar kanske likadant, men matens konsistens och utseende förändras helt under utskriftsprocessen. Tekniska möjligheter har därmed förändrat uppfattningen om matingredienser. Konceptet är taget hela vägen – för att matcha den industriella atmosfären är restaurangens inredning och tillbehör också 3D-printade; besticken, stolarna och borden.

Foto: Food Ink

Robotar

Personlig kontakt – den mänskliga delen av serviceerbjudandet – anses ha ett mycket stort värde inom turistnäringen. De flesta turismföretag lägger ner stor möda på att utbilda personalen i kommunikation och att ge dem verktyg att lösa gästernas problem. Det finns starka bevis för att gästerna kommer ihåg en duktig concierge, kypare eller städare, och att kundnöjdheten har ett samband med nivån och kvaliteten på servicen. En god servicenivå ökar sannolikheten för att gästen ska besöka hotellet igen eller rekommendera det till andra.

Löner är dock ofta en dyr utgiftspost, inte minst i de nordiska länderna. Därför används sedan en tid robotar för vissa servicefunktioner. De arbetar mestadels bakom kulisserna, utom synhåll för gästerna, där de rengör bassänger, klipper gräsmattor, dammsuger mattor och tvättar fönster. En ny generation av ”samarbetande robotar” håller dock på att växa fram. Dessa är utrustade med bättre sensorer och rörlighet, och de kan hjälpa personal och gäster på ett mer flexibelt och anpassningsbart sätt.

Bagagerobot i New York

Yotel Hotel i New York har installerat ett bagagehanteringssystem som nästan helt har tagit bort behovet av insatser från portier, piccolo eller gäst. En robotarm tar hand om bagaget och ser till att det skickas till rummet eller flygplatsen, allt efter behov.

Hotellet stoltserar med att ligga långt framme när det gäller teknikinvesteringar, och istället för att dölja sina maskinlösningar låter man de vara fullt synliga för gästernas blickar. Hotellet präglas av en futuristisk design. Rummen är små och designade med inspiration från robotteknik.

Foto: Yotel Hotel

Intelligenta robotar i receptionen i Nagasaki

På Henn-na Hotel utanför nöjesfältet Huis Ten Bosch i Nagasaki, Japan har man gått ett steg längre. Här finns robotar i personalen. Gästerna får en glimt av vad en robotvärld med nästan mänsklig intelligens kan leverera.

Robotarna klarar i stort sett hotelltypiska arbetsuppgifter – att svara på frågor vid receptionen, hantera in- och utcheckningar, utfärda parkeringsbiljetter och förklara vägen till olika anläggningar.

Varje robot beter sig så mänskligt det är möjligt och de använder sig av AI (artificiell intelligens) för att kunna interagera med gästerna med naturligt tal via en röstgenerator. När roboten tilltalas på engelska, svarar den på engelska. Robotarna kan direkt identifiera gästens språk och använder sedan det språket när den ska bistå gästen.

Kameraögon i robotarna skickar videosekvenser till en dator som använder ansiktsigenkänning för att personalisera robotens interaktioner. För att öka förtroendet för robotarna har vissa av dem utformats för att likna människor, även om detta egentligen inte är nödvändigt. Hotellet experimenterar även med robotar som liknar djur eller maskiner.

Foto: Henn-na Hotel

Resetillbehör och avfall

I den sista kategorin av hotellinnovationer ingår att hantera och tänka nytt kring det gästerna tar med sig in (reseprodukter), lämnar kvar i form av skräp och avfall eller tar med sig därifrån.

Resenärer som släpar runt på mängder med bagage är en vanlig syn, även om vissa gör en poäng av att resa lätt. För innovationer inom hotellnäringen är det viktigt att iaktta, analysera och förstå vad det är turister tar med sig och vad de väljer att lämna hemma. Det är också viktigt att veta vad som lämnas kvar på hotellen efter en vistelse, sådant som vanligtvis betraktas som skräp. Det finns med andra ord avsevärda, men ofta ouppmärksammade, materialflöden in i och ut ur hotell, som styrs av gästerna.

Elektronik

Gästernas ägodelar innebär många utmaningar för hotellen. De självklara elektroniska enheterna kräver uttag och kontakter, tillgång till Wi-Fi och anpassad belysning och bord.

Spa-produkter

Affärsresenärer reser ofta lätt. Hotell är ofta mycket uppfinningsrika när det gäller att tillmötesgå deras behov och erbjuder till exempel strykjärn, tofflor, morgonrock och tandborste. Mat och dryck finns att tillgå i minibaren.

Anttolanhovi Hotell och Spa i Finland tillhandahåller spaprodukter i en lyxig minibar. Sådana erbjudanden är ett svar på nya konsumentbeteenden.

Bokbyte

Just nu är ”simple living” populärt, och vissa hotell ser minskningen av statuskonsumtion som en möjlighet snarare än ett hot.

Under de senaste åren har många människors upplevda värde av böcker förändrats: böcker utgör inte längre en stabil bank av kunskap. De har istället blivit utbytbara föremål, ett slags delat socialt kapital.

Hotel Rex i San Francisco har en biblioteksbar där gästerna uppmuntras att byta böcker. Man har med sig en bok eller två dit, och tar sedan med sig en bok eller två därifrån när man går, oftast efter ett par drinkar och boksamtal med personalen eller gästerna. Överblivna böcker ”doneras” till biblioteksbaren där andra gäster kan läsa dem.

Toalettavfall

I vissa fall kanske hotellgästerna inte vill tänka för mycket på vad de lämnar kvar i papperskorgen eller toaletten, men för vissa ekohotell kan avfall både vara problem och potentiell resurs.

La Sirena i Columbia har ekologiska komposttoaletter som återför avfallet till traktens jordbruk och ekosystem.

Livsmedelsavfall

Livsmedelsavfall är en viktig fråga för många hotell i alla kategorier eftersom det är en kostsam och negativ bieffekt av hotelldriften. Några alternativa åtgärder är kompostering, djurhållning och donationsprogram.

Den amerikanska stiftelsen Clean the World hämtar upp tvål och schampo från hotell, och kombinerar därmed socialt och miljömässigt ansvarstagande med hållbar och materialmedveten turism. Resurserna återvinns sedan och distribueras till utvecklingsländer. Hyatt Hotels finns bland tjänstens prenumeranter.

För de extra ansvarstagande hotellen räcker det alltså inte att bara följa officiella, obligatoriska procedurer och standarder för miljöskydd.

Slutord

Hotell sägs vara generellt mindre innovativa än till exempel attraktioner och transportföretag. Med en hotellsektor som är i större behov än någonsin av bibehållen och ökad konkurrenskraft är det därför intressant att studera vad som driver innovation, var och hur den uppkommer och vilka faktorer som är viktiga. Vårt fokus på service behöver vi komplettera med en mer noggrann analys av vilken betydelse saker och material har för både innovationsverksamheten och för gästernas upplevelse. Vi behöver också studera närmare vilken betydelse ledarskap, organisation, service, marknadsföring och kommunikation har för innovationsverksamheten.

4/INNOVATION I BESÖKSNÄRINGEN – HOTELL

Om projektet

Forskningsprojekt: Innovation i besöksnäringen

Forskarteam: Mikaela Backman, Johan Klaesson och Özge Öner

Lärosäte: Internationella Handelshögskolan i Jönköping (JIBS)

Forskarna har studerat innovationer i hotellnäringen i Jämtlands, Jönköpings och Stockholms län. De har undersökt förnyelse i hotellbranschen – vad som bidrar till innovation och påverkar innovationskapaciteten på hotell.

Läs mer här: http://bfuf.se/projekt/innovation-i-besoksnaringen/

Några slutsatser

- Fler än sju av tio av hotellen har infört innovationer i form av en ny process de senaste två åren.
- Sex av tio hotell har infört en ny produkt eller tjänst.
- Fyra av tio hotell har genomfört en innovation inom området organisation.
- Företagens interna resurser är den viktigaste faktorn för framgång och innovation.

Syfte

Syftet med studien är att undersöka innovationerna i besöksnäringen och bidra till ny kunskap och nya perspektiv. Resultaten kan användas av bland andra politiker och beslutsfattare som underlag för beslut om insatser och utvecklingsstrategier.

Bakgrund

Lågt intresse för branschens innovationsverksamhet

I många akademiska studier identifierats innovationer som viktiga för att företag ska utvecklas. Trots det är intresset litet för innovationsverksamhet inom besöksnäringen både från den akademiska världen och från beslutsfattare. Besöksnäringen är knappast representerad i akademiska studier och omfattats inte av policydokument på samma sätt som andra näringar. Detta är förvånande med tanke på att branschen får en allt större ekonomisk betydelse för sysselsättningen och för att skapa nya företag. Branschen är särskilt viktig för sysselsättning och utvecklingen på landsbygden och för integration av personer med utländsk bakgrund i samhället.

Efterlyses: studier om besöksnäringen

Bristen på studier över besöksnäringen jämfört med andra branscher har flera orsaker. Historiskt sett har innovationer mätts som patent vilket innebär att företag inom tjänstesektorn inte har innefattats av begreppet. Innovationsbegreppet har breddats och innefattar numera flera olika definitioner av innovationer, men det är fortfarande svårt att definiera vad som utgör en innovation inom besöksnäringen.

Utan klara definitioner blir det svårare för forskare att analysera branschen på ett systematiskt sätt.

Branschen utesluten från innovationsenkäter

En annan förklaring till bristande kunskapsunderlag är att branschen uteslutits från många länders innovationsenkäter (”Community Innovation Survey”) som genomförs vartannat år på uppdrag av Eurostat. I Sverige genomförs studien av SCB. Besöksnäringen är inte med i dessa eftersom branschen inte är klassificerad som en kärnverksamhet. Därför samlas statistik in endast på frivillig basis i medlemsstaterna i EU.

Ytterligare en bidragande orsak till att besöksnäringen inte har fått så mycket uppmärksamhet är att man ofta ser innovationer och kunskapsintensitet som synonymer. Vissa branscher inom tjänstesektorn, bland annat besöksnäringen, har en låg kunskapsintensitet och anses därmed även ha en låg innovationskapacitet.

Samtliga faktorer som beskrivs ovan har bidragit till att branschen inte får den uppmärksamhet den förtjänar både från forskare och beslutsfattare när det gäller innovationer.

Innovationer viktiga för företagens överlevnad

En viktig anledning till att studera just besöksnäringen är den kännetecknas av stor konkurrens. Företag inom branscher som hotell och restaurang måste ständigt förbättra sig och hitta nya vägar att vara unika i förhållande till sina konkurrenter. De måste ständigt göra förbättringar, skapa nya produkter och nya tjänster. De behöver med andra ord vara innovativa. I flera tidigare studier finns belagt att innovationer är den viktigaste faktorn för företags överlevnad, långsiktig lönsamhet och stabilitet.

Genomförande

Första steget var en omfattande litteraturgenomgång för att bland annat definiera begreppet innovation i hotellbranschen. Därefter gjordes telefonintervjuer med utvalda företag i tre län.

Fyra typer av innovationer

Enligt tidigare studier definierades innovation som:

- Tjänsteinnovationer
- Processinnovationer
- Organisatoriska innovationer
- Marknadsinnovationer

Förändringen eller förbättringen behöver inte vara ny för marknaden för att klassificeras som en innovation, det räcker med att den är ny för företaget.

153 hotell i tre län medverkade

Under november och december år 2015 samlades statistik genom telefonintervjuer. 153 hotell (och 750 restauranger) uppdelade på Jämtlands, Jönköpings och Stockholms län intervjuades. Länen representerar tre olika egenskaper: En storstadsregion (Stockholm), ett län med en medelstor stad och den omgivande landsbygden (Jönköping) och ett län präglat av landsbygd med ett starkt fokus på turism (Jämtland).

Resultat av intervjuerna

Kontinuerlig förbättring pågår

Resultaten visar att hotell kontinuerligt förbättrar sig och förändrar sitt produkt- och tjänsteutbud, hur man organiserar sina anställda, vilka processer man använder samt hur man marknadsför sig.

Sex av tio införde ny produkt eller tjänst

Cirka sex av tio hotell har under de senaste två åren infört en ny produkt eller tjänst.

Sju av tio införde ny process

Sju av tio hotell har under de senaste två åren infört minst en ny process.

Fyra av tio införde innovation inom organisation

Minst var innovationsaktiviteten sker inom organisationsområdet. Där genomförde fyra av tio hotell en innovation de senaste två åren.

Det är med andra ord en viktig bransch även i innovationshänseende.

Vissa geografiska skillnader

Det finns skillnader i innovationsverksamhet mellan hotellen beroende på var de ligger.

Hotellen i Stockholms län är generellt sett mer innovativa. Där genomför en högre andel hotell innovationer inom alla innovationstyperna: tjänster och varor, processer, organisation och marknadsföring. Detta beror främst på vilken typ av företag som har valt att lokalisera sig i Stockholm och miljön de verkar i.

Hotellen i Stockholm överlag är större. Fler företag har mer än ett arbetsställe och flera ingår i multinationella koncerner, vilket kan påverka hur innovativa företagen är. Att hotellen i Stockholm i större utsträckning genomför innovationer inom marknadsföring kan bero på att de verkar i en mer konkurrensutsatt miljö. Marknadsföring hjälper företagen att nå ut till potentiella kunder och nya sätt och nya kanaler att nå kunder blir då viktigare.

Den största skillnaden mellan länen finns inom organisationsinnovationer. Cirka hälften av hotellen i Stockholm har genomfört en sådan innovation, motsvarande siffra för hotellen i Jämtlands och Jönköpings län är cirka tre av tio.

Intressant att notera är att hotellen i Stockholm har lägst andel högutbildad personal medan hotell i Jämtlands län har den högsta andelen högutbildad personal.

Innovativ eller ej förklaras på företagsnivå

Orsaken till att företag är innovativa finns antingen inom företaget (interna resurser) eller är platsspecifika (de speglar platsen där företaget är verksamt). Resultaten från våra statiska analyser visar att den största delen av förklaringen till om man är innovativ eller inte förklaras på företagsnivå. Endast en mycket liten del kan härledas till platsen där företaget är lokaliserat, definierad på kommunnivå. De interna resurserna på företagen är de viktigaste faktorerna för framgång och innovation. Liknande resultat finns i andra akademiska studier.

Resultaten tyder på att innovativa företag inom besöksnäringen finns i alla delar av landet och att samma faktorer påverkar om man är innovativ på liknande sätt, det finns med andra ord ingen tydlig uppdelning i stad-landsbygd.

Faktorer som påverkar innovation positivt

När det gäller interna resurser som påverkar företagets innovationskapacitet finner forskarna faktorer som påverkar olika typer av innovation positivt:

Tjänsteinnovation (produkter och tjänster)

Storleken på hotellet

Storleken på ett företag förbättrar företagets innovativa förmåga. Ett större företag har tillgång till större finansiella resurser, mångfald i de interna resurserna, högre teknisk potential och kunskap, bättre förmåga att hantera risker och större möjligheter att få tillgång till finansiellt kapital.

Organisationsinnovationer

Andelen anställda med högre utbildning och humankapital

Humankapitalet betraktas ofta som den viktigaste resursen när företag ska skapa konkurrensfördelar, antingen genom sina nuvarande varor och tjänster eller genom innovationer. Kapitalet innefattar kunskaper och färdigheter hos anställda i företaget.

Marknadsföringsinnovationer

Samarbete

Det är inte bara tillgången till information och kunskap inom företaget som är av betydelse för att kunna skapa innovationer. Externa kontakter underlättar innovationsverksamheten – samarbete med andra företag är en viktig del i denna process.

Forskarnas tankar till slut

Rikta innovationspolitiken direkt till företag

Intresset för innovationsverksamheten inom besöksnäringen, från både den akademiska världen och från beslutsfattare, är överraskande litet med tanke på att sektorn får en allt större ekonomisk betydelse för sysselsättningen.

Resultaten från studien ger stöd åt en innovationspolitik som riktar sig direkt till företagen snarare än att vara platsspecifik. Det är just egenskaperna hos företagen som påverkar om de är innovativa eller inte.

Resultaten är viktiga också för att förstå vilka faktorer som påverkar innovationer. För att utveckla en politik som syftar till att främja innovation inom besöksnäringen är det viktigt att ha kunskap och förståelse både om innovationsprocesserna i näringen och om hur företagen samspelar med den omgivande miljön. Detta behöver speglas tydligare i styrdokument som syftar till att höja innovationskapaciteten på olika platser.

Besöksnäringen är konkurrensutsatt och ett företags innovationsförmåga kan därmed vara skillnaden mellan att överleva eller tvingas bort från marknaden.

Näringen viktig motor i integrationen

Besöksnäringen har också stor betydelse för integrationen av personer med utländsk bakgrund. Mellan åren 2000 och 2010 hade i genomsnitt 30 procent av alla personer som arbetar i hotell- och restaurangverksamhet utländsk bakgrund. I takt med att näringen växer kommer förmågan att förnya sig och attrahera arbetskraft vara en avgörande faktor för varje enskilt företags överlevnad.

Forskningen fyller kunskapslucka

Forskningen fyller en viktig lucka inte minst i innovationslitteraturen genom att den presenterar empiriska samband för innovationer i besöksnäringen.

Forskarna har också studerat restaurangnäringen. Läs mer om detta på BFUFs hemsida.

5/INNOVATIONER I HOTELLBRANSCHEN

Om projektet

Forskningsprojekt: Hotell som innovativa arbetsplatser

Forskarteam: Wajda Wikhamn, John Armbrecht, Björn Remneland Wikhamn och Tommy Andersson

Lärosäte: Handelshögskolan, Göteborgs universitet

Forskarna har studerat hur innovationer inom hotellbranschen skapas och stimuleras. De har undersökt hur innovationer blir till, om de är unika och hur de i sin tur påverkar företagens konkurrenskraft.

Läs mer här: http://bfuf.se/projekt/hotels-as-innovative-workplaces-determinants-and-outcomes/
Där finns också forskarnas publicerade artiklar.

Några slutsatser

- Hotell som också har restaurangverksamhet har större innovationsförmåga.
- Innovationer behöver inte vara radikala för att göra kunderna nöjda.
- HR-aktiviteter är avgörande om innovationer ska leda till en positiv utveckling.

Syfte

Syftet med studien är att bidra till en bättre förståelse för hur hotellverksamheter förhåller sig till innovation och förnyelse.

Tre huvudfrågor

Forskarna har studerat ett urval av svenska hotell (medlemmar i Visita) och sökt svar på tre frågor:

- Hur innovativa är hotellen?
- Vilka faktorer hjälper hotellen att implementera innovationer?
- Hur påverkar innovation kundnöjdheten?

Genomförande

Första steget var en omfattande litteraturgenomgång kring innovation inom besöksnäringen, både generellt och specifikt. Därefter utarbetades en webbenkät.

Enkätundersökningen riktade sig mot hotell som är medlemmar i Visita. Frågorna syftade inte till att i hotellen i detalj skulle beskriva sina innovationer, eftersom det kan vara känsligt för vissa verksamheter. Istället designades frågorna för att fånga om hotellen infört innovationer som kan klassificeras inom någon eller några av de fyra innovationstyperna (se nedan). Enkätsvaren kompletterades med data om hotellens kundnöjdhet från ett större bokningsställe på webben.

Fyra typer av innovationer

Den vedertagna innovationsdefinitionen från Oslomanualen (OECD, 1997) delar in innovationer i fyra typer:

- Tjänsteinnovationer
  Nya eller väsentligen utvecklade tjänster/varor som hotellet har introducerat.
- Processinnovationer
  Nya eller väsentligt förbättrade processer, exempelvis arbetsmetoder och bokningssystem.
- Organisatoriska innovationer
  Nya eller väsentligt förbättrade organisationsstrukturer eller affärsmodeller.
- Marknadsinnovationer
  Nya marknadsföringsstrategier, marknadsföringskoncept eller kanaler för att nå särskilda målgrupper (till exempel lojalitetsprogram).

Radikala och inkrementella innovationer

Innovationer (oavsett typ) kan också klassificeras utifrån originalitet i relation till befintlig verksamhet. Nya innovationer som introduceras, och som ännu inte finns på marknaden, benämns radikala innovationer.

Innovationer som endast är nya för ett specifikt hotell, men som redan finns på marknaden benämns inkrementella innovationer.

200 hotell medverkade

Enkäten besvarades av cirka 200 hotell.

- En fjärdedel (25 procent) av hotellen i studien är att betrakta som små, med upp till nio anställda.
- Majoriteten har mellan 10 och 49 anställda.
- Omkring 15 procent tillhör en hotellkedja.
- Hälften av hotellen (50 procent) har max femtio rum.
- Mer än två tredjedelar av hotellen (66 procent) bedriver även restaurangverksamhet.

Resultat av enkäten

Sju av tio hotell införde innovation

Hur innovativa är hotellen? 7 av 10 (70 procent) hotell i studien implementerade minst en innovation under 2014.

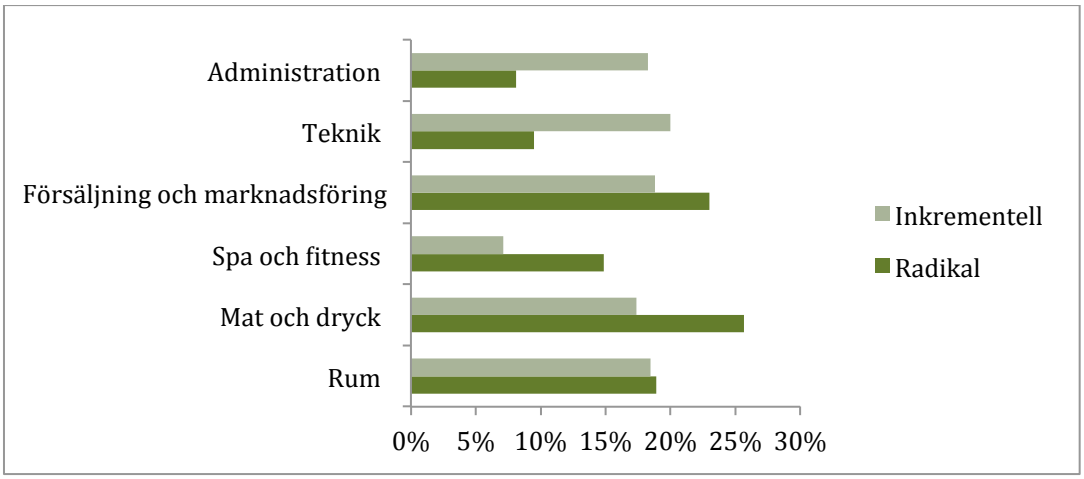
Hur innovativa är hotellen?

Tjänster och marknadsföring vanligast

Nästan 60 procent av hotellen som svarade implementerade minst en innovation inom tjänster och/eller marknadsföring. Andelen process- och organisatoriska innovationer var också hög.

Radikala innovationer sällsynta

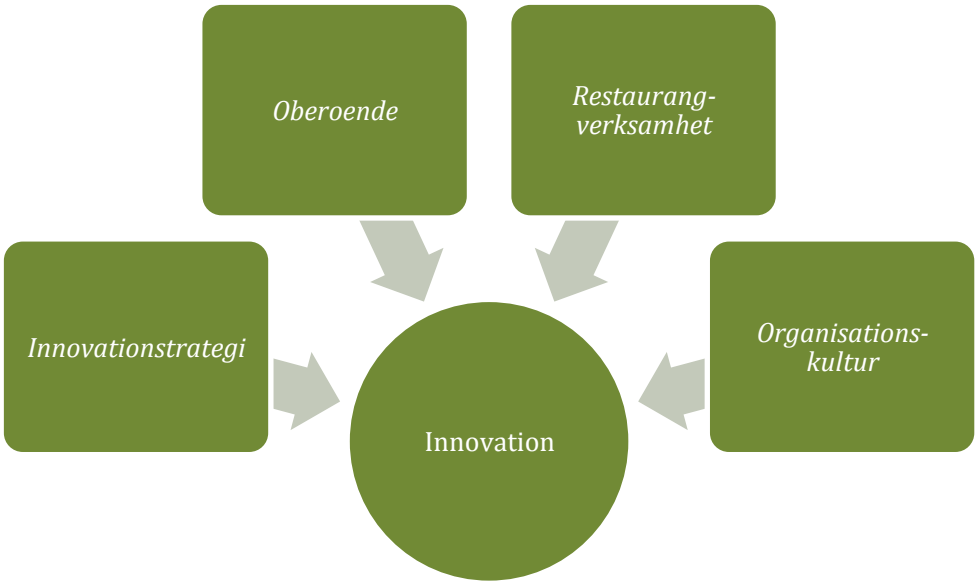
Radikala innovationer var inte särskilt vanliga inom hotellbranschen, vilket möjligen kan vara väntat. Högst andel radikala innovationer fanns inom typen tjänsteinnovationer, framför allt inom avdelningarna ”mat och restaurang” och ”försäljning och marknadsföring”.



Faktorer som underlättar implementeringen av innovationer

När forskarna studerade och analyserade svaren fann de flera samband och faktorer som har betydelse för att underlätta innovationer:

- En uttalad innovationsstrategi som kommuniceras och integreras i samtliga delar av verksamheten.
- En organisationskultur som främjar skapande av innovationer, lyfter fram personalutveckling och lärande och som präglas av ett ledarskap som uppmuntrar utforskning och nya idéer.
- Att restaurangverksamhet drivs inom hotellet.
- Att hotellet är oberoende (inte ingår i en kedja).



Den sista faktorn är kopplad till graden av flexibilitet – oberoende hotell har vanligtvis större strategisk frihet än kedjehotell. Ett kedjehotell har många gånger större krav på till exempel standardisering av processer och erbjudanden. Flera kedjehotell har dessutom ofta verksamhet utanför Sverige, vilket kan leda till att introduktionen av innovationer kräver mer noggrannhet. Olika länder har olika lagar och avtal vilket kan innebära att det tar längre tid att utforska och implementera förändringar.

Större hotell innoverar nya processer

Större hotell (oavsett om de är oberoende eller ingår i en kedja) är mer benägna att implementera process- och tjänsteinnovationer. Det grundar sig i att stora hotell oftare ser över sina processer och sitt utbud för att inte tappa konkurrenskraft. De har dessutom mer resurser för utvecklingsarbete än mindre hotell.

Jämlika hotell är mer innovativa

Mer jämställda arbetsplatser (balans i antal män och kvinnor på arbetsplatsen) leder till införande av fler process-, organisatoriska- och marknadsföringsinnovationer.

Resultatet bekräftar studier som gjorts inom andra sektorer som visar att jämlikhet är värdefullt för verksamhetens innovationsgrad. Forskning visar att en balans mellan antal män och kvinnor på arbetsplatsen medför interaktion mellan en större

kunskapsbas, fler erfarenheter och färdigheter. Olika perspektiv leder till att flera nya idéer skapas och aktualiseras.

Resultat av enkäten i förhållande till betyg på nätet

Det finns företagsekonomiska teorier och tidigare empirisk forskning som visar ett positivt samband mellan innovationer och kundnöjdhet. Vi matchade hotellens enkätsvar med den övergripande bedömning som hotellet fått från kunder på en av de större bokningshemsidorna på nätet.

Fokus på personalfrågor ger nöjdare kunder

Våra resultat bekräftar det positiva sambandet, men endast för hotell som också har ett stort fokus på personalfrågor när det gäller kompetensutveckling och arbetsmiljö. Lite förvånande hittade vi dessutom ett negativt samband mellan innovation och kundnöjdhet för hotell som inte sätter stor vikt på personalfrågorna.

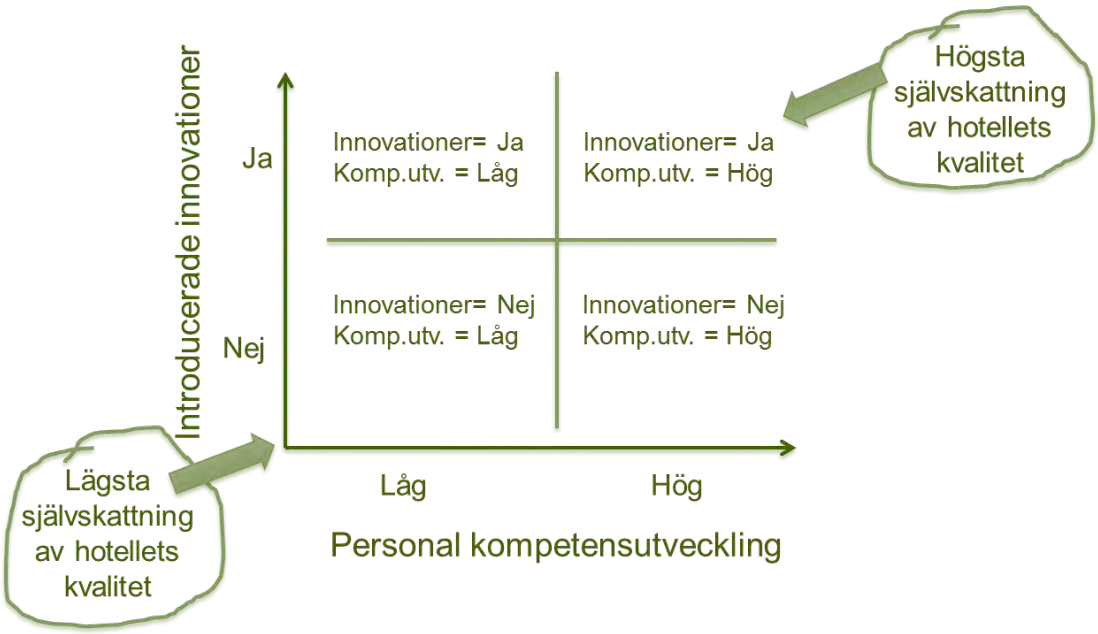
Hotell som vill ha nöjda kunder (vilket vi förutsätter att alla hotell strävar efter) behöver introducera innovationer för att möta det ökade trycket från kunderna. Men för att få innovationerna att de facto ge kundvärde krävs samtidigt att hotellen satsar på personalens kompetens, lärande och på arbetsmiljön. Detta eftersom merparten av värdet från innovationerna förverkligas genom hotellens personal.

Kompetens och lärande kan handla om deltagande i externa kunskapsaktiviteter, som kurser och konferenser, men också arbetsplatsutbildning som främjar kompetenstillämpning och erfarenhetsutbyte, som jobb-matchning och jobbrotation på arbetsplatsen.

Hotell som satsar på innovation anser sig ha bra rykte

Vi undersökte också kopplingen mellan hotellets innovationsgrad, fokus på kompetens och en självskattning av vilket rykte hotellet har på marknaden gällande kvalitet.

Figur 2 visar att det finns ett samband mellan de tre områdena: hotell som satsar på kompetens och innovation är de som också anser sig ha bra rykte bland kunderna. Kombinationen att inte bry sig om personalens kompetensutveckling och inte införa nya innovationer är mest ofördelaktigt för uppfattningen om hotellets rykte.



Personalutveckling, innovation och upplevd kvalitet.

Forskarnas tankar till slut

Kunder ställer ökade krav och har allt större medvetenhet om marknadens utbud i relation till kvalitet och prisvärdhet. De är dessutom beredda att dela med sig av sina erfarenheter från hotellvistelser – positiva såväl som negativa – vilket får snabb och effektiv spridning via sociala media och online-plattformar.

Att utnyttja digitala och mobila lösningar, som kunder lärt sig uppskatta, har stor betydelse även för hotellverksamheter. Mycket händer inom områden som it, men också inom hållbarhet och energi. Framsteg i dessa industrier är en stor potential för hotellen.

Inte nödvändigt med stora investeringar

Många innovationer i hotellbranschen drivs av utvecklingar i andra branscher. Det är viktigt att påpeka att innovationer inte behöver kräva stora investeringar. Små förändringar som är relativt enkla att införa kan uppskattas mycket av kunderna, till exempel en ”Express check-out box” för att undvika receptionsköer eller tillgång till tvättmaskin för barnfamiljer. Sådana relativt enkla idéer kan man finna genom att aktivt lyssna på både sina kunder och personal och genom att hämta inspiration från andra miljöer.

Airbnb konkurrerar med genuina upplevelser

En av de större utmaningarna för hotellbranschen är fenomen kopplade till den så kallade delningsekonomin, med framväxande aktörer såsom Airbnb, där kunderna hyr hus eller lägenheter. I en vetenskaplig studie från Kanada (september, 2016) säger forskarna att det inte enbart är en lägre kostnad som lockar gästerna till Airbnb, utan också bekvämlighet, läge och genuina och annorlunda upplevelser på den besökta platsen.

För att kunna bemöta kunder som inte enbart söker ett standardiserat hotellrum, utan snarare ett inrett och personligt hem, måste hotellen noga utvärdera kundernas behov och komma med nya innovativa lösningar. De kanadensiska forskarna föreslår bland annat att hotellen borde kunna förvärva mindre hus och lägenheter i centrala bostadsområden, vilket skulle bredda deras kunderbjudande.

Innovera mera – öka effektiviteten

Innovationsverksamheten kan öka effektiviteten – att göra saker snabbare, billigare och bättre. Investering i och att integrera nya it-lösningar, miljöinnovationer och alternativa energikällor eller implementera nya interna processer är exempel på detta. Innovationsverksamheten kan också omfatta mer radikala värdeerbjudanden och affärsmodeller.

De anställda bör involveras i innovationsverksamheten

Vår studie visar att utföra innovationsarbete – både inkrementellt och radikalt – utan att ta hänsyn till och involvera de anställda kan faktiskt ge motsatta effekter. Det kan leda till kundmissnöjdhet, som ger negativ påverkan på företagets varumärke. Hotell behöver arbeta parallellt med att introducera innovationer och satsa på sin personal. Innovationsarbete ska inte ses som fristående eller ett komplement till outsourcing.

#07 HUR SER MORGONDAGENS HOTELL UT?
Forskningsprojekt om innovationer inom hotelbranschen

April 2017
Text och innehåll **Mikaela Backman**, Internationella Handelshögskolan i Jönköping, **Wajda Wikhamn**, Handelshögskolan, Göteborgs universitet och **Anne-Mette Hjalager,** professor, University of Southern Denmark.
Rapportredaktör **Eva Fohlstedt,** BFUF
Illustration omslag **Stina Wirsén**
ISBN 978-91-88535-00-9

Kontakt
hjalager@sam.sdu.dk
mikaela.backman@ju.se
wajda.wikhamn@gu.se

bfuf.se

Rapporten är en sammanfattning av projekten Innovation i besöksnäringen vid Internationella Handelshögskolan i Jönköping (JIBS) och Hotell som innovativa arbetsplatser vid Handelshögskolan, Göteborgs universitet. BFUF har finansierat projekten som pågick 2014-2016. Den inledande artikeln är skriven på uppdrag av BFUF.