#08
TILLVÄXTBRANSCH I FÖRÄNDRING

Prognoser för kompetensbehov inom hotell- och restaurangbranschen till år 2030

2018

EN RAPPORT FRÅN

BESÖKSNÄRINGENS FORSKNINGS- OCH UTVECKLINGSFOND

#08
TILLVÄXTBRANSCH I FÖRÄNDRING

Prognoser för kompetensbehov inom hotell- och restaurangbranschen till år 2030

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

FÖRORD 3

1/ INLEDNING 4

2/ SAMMANFATTANDE SLUTSATSER 6

3/ INTERNATIONELLA ANALYSER 8

4/ KAIROS BILD – BRANSCHEN OCH OMVÄRLDEN 9
Tolv trender mot 2030 10
De tolv trenderna och branschen 13
Tillväxt och förändring 17

5/ KAIROS PROGNOS – BRANSCHENS STORLEK 2030 19
Om prognoser 19
Prognosmodellen 19
Hushållens konsumtion 20
Utländska besökares konsumtion 23
Företags och myndigheters konsumtion 27
Den totala konsumtionen 28
Hur många behöver sysselsättas i branschen för att möta efterfrågan? 28
Automationens roll – resursförstärkning eller jobbhot? 30

6/ KAIROS FYRA FRAMTIDSSCENARIER 35
Scenario 1: Ingen ytterligare automatisering 35
Scenario 2: McKinsey&Co 36
Scenario 3: Stiftelsen för strategisk forskning 37
Scenario 4: Kairos Futures sammanvägda prognos 39
Rekryteringsbehov mot 2030 inom traditionella yrken 41
Osäkerheter och alternativa scenarier 44
Automationen skapar nya arbetsuppgifter 45

7/ EFFEKTER PÅ KOMPETENS OCH UTBILDNING I FRAMTIDEN 47
Utbildningen i dag 47
Morgondagens utbildning och kompetensbehov 53

FÖRORD

Besöksnäringen är en av Sveriges snabbast växande basnäringar och allt tyder på en fortsatt ökning. Det innebär att det finns stora utvecklingsmöjligheter för hotell- och restaurangbranschen. Men där finns också utmaningar, den framtida kompetensförsörjningen är en. Flera undersökningar de senaste åren har visat att branschens utveckling pekar mot ett stort och ökande behov av kompetens inom hotell och restaurang.[1] Samtidigt finns nu flera prognoser, nationella som internationella, som gör gällande att digitalisering och automation kommer att ha stor inverkan på framtidens jobb, inte minst i vår bransch.

Frågorna är av största vikt för oss som representerar arbetsmarknadens parter. De är också högst relevanta för dem som ansvarar för utbildnings-, närings- och arbetsmarknadspolitiken nationellt och regionalt samt för utbildningsaktörer på alla nivåer från gymnasieskola till avancerad akademisk nivå.

För att öka vår kunskap gav vi inom ramen för vårt partsgemensamma Framtidsråd hösten 2017 i uppdrag åt Kairos Future att närmare studera frågan om automationens påverkan på framtida kompetensbehov inom hotell- och restaurangbranschen. Vi har kompletterat detta med färska internationella analyser rörande automation och framtidens jobb samt betänkandet *Ett land att besöka*.[2] Denna rapport är resultatet.

Vår bransch kommer kort sagt att förändras. Inget pekar mot färre medarbetare, men efterfrågan på nya yrken, arbetsuppgifter och därmed förmågor kommer att öka. Samtliga analyser visar också ökade krav på utbildning, även på högre nivå, och behov av att den sker löpande under arbetslivet. Gymnasieskolans yrkeslinjer är viktiga för branschen och behöver formas så att de attraherar fler sökande. Men vi kommer också att behöva fler högre utbildade och därför fler akademiska utbildningar som är anpassade för branschen. Efterfrågan på en del rutinbaserade arbetsuppgifter förutses minska på arbetsmarknaden generellt då rutinarbeten med lägre lön troligen kommer att automatiseras i högre grad. Som tjänsteintensiv servicebransch ser vi att vår roll att erbjuda arbete åt de unga och de som är nya in på arbetsmarknaden blir än mer viktig.

Att prognosticera framtiden är alltid en utmaning. Men vi hoppas att denna rapport kan vara ett underlag för att väcka diskussion och leda till viktiga insikter om hur framtiden för hotell- och restaurangbranschen och därmed behovet av utbildning kan komma att påverkas av nya konsumentbeteenden, teknikskiften, digitalisering och automatisering. Trots en pågående positiv utveckling finns ingen ursäkt att inte börja planera för framtiden nu.

Stockholm, juni 2018
Malin Ackholt, förbundsordförande HRF och Jonas Siljhammar, vd Visita

---

1 Tillväxtvärk, BFUFs rapport #2, 2014, Kompetensförsörjning och kompetensbehov inom svensk besöksnäring, Tillväxtverket, 2016 och Nationell strategi för svensk besöksnäring – Strategi 2020.

2 Putting faces to the jobs at risk of automation, OECD 2018 samt What jobs first at risk from automation, Price WaterhouseCoopers (PWC), 2018, SOU 2017:95 Ett land att besöka.

1 / INLEDNING

Sveriges snabbast växande basnäring

Besöksnäringen är en av Sveriges snabbast växande basnäringar. Turismkonsumtionen uppgick till 317 miljarder kronor 2017, en ökning med 7,4 procent jämfört med 2016. Turismen utgör också en betydande del av Sveriges samlande export. Turismkonsumtionen från utländska besökare uppgick till 134 miljarder kronor, en ökning med 11,4 procent under 2017.[3] Hotell- och restaurangbranschen, som är en del av besöksnäringen, sysselsatte 192 000 personer år 2017.[4]

Allt tyder på en fortsatt ökning av turismen. Enligt internationella bedömningar kommer det globala resandet och turismen att öka med cirka tre procent per år fram till 2030.

Detta innebär att det finns stora utvecklingsmöjligheter för hotell- och restaurangbranschen. Men där finns också utmaningar – den framtida kompetensförsörjningen och frågan om hur utbildningen bättre ska kunna matcha kompetensbehovet som vi behandlar i denna rapport är några.

Andra utmaningar besöksnäringen har att förhålla sig till är globala förändringar som påverkar resandet.[5] Jordens befolkning blir äldre, rikare och friskare vilket bland annat leder till en ökande genomsnittsålder och en större medelklass. Förändringar i det politiska landskapet och eventuell minskad tillväxttakt i andra länder kan också få konsekvenser. Social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet kommer fortsatt att vara i fokus.

Syfte med projektet

BFUF har tidigare undersökt framtidens kompetensförsörjning inom besöksnäringen.[6] Automation och digitalisering som i de tidigare undersökningarna inte alls var så tydligt på agendan är nu högaktuella.

Med automation, digitalisering, utveckling av artificiell intelligens och annan teknik försvinner vissa arbetsuppgifter – och nya skapas. För att öka vår kunskap gav vi inom ramen för vårt partsgemensamma Framtidsråd hösten 2017 i uppdrag åt Kairos Future att närmare studera frågan om automationens påverkan på samt utveckla prognoser för framtida kompetensbehov inom hotell- och restaurangbranschen. Kairos Future baserar sina prognoser på trendanalys, offentlig statistik och expertintervjuer. Vi har kompletterat detta med färska internationella analyser rörande automation och framtidens jobb samt analys av kompetensförsörjning och utbildning i betänkandet *Ett land att besöka*.[7] Denna rapport ger en bild av hur branschen kan komma att se ut år 2030 när det gäller antalet anställda i olika

---

[3] Turismens årsbokslut 2017, Tillväxtverket.

[4] Visitbarometern, maj 2018.

[5] Trendrapport, Visit Sweden, 2017.

[6] Sveriges mest attraktiva bransch, BFUF rapport #1, 2013 och Tillväxtvärk, BFUFs rapport #2, 2014.

[7] Putting faces to the jobs at risk of automation, OECD 2018, What jobs first at risk from automation, PwC, 2018 och Ett land att besöka – En samlad politik för hållbar turism och växande besöksnäring, SOU 2017:95.

traditionella yrkesgrupper. Den visar också på nya typer av kompetenser som kan tillkomma och beskriver hur branschens utbildning behöver anpassas.

Rapportens disposition

Rapporten innehåller sju kapitel. I kapitel 2 redovisas sju sammanfattande slutsatser baserade både på Kairos Futures uppdrag och BFUFs egen analys. Kapitel 3 innehåller egen analys av ett par färska rapporter om automation: OECDs rapport *Putting faces to the jobs at risk of automation, 2018* och Price WaterhouseCoopers (PwC), *What jobs first at risk from automation, 2017.* I kapitel 4 till 6 presenteras Kairos Futures bild av branschen och omvärlden, en prognos för branschens storlek år 2030 och fyra framtidsscenarier som visar vilken grad av automation vi kan vänta i hotell- och restaurangbranschen fram till 2030. Det sista kapitlet innehåller ett resonemang kring framtida utbildning och kompetensbehov i branschen, vilket är baserat på egna analyser, av bland annat utredningen *Ett land att besöka*, samt Kairos Futures analys.

2 / SAMMANFATTANDE SLUTSATSER

1 Storurbanisering och turism driver branschutvecklingen

Under de senaste åren har inflyttningen till storregioner tilltagit. Svenskarna har i och med detta också lagt sig till med en allt mer urban, internationell livsstil. Ökad trångboddhet medför att vi umgås allt mer utanför hemmet. Hotell- och restaurangbranschen växer på grund av storurbaniseringen och nya beteenden. Att gå ut och äta eller fika har blivit en vardagssysselsättning vilket driver på restaurang- och cafékonsumtionen.

2 Branschen växer och blir mer diversifierad

Ökad nationell och internationell turism, gourmetisering och en allmän välståndsökning bland stora delar av befolkningen driver på branschens tillväxt. De olika delarna av branschen blir mer specialiserade då volym ger möjlighet till att rikta in sig på smalare segment. Digitalisering och automation driver också på profilering mot snabb funktion alternativt genuinitet och spets med mycket personlig service. Gourmetiseringstrenden påverkar konsumtionen mot premiumprodukter och tjänster, allt fler är beredda att betala mer för mat- och dryckesupplevelser.

3 Traditionella branschjobb förväntas minska till 2030

Den positiva utvecklingen till trots förväntas antalet anställda inom traditionella branschyrken minska på sikt på grund av ökad digitalisering och automation. Enligt Kairos Futures uppskattningar är det rimligt att anta att mellan 25 och 60 procent av de traditionella yrkena inom branschen kommer att automatiseras innan 2030. Hur snabbt och till vilken grad automationen kommer att påverka beror på incitamenten, till exempel personalkostnadernas betydelse, förväntade produktivitetsvinster och kostnader för själva automationen, men även av rena kvalitetsvinster med automation som till exempel i form av högre servicegrad. Större företag och företag med större arbetsställen har bättre förutsättningar att dra nytta av automationen än mindre företag och enheter.

4 Nya roller och jobb tillkommer

Roller och uppgifter kopplade till kreativitet, perception, motorik och sociala färdigheter är svåra att automatisera och kommer sannolikt att öka i värde. Om branschen snabbt anpassar sig till de nya förutsättningarna kan sannolikt många av de traditionella jobben förändras för att bättre motsvara de nya utmaningarna i framtiden. Komplexa arbetsuppgifter som att lösa oväntade problem, läsa av och reagera på stämningar och situationer, skapa nya menyer, underhålla och utbilda gäster och bädda sängar är svåra att automatisera. De kommer sannolikt fortfarande vara viktiga roller för människor år 2030. Branschen som helhet kommer även att få behov av nya typer av tjänster till exempel SaaS (Software as a Service) eller RaaS (Robot as a Service) som levereras av företag som inte tillhör branschen.

Med arbetsplatser där människor och maskiner arbetar tillsammans ställs också nya krav på såväl medarbetare som ledare. Att kunna handleda en robot, kunna agera problemlösare när tekniken fallerar eller kunna träna företagets AI i nya kunskapsområden kommer att bli önskvärda kompetenser i ett allt mer automatiserad bransch.

5 Rådande personalomsättning större utmaning än prognostiserad automation

Hotell- och restaurangbranschen omsätter i dagsläget i storleksordningen 25 procent av sin personal. Utmaning rörande efterfrågan på personal är en större utmaning än den prognostiserade automationen. Konkurrensen om kompetenta medarbetare är hård, både mellan branscher och mellan företag inom samma bransch. Att hitta, utveckla och behålla kompetensen blir den centrala frågan över de närmaste tio åren.

6 Människor med låg utbildning och ungdomar i riskzonen

Alla analyser pekar på att människor med låg utbildning och ungdomar generellt kommer att drabbas hårdare till följd av automationens utveckling. En del av de rutinbaserade arbetsuppgifterna inom hotell- och restaurang kan förväntas automatiseras som till exempel köksbiträden, viss städning och service. Många av de jobb ungdomar har under studietiden och som första jobb kommer att kunna automatiseras. Detta innebär att utbildningar i högre grad än idag, framför allt i gymnasieskolan, måste lära ut färdigheter och erbjuda praktik. Det innebär också att utbildning på högre nivå kan förväntas bli efterfrågad i allt högre grad av företagen i hotell- och restaurangbranschen.

7 Behov av en öppen och flexibel utbildningsstruktur

Utbildningar på alla nivåer måste bättre anpassas till nya möjligheter och utmaningar. Utvecklingen går snabbt, branschglidningar är ett faktum och kraven på utvecklings- och anpassningsförmåga kommer att öka. Utbildningssystemet behöver i högre grad utformas för en mer flexibel, öppen och tydlig struktur. Att göra karriär inom besöksnäringen skulle underlätta om man som studerande har möjlighet att över tid förflytta sig inom utbildningssystemet och mellan utbildningssystemet och arbetslivet.[8] Detta ställer krav på god samverkan mellan Skolverket, Arbetsförmedlingen, utbildningsväsendet, regionalt tillväxtansvariga och inte minst på att branschen kan formulera behov och erbjuda arbetsplatsförlagd praktik för såväl de som studerar på gymnasiet som på högskolor och universitet.[9]

---

[8] Ett land att besöka – En samlad politik för hållbar turism och växande besöksnäring, SOU 2017:95.

[9] De sammanfattande slutsatserna baseras både på Kairos Futures uppdrag och BFUFs egen analys.

3 / INTERNATIONELLA ANALYSER

Färska internationella analyser som rör framtidens jobb och utbildning i förhållande till automation visar att kraven både på utbildning och behoven av utbildning löpande under arbetslivet kommer att öka.

I OECDs rapport *Putting faces to the jobs at risk of automation*[10] slås fast att de individer som har yrken som löper störst risk att automatiseras är de som har rutinarbeten som kräver låg utbildning och ger låg lön. Dessa individer får också lägst tillgång till arbetsförlagt lärande. Det är därför viktigt att samhället kan erbjuda lärande och kompetensutveckling i olika former. Hur vi i Sverige kan bemöta och utvecklas i takt med digitalisering och automatisering är med andra ord en fråga för såväl utbildningssystemet, företagen och arbetsmarknadspolitiken.

OECD pekar också på att unga kommer att få ännu svårare att komma in på arbetsmarknaden på grund av att en del rutinarbeten kan försvinna på sikt på grund av automationen. De säger samtidigt att vi kommer att välja att inte automatisera en del av dem, bland annat de som innebär att vårda, ge service till och bemöta andra människor. Inom det privata näringslivet är det bland annat vår bransch som erbjuder dessa jobb. Som tjänsteintensiv servicebransch ser vi att vår roll att erbjuda arbete åt de unga och de som är nya in på arbetsmarknaden blir än mer viktig.

PwC förutspår i rapporten *What jobs first at risk from automation*[11] att personer med hög utbildningsnivå i mindre grad kommer att påverkas av automation än de med låga till medelhöga utbildningsnivåer. En högre utbildningsnivå ger generellt bättre förmåga att anpassa sig till teknisk utveckling. PwC menar att automationen får en lägre grad av påverkan på existerande arbeten i länder med relativt hög utbildningsgrad, vilket är fallet i bland annat de nordiska länderna, jämfört med länder i till exempel Östeuropa.

I framtiden kommer det att finnas behov av personer och yrken där mänskliga bedömningar, design och övervakning av AI-baserade (artificiell intelligens) system efterfrågas. Att kunna arbeta sida vid sida med robotar och algoritmer blir en viktig förmåga hos framtidens arbetskraft. PwC förutser att produktivitetsvinsterna som görs genom den nya tekniken även leder till högre löner i dessa yrken.

---

[10] Policy breif on the future of work – Putting faces to the jobs at risk of automation, OECD, 2018.

[11] What jobs first at risk from automation, PwC, 2018.

4/ KAIROS BILD – BRANSCHEN OCH OMVÄRLDEN

När man vill lära känna sin framtid hjälper det att betrakta sin egen värld från utsidan. Att stiga ur sin vanliga roll och sitt vanliga perspektiv kräver dock en aktiv handling och verktyg som hjälper en att navigera en ovan mental miljö. Kairos Future använder en modell som underlättar att dra kopplingar mellan den stora och lilla världen.

Modellen är uppdelad i tre skikt, där den inre delen, *invärlden,* är den egna organisationen; mellanlagret, *närvärlden,* är den egna branschen, och ytterlagret, *omvärlden* är det bredare samhället. Mellan lagren går orsakssambanden inåt och utåt.

Figur 1. ”Ägget” är en modell som delar världen i tre delar; den egna organisationen, den egna branschen, det omgivande samhället samt sambanden däremellan.

Omvärldsanalys för en hel bransch, som hotell- och restaurangbranschen, innebär att invärlden och närvärlden flyter samman, och den viktiga kontaktytan är mellan branschen och omvärlden. Fokus blir då på trender i omvärlden som direkt eller indirekt påverkar branschen.

Trender i omvärlden påverkar branschen på olika sätt; de påverkar hur stor efterfrågan på branschens tjänster blir, vilka tjänster det är som efterfrågas, kraven på dessa, branschens attraktivitet för personal, kraven på dem samt deras egna förväntningar och krav. En trend ser Kairos Future i det här sammanhanget som en observerbar, varaktig förändring, med en bestämd riktning – mer än bara något som är ”i ropet”.

Tolv trender mot 2030

Karios Future har haft dessa tolv trender som utgångspunkt för sin analys och prognos.

1 Storurbaniseringen fortsätter

Urbanisering innebär att flytta från landsbygd till tätort, men tätorter kan vara väldigt små, och det är inte det som menas med storurbanisering. Här handlar det snarare om flytt från mindre orter till stora städer och deras omland. Storstadsregionerna växer som helhet och deras tillväxttakt har accelererat under 2000-talet.

2 Kompakt boende allt vanligare

När städerna växer blir utrymme dyrare och mer av en lyxvara. Nästan var femte invånare i Sverige bor i någon utav de tre storstadskommunerna och invånarantalet växer stadigt. Stockholm har den minsta genomsnittliga boendeytan per person, cirka 33 kvm[12] och i centrala Stockholm är kvadratmeterpriset uppe i hela 90 000 kronor.[13] Man har helt enkelt inte råd att bo stort. Inredningsbloggare som tipsar om smarta lösningar blir allt fler. Flera av de stora möbelvaruhusen lanserar compact- och smallarchitecturelösningar såsom innovativa inredningar och anpassningsbara möbler. ”The living cube” av designern Till Koenneker är ett exempel på en multifunktionell möbel som innehåller säng, garderob, förvaring, bokhylla och skrivbordsplats.[14] Allt fler tvingas bygga sin livsstil utifrån de förutsättningar som ges av ett kompakt boende.

3 Ökat resande och turism

Turismen i och till Sverige har utvecklats positivt under en lång tid. Sedan 1995 har antalet övernattningar på hotell, stugbyar och vandrarhem ökat med 78 procent, mest ökar storstadsregionerna. Det internationella resandet fortsätter att öka och mycket tyder på att detta fortsätter. Under 2016 växte turismens exportvärde i Sverige med 12,7 procent eller 13,5 miljarder kronor. De största utlandsmarknaderna är fortfarande Norge (3,4 miljoner övernattningar), följt av Tyskland (3,0 miljoner övernattningar) och Danmark (1,1 miljoner). Utlandsmarknaderna är de som ökat snabbast (120 procent) på boendeformerna hotell, stugbyar och vandrarhem sedan 1995 och utgör nu en fjärdedel av kommersiella övernattningar. Det är de utomeuropeiska resenärerna som ökat snabbast de senaste fem åren (cirka 14 procent per år). Den största utomeuropiska marknaden är USA där antalet övernattningar har ökat med 21 procent sedan 2012. Näst vanligast är övernattningar från Kina där övernattningarna nästan fördubblats sedan 2012. På tredje plats kommer Indien. Gästnätter från utomeuropeiska marknader står nu för 5 procent.[15] Ökat resande hänger nära ihop med den ekonomiska utvecklingen och den allt större andelen av befolkningen som har möjlighet att resa på semester.

---

[12] SCB, 2016.

[13] maklarstatistik.se

[14] tillkoenneker.work

[15] Fakta om svensk turism 2016, Tillväxtverket, 2017.

4 Ökad mångfald

Den kulturella mångfalden i Sverige ökar på många nivåer och längs många dimensioner. Förutom en kulturell och etnisk diversifiering i och med ökad invandring de senaste årtiondena (inte minst i samband med flyktingkrisen 2015), syns allt större skillnader i livsstilar, grupptillhörigheter och identiteter även på andra plan där allt mer skilda preferenser inom diet och kosthållning spelar en viktig roll. Allt mindre kommer att vara homogent i framtidens samhälle, och varu- och tjänsteutbud kommer att bli allt mindre standardiserat. En ökad segmentering av utbudet är att vänta.

5 Kunskap om mat och dryck ökar

Urban livsstil innebär inriktning på konsumtion mer än produktion. Status och identitet byggs genom att konsumera saker, och en av de viktigaste kategorierna är mat och dryck. Att känna till och utvärdera mat och dryck visar att man är kunnig, har råd med kvalitet och tiden att odla intresset. Den här trenden är fortsatt stark och handlar allt mer om hållbarhet och äkthet.

6 Allt blir en upplevelse

En allt större del av konsumtionen läggs idag på upplevelser istället för konsumtions- eller kapitalvaror. Att vara med om något, eller ha varit med om, värderas ofta högre än att äga saker. Upplevelseindustrin växer sig större både nationellt och globalt. Men vi vill inte bara konsumera roliga upplevelser, vi vill också att upplevelserna ska vara livsstilsförändrande och ha någon verklig och äkta mening för oss som individer. Mycket av den senaste utvecklingen inom upplevelser är digitalt driven, men som en mottrend till digitaliseringen får de upplevelser som inte går att digitalisera ett högre värde för konsumenten. I en värld full av teknologiska stimuli söker vi gripbara upplevelser som hjälper oss att koppla av (eller koppla på igen inför en krävande vardag).

7 Premiumupplevelser ökar

Med ökande materiell standard, ökande fokus på upplevelser och krävande konsumtion som statussymbol finns det utrymme för lyx- och gourmetvarianter av en stor mängd varor och tjänster. Dock rapporteras en nedåtgående trend för konsumtionen av lyxvaror, medan exklusiva tjänster och upplevelser ökar.[16] Istället för att fylla hemmet med prylar vill man skapa nya minnen i form av gourmetmiddagar, resor och upplevelser tillsammans. Äkthet är det som identifierar premium för konsumenter idag. Produktens ursprung och storytelling kring varumärket blir allt viktigare.

8 Rurbanisering och längtan till landet

Den fortsatta urbaniseringen präglas av det ökade intresset för och strävan efter kontakt med naturen. Som ett resultat växer ett intresse för det lantliga, det syns en rurbanisering av samhället, en sammanslagning av engelskans ”rural” och ”urban”. Det betyder att bo i stan men leva som på landet, att till exempel värna det lokala, odla bönor på balkongen och baka surdegsbröd. En stark livsstilstrend som växer internationellt är så kallad urban farming. Odlingslotterna blir fler och att odla på balkong blir allt trendigare. Produkter som ”DIY urban farming kits”[17] och ”home

---

[16] Report Luxury spending is down, while global instability is up, Forbes, 2017.

[17] Fungaea.com

farming box”[18] hjälper den trångbodda urbana medborgaren att odla sina egna råvaror. Efterfrågan och försäljningen av ekologiska produkter fortsätter att öka[19] och kan ses som ett uttryck för vår längtan efter det naturliga och hälsosamma. I ett i allmänhet allt mer urbaniserat liv söker vi på lediga stunder efter enkla, autentiska, lokala och naturliga upplevelser.

9 Nollfriktionsliv blir allt mer önskvärt

Under senare år har vi hört mycket om det så kallade livspusslet. Vi försöker passa in allt mer i vardagslivet, orka mer och hinna mer. Konsekvensen blir att tid och energi blir allt mer värdefulla resurser. Enkelhet och tillgänglighet är därför tydliga trender inom detaljhandel och andra ”vardagsbranscher”. Vi blir mindre och mindre toleranta mot störningar i vardagen allteftersom våra dagliga rutiner allt mer liknar väloljade maskiner, likt stadstrafik som kan lamslås av en olycka eller försening är våra liv beroende av att allt går som det ska, friktionsfritt. Industrins *just in time*-begrepp är på väg in i privatlivet. Vid en nordisk undersökning konstaterades att tid och energi är de valutor som det råder mest brist på, mer än pengar.[20]

10 Digitalisering och automationen accelererar

Den accelererande digitaliseringen har lösningar på flera av de utmaningar som skapas i jakten på ett nollfriktionsliv. Tekniken integreras i och blir en allt större del av vår vardag. Undersökningar visar att nästan alla idag har sin smartphone vid sin sida dygnet runt. Vi söker, utvärderar, väljer, bokar och betalar våra upplevelser direkt online. Vi har redan vant oss vid att kunna lösa våra problem dygnet runt på nätet och finna allt tillgängligt i mobiltelefonen. Nya teknikområden ökar sin närvaro och utvecklas i hög takt såsom artificiell intelligens, machine learning och fysiska robotar som erbjuder både möjligheter och utmaningar för mänskligheten. Andra tekniker som ökar snabbt just nu är virtual reality samt augmented reality och mixed reality där tekniken integrerar med vår egen verklighet. 2030 kan virtuell verklighet vara svår att skilja från den verkliga världen.

11 Flexibelt arbetsliv och upplösning mellan arbete och fritid

Nio-till-fem-jobbet är inte längre norm. De teknologiska redskapen möjliggör jobb på distans: hemifrån, från café, på tåget etc. Samtidigt har arbetsmarknaden blivit mer flexibel när det gäller vilka timmar på dygnet vi utför arbetet. I många branscher och verksamheter är medarbetarna inte längre lika bundna till bestämda geografiska platser eller specifika timmar på dygnet för att utföra ett bra arbete. Allt fler caféer, restauranger och inte minst allt fler hotellobbyer och lounger designas och byggs så att de också ska kunna fungera och användas som arbets- och mötesplatser.

Digitaliseringen skapar också förutsättningar för ”on-demand” och ”the gig-economy” där digitala plattformar skapar storskaliga, effektiva marknadsplatser som faciliterar kontakter mellan kunder som önskar service och arbetstagarna som utför servicen, direkt och i realtid.

---

[18] foodrising.org

[19] ekoweb.nu

[20] Kairos Future/Inwido, 2014.

12 ”The gig economy” får större utbredning

Millennials är en generation som i större utsträckning uppskattar livsstilen i ”the gig economy”, där temporära uppdrag och flexibilitet erbjuds. Denna generation tycks värdesätta frihet och flexibilitet i sin karriär, något som ”the gig economy” kan uppfylla. Tekniska lösningar som digitala plattformar för tillfälliga uppdrag kommer troligtvis att öka. Idag finns exempelvis plattformen jobble.com[21] i USA där man har möjlighet att lägga upp uppdrag och hitta arbetstagare snabbt.

De tolv trenderna och branschen

Många av de uppräknade trenderna är sammankopplade – olika uttryck av samma grundläggande megatrender, eller skilda fenomen som driver på eller möjliggör varandra. Hur påverkar de hotell- och restaurangbranschen?[22]

Storurbaniseringen ligger till grund

Storurbaniseringen, och med det i huvudsak skiftet från småort till storstad, ligger i botten och för med sig en uppsättning förändringar i livsstils- och konsumtionsmönster. En allt mer urban livsstil gör att man har ett större nöjesutbud i sin närhet. Ett kompakt leverne och platsbrist gör att socialt umgänge i större utsträckning sker utanför hemmet. Långa pendlingsavstånd in till staden från olika väderstreck gör det mer tidseffektivt att umgås på en central plats. I takt med storurbaniseringen under 2000-talet har konsumtionen av restaurangtjänster ökat i motsvarande grad.

[21] jobble.com

[22] Sammanfattningen är gjord av Kairos Future.

Cafékulturen här för att stanna

Cafékulturen är ett uttryck för samma megatrend. Medan restauranger är fokuserade på mat och måltider och barer och klubbar ofta kretsar kring alkohol, fungerar caféerna som ett ”utehem” med lite lägre intensitet och kostnad, där man kan umgås mer avslappnat än över en fullständig måltid. Kaffe och fikapauser har länge varit en stapelvara i svensk kultur. Men under de senaste åren har fikakulturen, i takt med att en urban livsstil allt mer blivit norm, flyttat ut ur hemmen till caféer på kontinentalt, eller möjligtvis amerikanskt, manér. SCB rapporterar att beloppet vi fikar för har ökat med nära 300 procent mellan 2008–2015. År 2015 fikade vi för nästan 210 kronor per person och månad, till skillnad från 2008 då vi fikade för 55 kronor i genomsnitt per person och månad. Caféet har blivit både en social mötesplats och en arbetsplats, ett hem utanför hemmet, för framförallt unga i större städer. Caféernas andel av branschen som helhet har också stadigt vuxit under de senaste åren. Att caféerna kretsar kring kaffe och inte alkohol gör att de, förutom att vara en mötesplats framförallt på dagen, dessutom blir attraktiva som arbetsplats för många av de nya flexibla kunskapsarbetare som bara behöver sin dator och internet för att kunna arbeta. Caféernas tillväxt tenderar att vara en långsiktig trend som kommer att påverka branschens framtida sammansättning.

Nollfriktionslivet föder snabbmatssegmentet

När nollfriktionslivet blir ett ideal eller rent av norm i den urbana miljön, är snabbmatsbranschen en nyckelspelare. När tid blir mer värdefullt än pengar är man villig att betala extra för att få sin mat med ett minimum av väntan och besvär. Snabbmat blir därmed ett alltmer konkurrenskraftigt substitut för hemlagad mat som tar mer tid. Processinnovation och automation är viktiga konkurrensmedel för att uppnå allt högre effektivitet och enkelhet, vilket är vad som räknas inom segmentet – efter att *grundkravet* på god och fräsch mat uppnåtts. Snabbmatsrestauranger ökade sin försäljning med 7 procent under 2016, endast slagen av trafiknära restauranger (12,2 procent) och lunch- och kvällsrestauranger (8,4 procent) som ökade mest procentuellt.[23] Snabbmatens tillväxt är komplementet till caféernas. Där caféerna handlar om njutning, långsamhet, och att göra sig hemma-stadd, fyller snabbmatens det motsatta behovet: något att äta på språng utan ansträngning eller större engagemang.

Hårdnande konkurrens och högre förväntningar

Storurbaniseringens framfart leder till att en allt större del av branschen befinner sig tätt inpå och i hård konkurrens med andra. Om det var vanligare förr att man som restaurang eller hotell var det enda eller ett av några få alternativ i närområdet så blir denna situation allt mindre typisk. I kombination med att kännedom och viss kräsenhet när det gäller mat och dryck är en ny statussymbol har detta höjt kvalitetskraven rejält. Det är nu viktigare att sticka ut, erbjuda något som andra inte har, vare sig det är miljö, smak eller service.

Detta gör det viktigare med bra och kompetent personal (som helst kan toppa kundernas produktkännedom) i en bransch som traditionellt präglats av låga inträdeskrav och korta karriärer. I ljuset av detta präglas branschens framtid möjligtvis av högre löner för den skickligaste personalen, mer långsiktig investering i kompetens och etablering av tydligare karriärvägar. Konkurrenssituationen kan

[23] SCB, 2017.

naturligtvis också skynda på automationstakten på andra sidan skalan, med bortrationalisering av tjänster som följd.

Naturromantiken tar sig flera uttryck

Med urbanisering följer romantisering av landet. I takt med en storurban livsstil där vi inte längre *bor* i naturen utan sällan kommer i kontakt med den över huvud taget, blir effekten ännu kraftigare. När urbaniteten blir norm längtar vi efter lokalproducerat och ekologiskt och ställer krav på ursprungsmärkning och information om tillverkningsprocesser och tillsatser. Även denna trend beräknas fortsätta växa.

Turismen från mer avlägsna länder och kulturer ställer nya krav

Turismen i Sverige har hittills mest handlat om besökare från geografiskt och/eller kulturellt närliggande länder, men har på senare år börjat ändras bland annat med en ökning av besökare från Kina och Indien. Förmågan att hantera en större och bredare uppsättning krav och förväntningar blir viktig.

Digitaliseringen, automationen och värdet av high touch

Det teknologiska skiftet med bland annat artificiell intelligens och machine learning har skapat möjligheter för databearbetning och därmed förbättrad informationssökning och bokning online. Här ser vi redan idag exempel på bokningssajter som ger förslag till besökaren baserat på tidigare preferenser, och allt fler inför mer effektiva boknings- och betalningsfunktioner online.

Allt fler hotell och restauranger inför appar för incheckning, beställning och betalning, semi-intelligenta ”chatbots” och ”service-hotlines” för rådgivning och service. I en värld där en del av servicen kan digitaliseras är frågan när vi i allmänhet föredrar mänsklig kontakt? När spelar den friktionsfria servicen en större roll? Kairo Futures långtidsundersökningar visar att majoriteten av svenskarna inte längre anser att teknikutvecklingen går för fort, de har lärt sig att uppskatta fördelarna och anammar den nya tekniken i en större utsträckning.[24]

Andra tekniker, som virtual reality, blir allt mer tillgängligt då priset på utrustning sjunker och det öppnas VR-hallar i nöjessyfte.[25] I Google earths VR-funktion kan man resa till platser över hela världen. Här kan du njuta av utsikten på Mount Everests topp en solig dag – utan att behöva riskera ditt liv. Men du kan också ta en titt på om hotellet håller vad det lovar ur ett tillgänglighetsperspektiv och hur utsikten från restaurangen ser ut. Allt fler turismaktörer anammar tekniken i marknadsförings-syfte.

Med den pågående automationen kommer även mötet människa och maskin att spela en viktig roll i hur det framtida värdskapet kommer att upplevas. Det personliga mötet blir mer exklusivt i en framtid där det funktionella i service-processen automatiseras. Inom hotell och restaurang är automationen kanske också en lösning på dagens problematik med besökstoppar och svårigheten att hitta tillfällig personal snabbt. Robotar kan ta över fler pass på obekväm arbetstid, utföra tunga lyft och minska stressen. Men de kan också bli en konkurrent till jobb där det

---

[24] Kairos Future, 2016.

[25] Mission IX, VR-spelhall öppnad 2017 i Stockholm.

krävs mindre av sådant som vi människor fortfarande är bäst på; kreativitet, social kompetens och finmotorik.

Globalt spås digitaliseringen inom flyg-, rese- och turistbranschen att generera 305 miljarder dollar i vinster till 2025, rapporterar World Economic Forum.[26] Nya konkurrenter spås revolutionera marknaden. Inte bara företagen tjänar på den digitala utvecklingen, den antas även generera fördelar värderade till 700 miljarder dollar för kunder och det vidare samhället i form av reducerad påverkan på miljö, förbättrad trygghet och säkerhet samt att kunderna vinner i form av reducerade kostnader och tidsåtgång. Detta kommer att resultera i en nettoförskjutning av nuvarande jobb i branschen, vilket förväntas delvis kompenseras av skapandet av nästa generations jobb inom och utanför ekosystemet. World Economic Forum spår att digitaliseringen kommer skapa nya arbetsmöjligheter som kan komma att balansera ut och till och med överstiga automationsgraden av existerande yrken. Ser man till individen blir det dock en utmaning att hänga med i skiftet.

Branschen specialiseras och segmenteras

Sammanfattningsvis följer storskalighet med storurbanisering och ökande turism, och med mer storskalighet följer att det finns underlag för allt smalare specialiseringar. Vad hotell- och restaurangbranschen utsätts för – det gemensamma mönstret bakom caféernas framryckningar, snabbmatsställenas roll som möjliggörare av en nollfriktionslivsstil, fler grader av exklusivitet från generiska märken upp till premium och så vidare – är att de olika undergrupperna inom branschen rör sig bort från varandra. Branschen segmenteras och blir allt bättre på att fylla olika behov, vilket i sin tur underlättas av digitaliseringen. Om branschen förr handlade om att tillfredsställa flera olika behov samtidigt, handlar det nu och i framtiden mer om att tillfredsställa ett eller några få behov extremt väl.

[26] World Economic Forum, 2016.

Tillväxt och förändring

Trender påverkar varandra, och orsakssambanden blir lätt mycket komplicerade (se figur 2). Nettoeffekten av de förändringsprocesser vi nu står inför är dock enkelt sammanfattade: Branschen *växer*, den *diversifieras* i allt mer separata och specialiserade delar och *automationen* spelar en stor roll inför branschens framtida kompetensbehov.

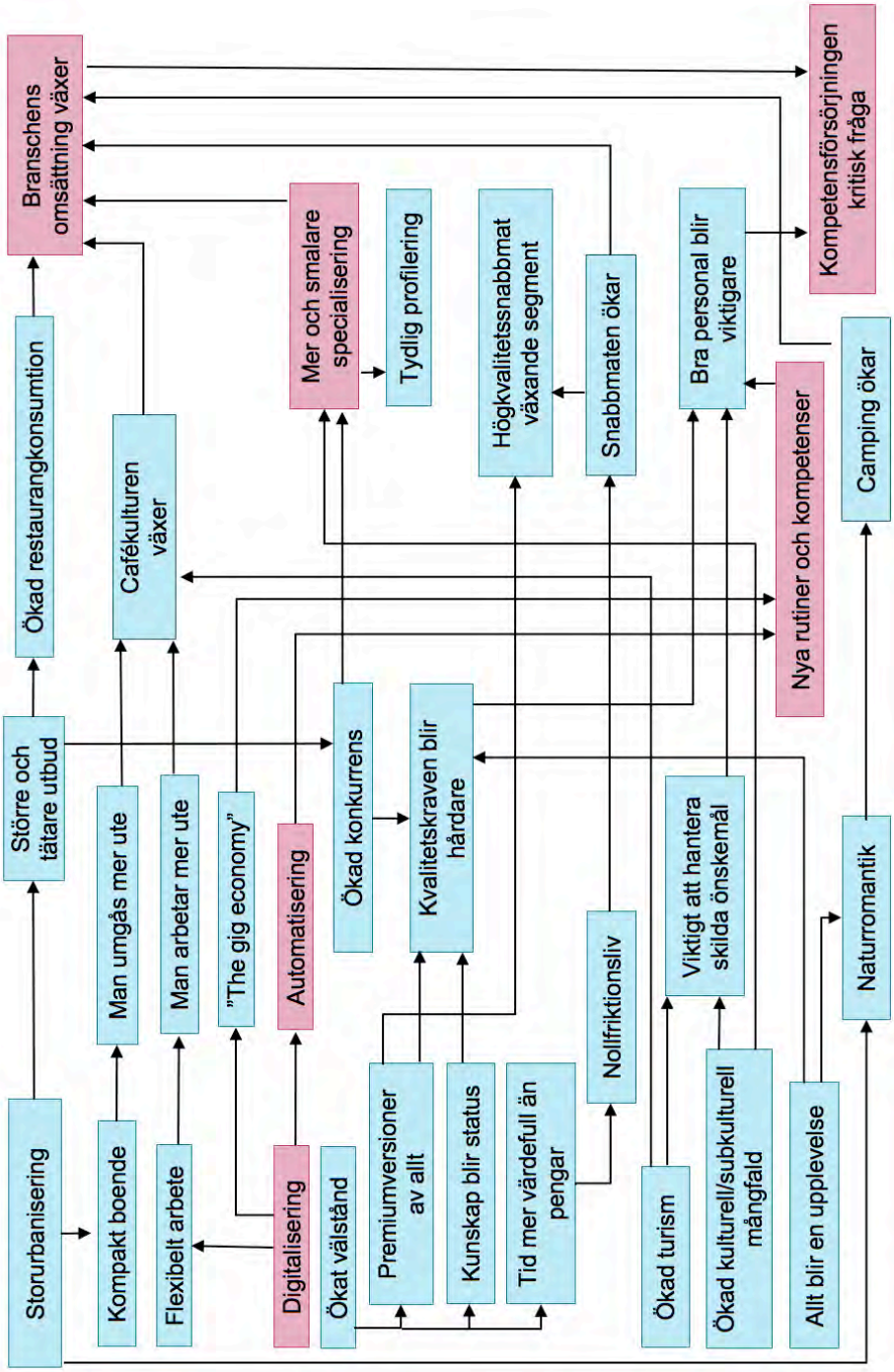
Utvecklingen drivs av några få bakgrundstrender. Framförallt storurbaniseringen, som innebär att en allt större andel av Sveriges befolkning koncentreras i storregionerna och de större städerna, driver på en omfattande strukturförändring; med allt större och tätare befolkningskoncentrationer och större mångfald mellan kulturer och subkulturer finns det också utrymme för mycket mer och smalare specialisering inom branschen.

Det ökande välståndet generellt och framförallt i de större städerna är också en pådrivande trend. Mer pengar men mindre tid gör att det blir attraktivare att köpa mat än att laga den i många fall, kunderna blir mer kunniga inom mat och dryck och mer krävande – samtidigt som den ökande tätheten gör att alternativen är fler. Resultatet blir ökad konkurrens och ökade kvalitetskrav.

Ökat välstånd globalt leder även till ökad turism, vilket är en viktig marknad för branschen. Framförallt turister från länder utanför Europa beräknas stå för en stor del av tillväxten i resandet framöver.

Sammantaget samverkar flera trender i omvärlden för att göra hotell- och restaurangbranschen till ett segment som växer kraftigt. Branschens framtidsutsikter är goda, och detta understöds av flera trender. Kraftig befolkningstillväxt i storregionerna sammantaget med välståndsökning ger en omfattande och ihållande livsstilsförändring mot mer umgänge och mat och dryck utanför hemmet. Trenderna ligger till grund för Kairos Futures prognos om branschens utveckling de närmaste tio åren, där efterfrågan både från Sverige och utlandet förväntas fortsätta öka.

Dock förändras branschen internt allt eftersom nya tekniska möjligheter implementeras och många arbetsuppgifter inom hotell och restaurang har potential att automatiseras helt eller delvis.



Figur 2. Schematisk översikt över trenders orsakssamband. Trenderna samverkar i komplexa mönster, mynnar ut i att branschen växer, specialiseras, och personal- och kompetensförsörjningen ökar i betydelse.

5/KAIROS PROGNOS – BRANSCHENS STORLEK 2030

I detta kapitel presenteras Kairos Futures prognos över branschens framtida produktionsvolym och personalbehov.

Kairos Future konstaterar mot bakgrund av den inledande trendkartläggningen och de senaste årens utveckling att hotell- och restaurangbranschen med stor sannolikhet kommer att fortsätta vara en växande bransch under det kommande årtiondet. Men *hur mycket* kommer den att växa, och hur kommer detta att påverka behovet av personal?

Om prognoser

Det är vanskligt att göra prognoser: framtiden rymmer alltid ett mått av osäkerhet som ökar ju längre fram i tiden vi spanar. Men prognoser är ändå ett viktigt verktyg för att konkretisera våra antaganden om framtiden. En prognos är ett strukturerat sätt att dra möjliga och troliga konsekvenser av den utveckling vi ser idag. Den tvingar oss att bli specifika i våra antaganden om framtiden, och hjälper oss att skilja det troliga från det önskvärda.

Prognosen för det framtida kompetensbehovet inom hotell- och restaurangbranschen som presenteras här är resultatet av en sammanvägd framskrivning av utvecklingen hos ett stort antal egentligen okända faktorer. Resultatet blir en beskrivning av en möjlig framtid – det troligaste givet att vi inte vet.

Prognosmodellen

Efterfrågan på branschens tjänster delas upp i tre komponenter

Kairos Futures prognos är strukturerad genom modellering av den totala efterfrågan på branschens tjänster från tre olika håll: svenska hushålls konsumtion, svenska företags och myndigheters konsumtion samt konsumtion från utländska besökare. Data från Statistiska centralbyrån och Tillväxtverket ligger till grund för uppskattningarna.[27]

För svenska hushåll används befolkningsframskrivningar, siffror om total konsumtion samt hotell- och restaurangtjänsters andel av denna. Företag och myndigheters konsumtion modelleras utifrån deras totala konsumtion. För samtliga framskrivningar används löpande priser.[28]

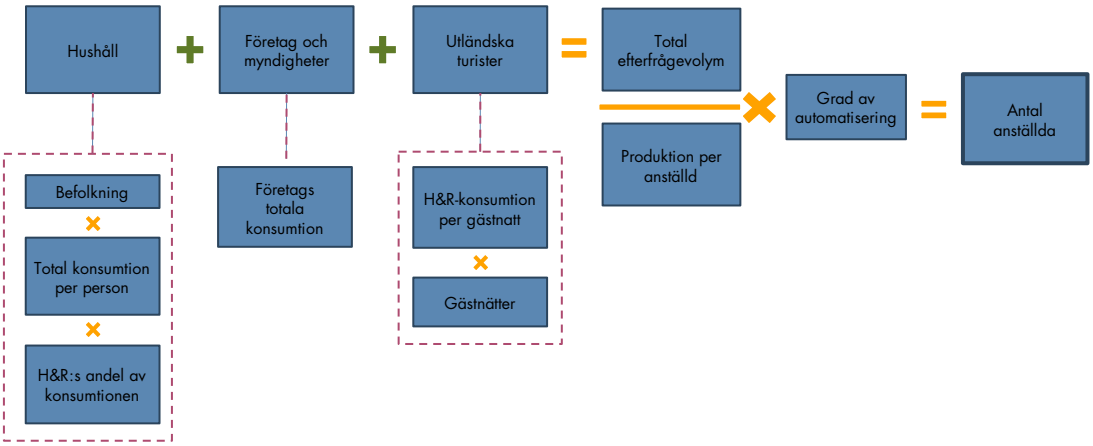
---

[27] Framskrivningarna använder den senaste information som fanns tillgänglig när prognosen gjordes. Det innebär ibland uppgifter fram till år 2015 och ibland fram till år 2016.

[28] Löpande priser kommer att användas genomgående i rapporten. Det innebär att enskilda estimat kan visa ett högre värde än det reella, men prisutvecklingen antas vara densamma i alla steg i uträkningarna, vilket gör att vi kan använda metoden för att få ett trovärdigt resultat för arbetskraftsbehovet.

Värdet av utländska besökares konsumtion har Kairos Future uppskattat efter en kartläggning av Tillväxtverket. Kairos Future gör antagandet att inkvarteringssiffror i detta sammanhang utgör ett godtagbart index på den totala volymen av turister som besöker Sverige, och därmed hur mängden konsumtion per volym förändras över tid.

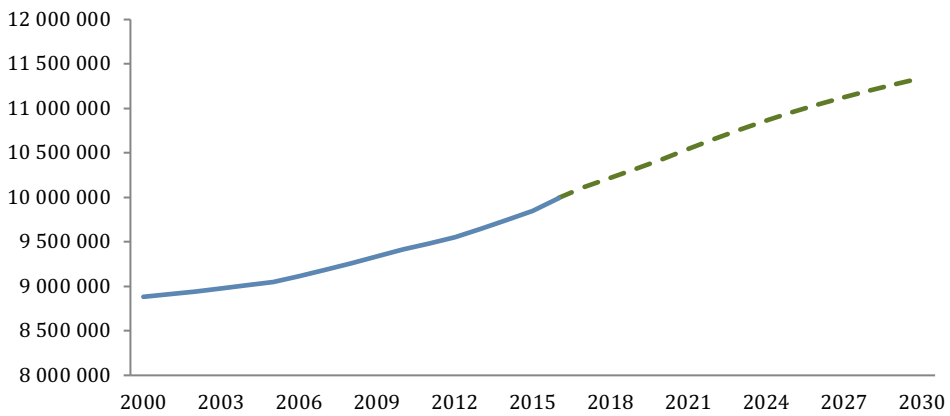
En slutlig framskrivning över produktionen per anställd leder till en uppskattning av hur många anställda som kommer att behövas i branschen, efter att hänsyn tagits till automatiseringsgraden inom enskilda yrken.



Figur 3. Övergripande modell för prognosen.

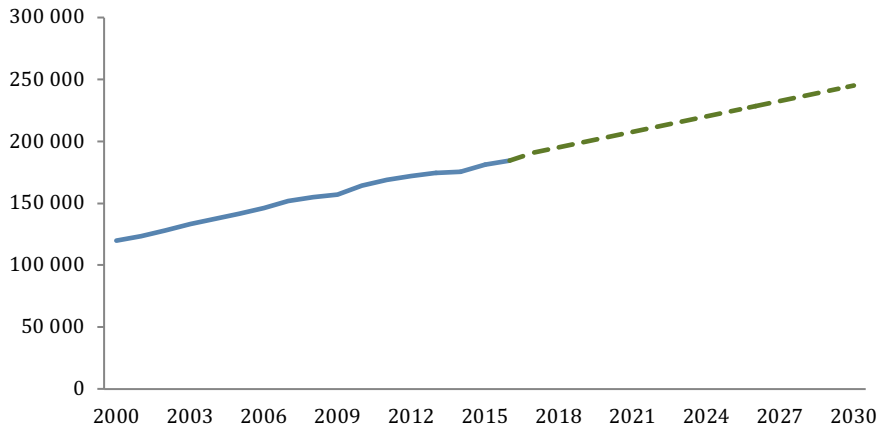
Hushållens konsumtion

Uppskattningen av hushållens konsumtion är baserad på följande modell: Det finns ett visst antal människor i Sverige, de konsumerar för ett visst antal kronor per person och år och en viss andel av de pengarna går till hotell- och restaurang-konsumtion.



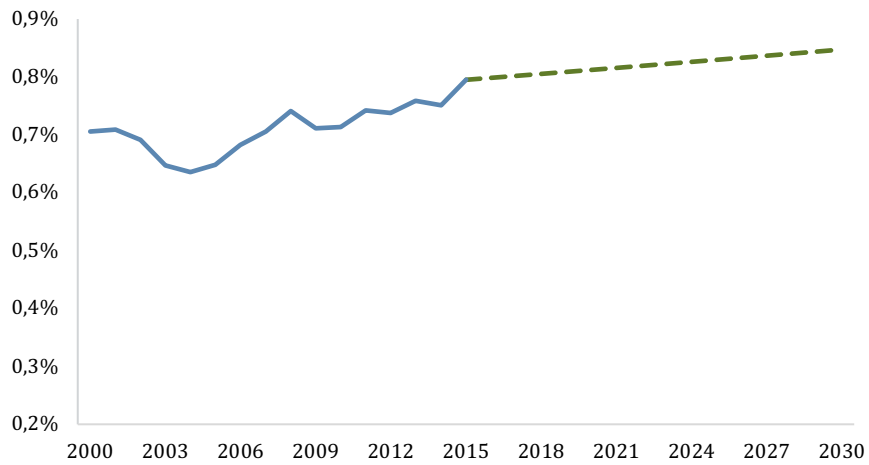
Figur 4. Beräknat invånarantal i Sverige fram till 2030. Källa: SCB:s befolkningsprognos 2017.

Vid 2030 beräknas Sveriges befolkning närma sig dryga 11,3 miljoner människor. Den totala konsumtionen per person i kronor sedan millennieskiftet har stigit mycket regelbundet, trots konjunkturförändringar. Kairos Future antar att den utvecklingen fortsätter på samma sätt[29]. Siffrorna är resultatet av behandling av nationalräkenskaperna där siffror på svenska hushålls konsumtion i utlandet och utländska besökares konsumtion i Sverige har räknats bort, och återges i löpande priser.



Figur 5. Hushållens totala konsumtion i Sverige per person och år, löpande priser.
Källa: SCB, samt Kairos Futures egen prognos.

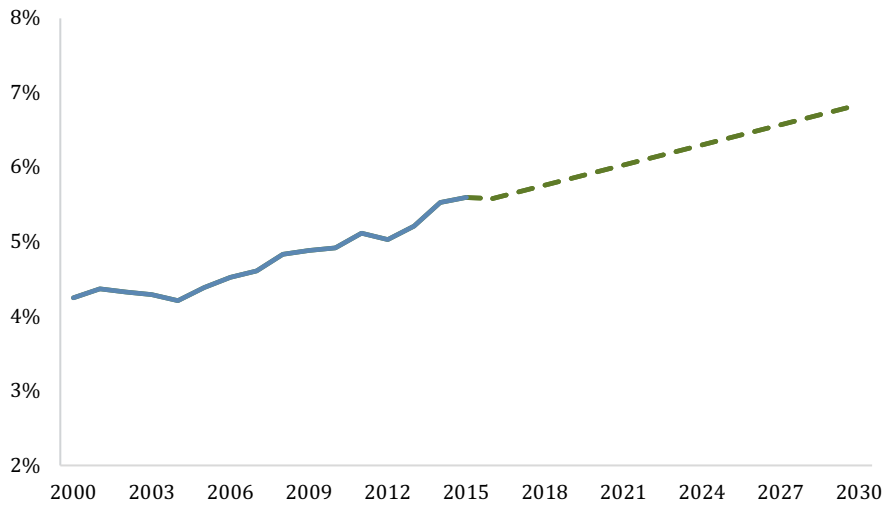
Samtidigt som storurbaniseringen tog fart kring 2005 följde konsumtionen av hotell- och restaurangtjänster som andel av den totala konsumtionen med. De utgör idag en större andel av hushållens konsumtion. En uppskattning av svenska hushålls konsumtion av dessa tjänster fås genom att dra ifrån Tillväxtverkets uppskattning över utländska turisters konsumtion[30] från nationalräkenskapernas uppgifter om den totala slutkonsumtionen av tjänsterna.



Figur 6. Inkvarteringstjänster som andel av hushållens totala konsumtion. Källa: SCB, samt Kairos Futures egen bearbetning och prognos.

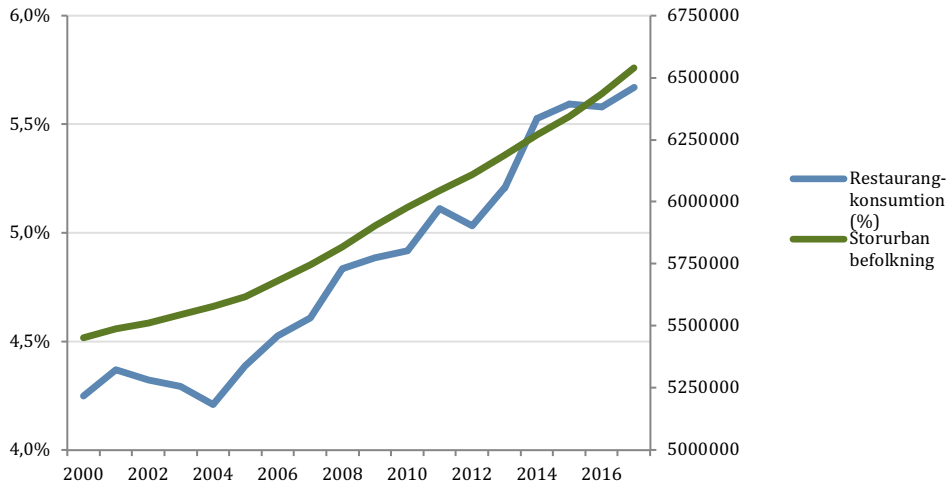
[29] Det innebär att Kairos Future antar att den genomsnittliga trenden sedan 2000 kommer att fortsätta i samma takt till 2030. Detta antagande gör de genom hela rapporten vid uppskattning av prognoserna.

[30] Se avsnittet om utländska turisters konsumtion.



Figur 7. Restaurangtjänster som andel av hushållens totala konsumtion i Sverige. Källa: SCB, samt Kairos Futures egen bearbetning och prognos.

I fallet med inkvarteringar är trenden inte helt tydlig. Efter ett fall mellan 2000 och 2004 finns en ökande tendens från 2005 och framåt, undantaget krisåren 2009–2010. Kairos Futures antagande är att denna trend fortsätter. På restaurangsidan är trenden tydligare, med ett klart brott 2005 – precis när storurbaniseringen slog i överväxeln. Om man antar att storurbaniseringen och medföljande skifte i umgängeskultur och livsstil ligger bakom åtminstone en betydande del av trenden så innebär det att den bör fortsätta. Storurbaniseringen visar inga tecken på att avta och allt pekar på ytterligare befolkningstillväxt i storstadsområdena. Kairos Future antar därför en fortsättning på den observerade trenden.

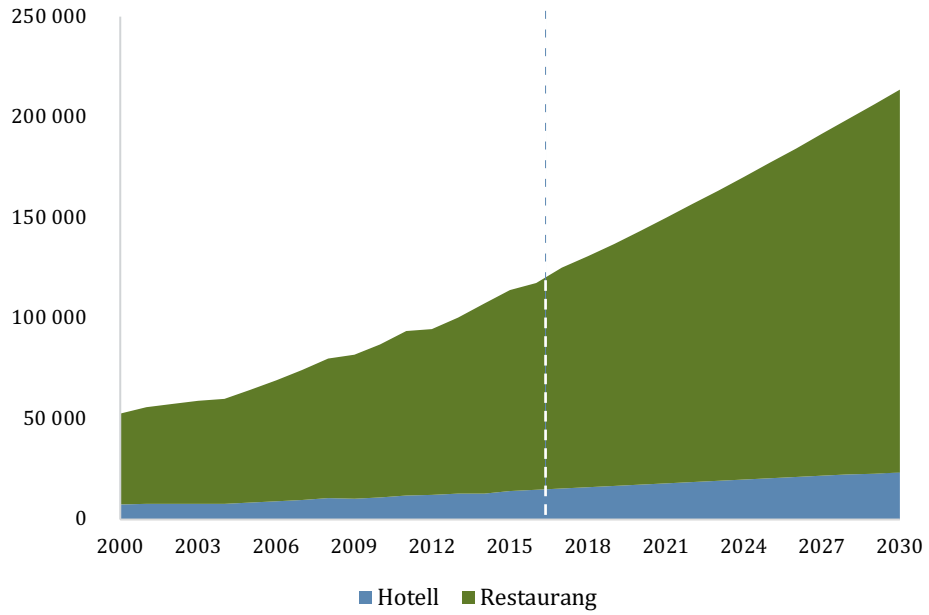


Figur 8. Storurban befolkning samt andel av hushållens konsumtion som utgörs av restaurangtjänster. ”Storurban befolkning” betyder här befolkning i SKL:s kommungrupper ”Storstäder”, ”Förortskommuner till storstäder” samt ”Större städer”.

Ökad konsumtion från 114 till 213 miljarder kronor 2030? – ökning 86 procent

Om trenderna fortsätter som Kairos Future beskrivit växer de svenska hushållens konsumtion av hotell- och restaurangtjänster från cirka 114 miljarder idag till cirka 213 miljarder 2030, en ökning med 86 procent i löpande priser.

Konsumtionen av restaurangtjänster beräknas öka betydligt mer än konsumtionen av hotelltjänster, i linje med den kulturella förändringen som innebär att det blir en allt vanligare del av vardagen att äta och dricka ute. Det finns givetvis ett gräns på hur stor andel av konsumtionen som kommer kunna utgöras av restaurangbesök, men Kairos Futures bedömning är att vi ännu inte är nära den. Den nivå som prognostiseras för 2030, runt 6,8 procent, är fortfarande långt lägre än vad de flesta sydeuropeiska länder uppvisar idag[31].



Figur 9. Sammanlagd prognos av de svenska hushållens konsumtion av hotell- och restaurangtjänster, Mkr.

Utländska besökares konsumtion

Utländska besökares konsumtion är svårare att modellera än svenskarnas egen. Dels på grund av bristande information om exakt hur många de är, vem som är besökare, varifrån och hur mycket pengar de gör av med, dels på grund av att besökarna kommer ifrån många olika länder med olika ekonomiska och kulturella förutsättningar vilket innebär att det totala turistflödet till Sverige är summan av många skilda och sinsemellan oberoende och olikartade flöden. Samma svårigheter gäller rörande hur mycket pengar de gör av med på olika tjänster.

Gästnätter och turismvolym

Kairos Future har använt uppskattningar från Tillväxtverket om hur mycket pengar utländska besökare totalt har gjort av med på hotell och restaurangtjänster per år sedan millennieskiftet från deras satellitkontoberäkningar (TSA). För att göra

[31] ec.europa.eu

prognosen har Kairos Future tagit isär utvecklingen av den totala pengasumman i en gästnattskomponent och en ”spenderade pengar per gästnatts”-komponent (Kairos Future har delat totalsumman pengar med antalet utländska gästnätter på kommersiella övernattningsställen).

Det ”spenderade pengar per gästnatt”-måttet är en matematisk konstruktion inom ramen för prognosarbetet och *inte* ett faktiskt mått på hur mycket pengar per natt eller dag en genomsnittlig turist gör av med. Många turister från grannländer är bara i Sverige över dagen och syns inte i gästnattsstatistiken. En stor andel utländska besökare bor hos släkt och vänner och inte på kommersiella anläggningar[32].

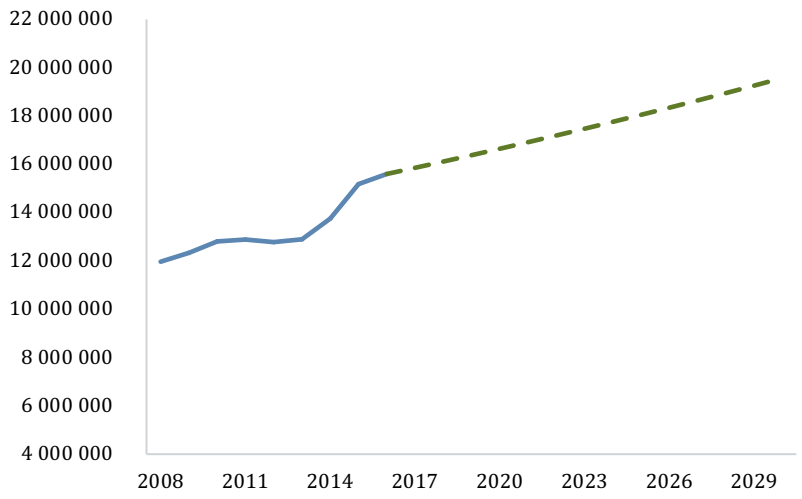
Prognos för utländska gästnätter pekar mot 19,5 miljoner 2030

Summan för alla utländska gästnätter på hotell, vandrarhem, camping och stugby år 2030 blir utifrån dessa prognoser närmare 19,5 miljoner gästnätter, att jämföra med cirka 15,6 miljoner 2016, en total ökning på cirka 25 procent.

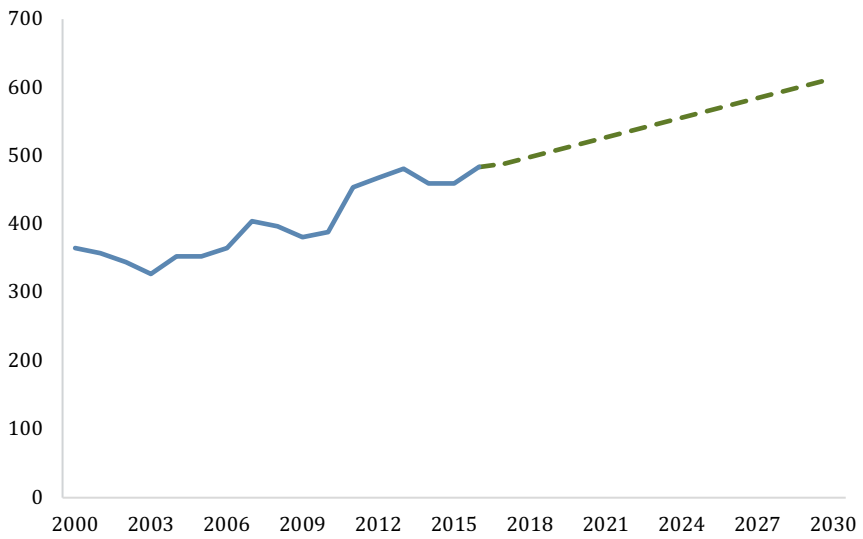
Det innebär en genomsnittlig årlig ökning med cirka 1,6 procent, vilket överensstämmer med UNWTO:s prognostisering för norra Europa med en ökning på 1,8 procent per år[33]. Kairos Future konstaterar att de har en liten försiktighetsmarginal jämfört med UNWTO, men att resultaten i det stora hela går i linje med varandra.

[32] Fakta om svensk turism, Tillväxtverket 2014. Datan kommer från Inkommande Besökare i Sverige (IBIS) som gjordes för sista gången 2014.

[33] Tourism toward 2030 – A Global Overview, UNWTO, 2011.



Figur 10. Sammanlagd prognos för antal gästnätter från samtliga landsgrupper.



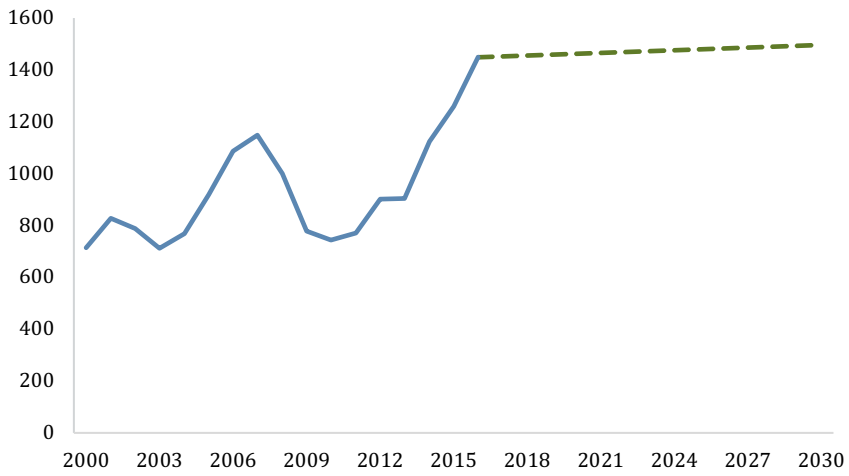
Figur 11. Inkvarteringskonsumtion av utländska turister delat med antal gästnätter, kr.
Källa: Tillväxtverket, Kairos Futures egen bearbetning och prognos.

”Konsumtionen per gästnatt” ökar kraftigt

Tillväxtverket har tagit fram uppgifter[34] om hur mycket pengar utländska turister totalt beräknas ha lagt ner på olika ändamål i Sverige per år. Kairos Future ser en tydlig ökning av konsumtionen av framförallt måltider från 2010 och framåt, betydligt högre än ökningen av antalet gästnätter under samma period.

Inkvarteringskonsumtion ”per gästnatt”[35] har efter en botten 2003 en tvåstegs-ökning, först till 2008 och sen igen tilltagande efter krisen. I genomsnitt syns en långsamt ökande trend, vilken Kairos Future antar fortsätter till 2030.

[34] Uppgifterna kommer från satellitkontoberäkningarna (TSA), Tillväxtverket 2016.
[35] Måttet konsumtion per gästnatt är en konstruktion som enbart innebär totala konsumtionen delat med antalet gästnätter och inte visar konsumtionen hos en verklig, genomsnittlig utländsk turist.



Figur 12. Utemåltidskonsumtion av utländska turister delat med antal gästnätter, kronor.
Källa: Tillväxtverket, Kairos Futures egen bearbetning och prognos.

Konsumtionen av utemat ”per gästnatt” har ökat kraftigt sedan 2003 (även efter hänsyn tagen till löpande priser), undantaget krisåren 2008–2012. En möjlig delförklaring till ökningen kan vara sjunkande flygpriser under perioden, vilket lett till att en större del av reskassan spenderas på själva resmålet.[36] En annan möjlighet är att en allt större del av utländska besökare är endagsbesökare från grannländer som kommer för att delta i den allt mer omfattande gränshandeln – vilket skulle ge en större ökning i turistkonsumtionen av restaurang- än inkvarteringstjänster. Grafen kan se intuitivt fel ut, då prognosen börjar vid 2016 som är högt över den genomsnittliga utvecklingstrenden. Den skarpa utveckling som skett sedan 2010 antas inte fortsätta i samma takt, då restaurangkonsumtionen för utländska gäster verkar vara väldigt känslig för konjunkturcykler. Därför modelleras den genomsnittliga utvecklingstakten från 2000, vilket innebär att nuvarande år är en extrem avvikelse från trenden.

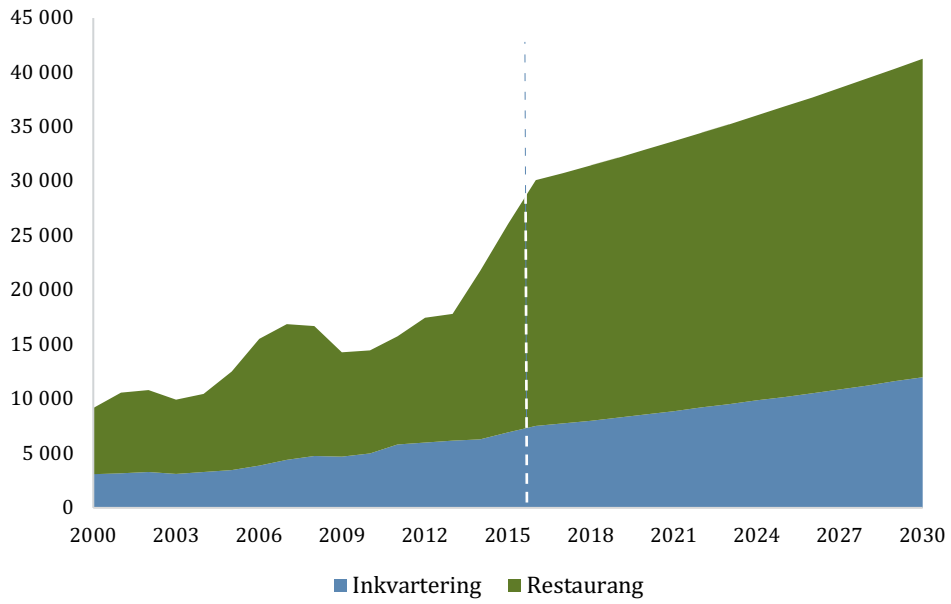
Kairos Future antar dock att denna kraftiga stegring inte kan fortsätta med oförminskad styrka, dels för att ”lågprisflygrevolutionen” till stora delar är genomförd och inte är något man kan anta fortsätter i samma takt, dels för att tillväxttakten i gränshandeln toppade 2006–2009.[37] Dessutom påverkas konsumtionen av utemat lätt av yttre faktorer, vilket gör att den framtida utvecklingen bedöms vara snabbt föränderlig.

Utvecklingen antas i genomsnitt att fortsätta som den gjort de senaste 15 åren, vilket gör att Kairos Future ser en försiktig ökning av utemåltidskonsumtion jämfört med dagens nivå. Genom att även inkorporera krisåren i utvecklingen av prognosen har de tagit hänsyn till att det i framtiden kan komma faktorer som påverkar denna konsumtion negativt.

[36] Trendanalys: Vision 2030, Rese- och Turistnäringen i Sverige, 2011.
[37] Nordisk Gränshandel 2012, Handelns Utredningsinstitut, 2012.

41 miljarder kronor från utländska turister 2030? – ökning 37 procent

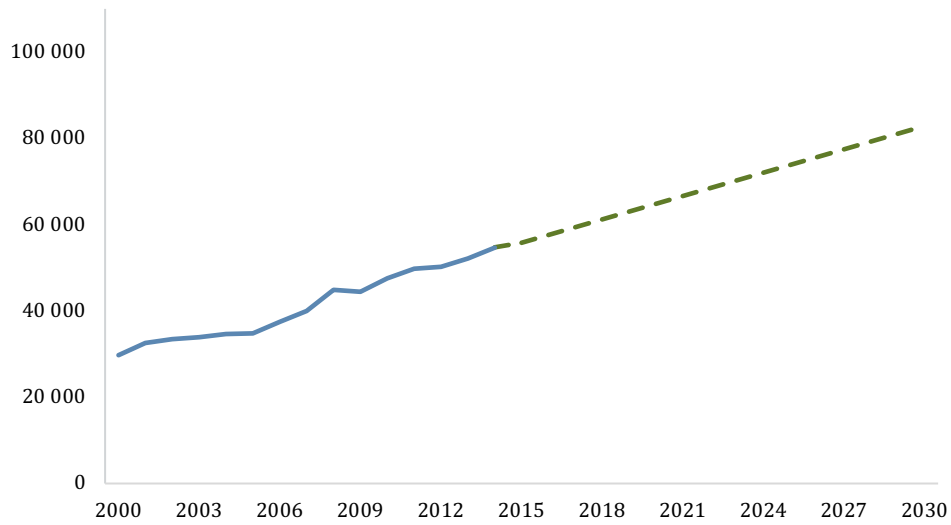
Håller dessa antaganden kan Kairos Future prognosticera en ökning i utländska turisters hotell- och restaurangkonsumtion från cirka 30 miljarder 2016 till närmare 41 miljarder 2030, i löpande priser, en ökning på 37 procent.



Figur 13. Total konsumtion av hotell- och restaurangtjänster av utländska turister, Mkr, löpande priser. Källa: Tillväxtverket, Kairos Futures egen bearbetning och prognos.

Företags och myndigheters konsumtion

Företags och myndigheters konsumtion får Kairos Future från in- och utflödestabeller som publiceras av SCB, där konsumtionen av en viss vara eller tjänst uppdelas i slutkonsumtion (av privata individer) eller som inflöde till någon annan ekonomisk verksamhet. Dessa siffror är inte uppdelade på hotell- och restaurangtjänster separat, utan båda behandlas som en enhet.



Figur 14. Total konsumtion av hotell- och restaurangtjänster av företag och myndigheter, Mkr, löpande priser. Källa: Tillväxtverket, Kairos Futures egen bearbetning och prognos.

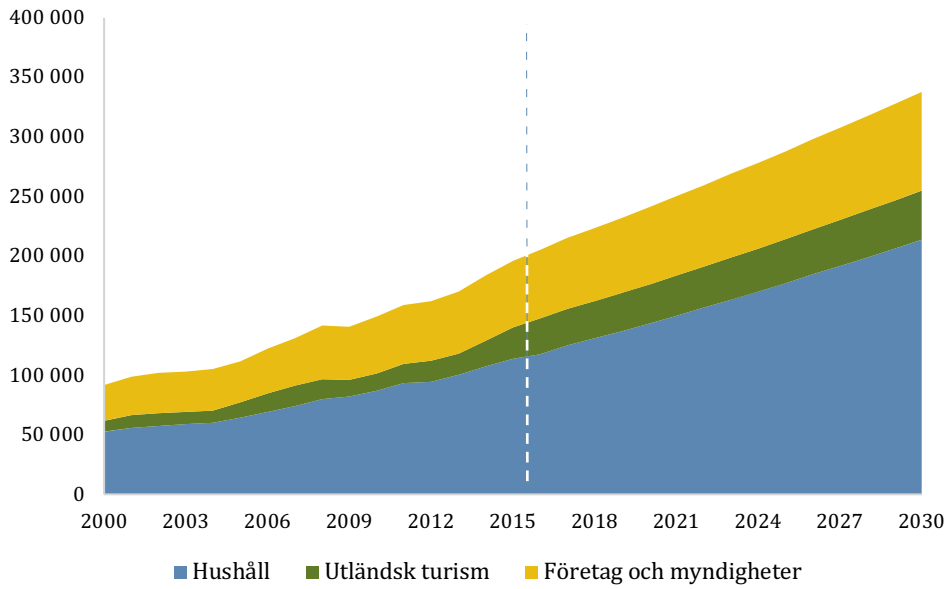
83 miljarder från företag och myndigheter 2030? – ökning 53 procent

Från 2000 syns en stabil, linjär, positiv trend. Den visar inga tecken på att avta och det syns inga tydliga tecken från omvärlden som kommer att påverka. Håller antagandet innebär det en ökning i företags och myndigheters hotell- och restaurangkonsumtion från drygt 54 miljarder 2014 till nästan 83 miljarder 2030, i löpande priser, en ökning med 53,7 procent.

Den totala konsumtionen

2030: 337 miljarder och 83 procent?

När Kairos Future lägger ihop de tre källorna till efterfrågan och deras prognoser landar resultatet på en stegring till 337 miljarder kronor i konsumtion till 2030, en ökning med cirka 83 procent. Notera att denna prognos inte sträcker sig över alla branscher som kan betraktas som besöksnäring. Kairos Future utesluter till exempel shopping och upplevelseindustri och behandlar bara hotell- och restaurang. Däremot inkluderas även bofastas restaurangkonsumtion, dessa räknas normalt inte till besöksnäringen.



Figur 15. Sammanlagd prognos över total konsumtion av hotell- och restaurangtjänster, Mkr, löpande priser.

Hur många behöver sysselsättas i branschen för att möta efterfrågan?

För att översätta prognosen över konsumtionsvolym av tjänster till antalet årsanställda i branschen går Kairos Future via tre steg. Först måste man räkna ut hur stor volym av tjänsterna som faktiskt tillhandahålls av företag som räknas till hotell- och restaurangbranschen; enligt SCB:s in- och utflödestabeller står dessa företag för ungefär 80 procent av inkvarterings- och måltidstjänsterna under perioden 2000–2016, medan aktörer inom främst transport-, handel och offentlig verksamhet står för resten. För att få fram den volym tjänster som de anställda i företag som räknas

till branschen producerar multiplicerar Kairos Future den totala konsumtionsvolymen med 0,8.

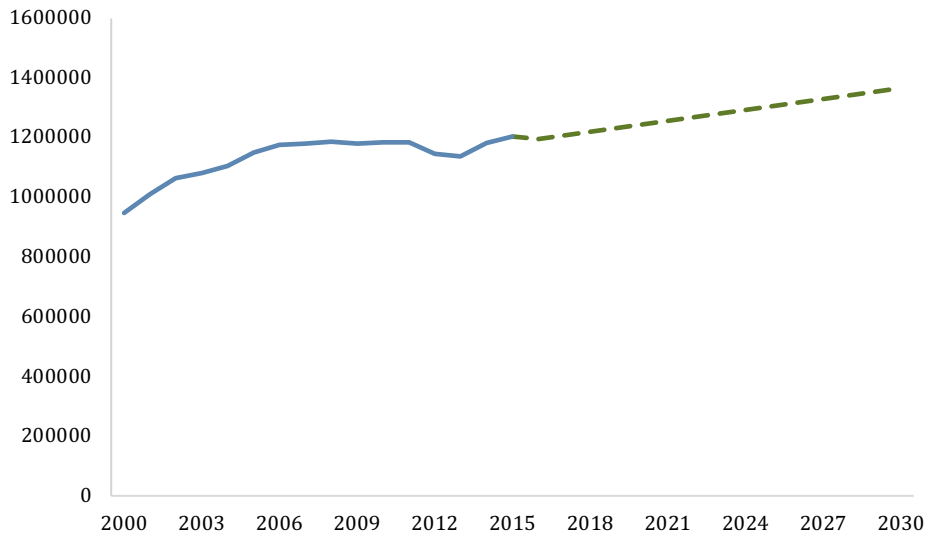
Under perioden 2000–2016 har antalet årsarbeten i branschen gått från cirka 77 000 till drygt 130 000, detta enligt siffror från SCB[38]. Konsumtionen har samtidigt ökat fortare; branschen producerade tjänster för cirka 947 000 kronor per anställd år 2000, men för omkring 1 203 000 per anställd 2015, vilket är en ökning med 27 procent.

Vad ligger bakom den här ökningen? För att kunna göra kvalificerade framskrivningar av den här trenden bör man ha någon teori om vad som har hänt för att kunna spekulera kring om det kommer fortsätta eller inte. Möjliga förklaringar till en ökning i värdet av produktionen per anställd inkluderar både reala ökningar i produktivitet och värde samt inflation.

Prisökningarna har varit höga; konsumentprisindex för restauranger och logi har ökat 46 procent under perioden 2010–2017, medan det totala KPI bara har ökat 24 procent. Ökningen i produktionsvärdet per person ligger alltså emellan den generella inflationen och branschens prisökning. Möjligtvis har branschens prisökning utöver inflationen matchats av en motsvarande kvalitetsökning i termer av den estetiska och upplevelsemässiga aspekten av tjänsterna som är svårmätta och svårjämförbara, samt att kvaliteten på råvaror har blivit bättre. Alternativt är ökningen, likt prisökningar på fastigheter, ett indirekt tecken på växande välstånd där man helt enkelt har mer pengar att lägga på vissa saker och denna lägre priskänslighet leder till högre priser. Andra möjligheter är att ökat säljfokus, bättre kapacitetsutnyttjande, tuffare krav på medarbetare samt nya tekniska lösningar har bidragit till ökningen.

Relationen mellan produktivitet, eventuella kvalitetsförbättringar, inflation och branschspecifika prisökningar är komplicerad, och Kairos Future ser inga tecken på ett tydligt trendbrott i någon eller alla av dessa faktorer. Det säkra alternativet är att dra vidare den ändå ganska tydliga trend som syns i måttet ”nominellt produktionsvärde per anställd”, nämligen en relativt stadig ökning per år. År 2030 beräknas varje anställd producera för cirka 1 366 000 kronor, en ökning med cirka 14 procent.

[38] Antal anställda avser medeltalet anställda omräknat till heltidspersoner i enlighet med vad som redovisas i företagens årsredovisning.



Figur 16. Total konsumtionsvolym per årsanställd i branschen, kr, löpande priser, under antagandet att ingen ytterligare automation sker. Källa: SCB, Kairos Futures egen bearbetning och prognos.

Prognosen presenterad i figur 16 är beräknad utifrån förutsättningen att automatiseringen inte kommer att påverka produktionsvärdet i en större mån än vad den gör idag. Detta är ett orimligt antagande, menar Kairos Future, då det redan nu finns tecken på att branschen kommer påverkas kraftigt av automatiseringsprocesser. För att ge en så korrekt bild av framtiden som möjligt måste graden av automatisering för branschen uppskattas.

Automationens roll – resursförstärkning eller jobbhot?

Konsumtionen kommer att växa framöver, men kommer behovet av arbetskraft till branschen att växa i samma takt? Medan Kairos Future i den tidigare rapporten Tillväxtvärk? bedömde att automationen skulle ha begränsad betydelse för utbildningsbehovet mot år 2023 är det nu dags att uppdatera analysen. Kairos Futures undersökning med ledare i Sverige visar att automationen påverkar svenska besöksnäringsföretag i större utsträckning än andra branscher, och att 20 procent av arbetsuppgifterna i branschen skulle kunna automatiseras redan idag.[39] Som skäl till att det inte sker anger de brist på tid och tvekan inför att ta stora investeringskostnader. Automationen har spelat störst roll för information och bokning, men störst skillnad framöver ser ledarna i mer avancerade servicetjänster.

Digitaliseringen har den effekt inom hotell- och restaurangbranschen som den har i andra branscher, den minskar behovet av vissa kompetenser och ökar behovet av andra. Som i så många andra branscher krävs kunskap i mötet mellan människa och maskin, och hur vi kan jobba sida vid sida på bästa sätt. Dock kan det vara svårt att identifiera exakt vilka yrkesroller som automationen skapar i framtiden, precis som det var svårt att föreställa sig jobb som chatrumsexpert, webbutvecklare, bloggare och it-säkerhetsexpert när internet slog igenom.

[39] Hur påverkas svensk turism av automationen?, Kairos Future, 2015.

Hur bedömer forskare och automationsexperter utvecklingen?

”We are destroying jobs at the bottom of the ladder. We add new jobs at the top of the scale ladder. The scale ladder moves up. In order to keep up with that rising scale ladder, we need to make people more skilled”.

Ray Kurzweil, director of engineering på Google och en av de ledande experterna på den teknik som håller på att omvandla vårt samhälle.

Inom hotell och restaurang förväntas processdrivna arbetsuppgifter att delvis eller helt tas över av automatiserade system. Automationen spås ersätta repetitiva uppgifter i en allt högre grad. Dock menar Osborne och Frey[40] i sina studier att fyra mänskliga egenskaper kommer att bli svåra att automatisera; nämligen

- perception
- motorik
- kreativ intelligens och
- social intelligens.

Applicerat på branschen innebär detta att arbetsuppgifter som in- och utcheckning, betalning och preparering av ingredienser kommer att automatiseras med hög sannolikhet, medan arbetsuppgifter som kreativ problemlösning, skapandet av nya menyer och maträtter samt detaljstädning kommer att kräva mänsklig kompetens. I graferna nedan har Kairos Future bedömt några av de vanligaste arbetsuppgifterna inom hotell och restaurang i två av parametrarna. Arbetsuppgifterna som befinner sig långt ner i det högra hörnet är sådana som troligtvis inte kommer att automatiseras i någon större utsträckning, medan arbetsuppgifter som ligger högt i vänstra hörnet med all sannolikhet, åtminstone till en väsentlig del, kommer utföras av robotar/artificiell intelligens.

[40] The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation?, Frey & Osborne, 2013.

Figur 17. Yrkesuppgifter bedömda på deras krav på kreativitet och potential för automation. Diagrammet bygger på Kairos Futures samlade bedömning av insikter från forskare och branschexperter.

Figur 18. Yrkesuppgifter bedömda på deras krav på uppfattning/perception och potential för automation. Diagrammet bygger på Kairos Futures samlade bedömning av insikter från forskare och branschexperter.

Arbetsuppgifter som är svåra att automatisera

Arbetsuppgifter kopplade till att:

- lösa oväntade problem,
- läsa in och reagera på stämningar och situationer,
- skapa nya menyer,
- bädda sängar,
- planera och koordinera samt
- utvärdera

är sannolikt fortfarande arbetsuppgifter utförda av människor år 2030[41]. 100 procent automation är osannolikt, forskning[42] pekar på en uppskattning att ungefär en tredjedel av personalen behöver finnas i verksamheten som exempelvis floor walkers/welcomers, en slags problemlösare och kvalitetsgranskare som finns där när något hakar upp sig.

Arbetsuppgifter som är lätta att automatisera

Hotellincheckningar är ett exempel på en process som kan levereras till en lägre kostnad av maskiner. I serviceprocessen ersätter tekniska lösningar redan idag på många håll funktioner som bokning och betalning. Även informationssökning online kan automatiseras med AI och smarta chatbotar.[43]

Utvecklingen inom robotik, AI och Internet of Things har möjliggjort att allt fler komplicerade uppgifter kan bli automatiserade. Ett exempel är roboten Wally som kan hyras in för att sköta ett hotells rumservice. Ett annat exempel är Hiltons pilotprojekt tillsammans med IBM, där man skapat en Watson-baserad concierge vid namn ”Connie”. Roboten kan svara på gästers frågor, tala flera språk och bygger på IBM Watsons maskininlärning där systemet lär sig att optimera svaren mer ju längre den används.

Bland yrkesroller längst ned på utbildningsstegen handlar teknikimplementeringen om automation och att spara in personella resurser, men i toppen kan tekniker som AI användas för att utveckla och anpassa upplevelsen där själva upplevelseleveransen utförs av människor. Mellanchefers uppgifter såsom koordinering och schemaläggning automatiseras och effektiviseras allt mer med hjälp av AI.

Det som är möjligt är inte alltid önskvärt

Flera undersökningar visar att relativt få idag kan tänka sig att ersätta mänskliga insatser i serviceupplevelsen med en robot.[44] Samtidigt accepterar vi teknikens intrång i vår vardag i en allt högre grad, särskilt om den visar sig skapa ett högre värde i form av effektivitet och frigörelse av tid. Det visar sig också i ett initialt skede att de företag som implementerat teknik i form av robotar i serviceprocessen fått en ökad attraktivitet; kanske är det just tekniken i sig som just blir den dragande faktorn. Residence Inn som implementerat robotbutlern ”Wally” rapporterar högre

---

[41] Slutsatserna bygger på Kairos Futures samlade bedömning av insikter från forskare och branschexperter.

[42] Professor Stanislav Ivanov, Varna University of Management, 2017.

[43] Som IPSofts Amelia som SEB nu använder i sin kundservice eller chatboten Rose på Cosmopolitan i Las Vegas.

[44] Kairos Future Travel Trend Report 2016, SIFO och Bookatable, 2016.

beläggning och bättre kundnöjdhet[45] och det helt automatiserade ”Robothotellet” Henna Hotel, Japan expanderar och planerar att öppna nio nya hotell under 2018.[46,47]

Hotell- och restaurangupplevelserna kommer förmodligen att ta två riktningar; high tech och high touch. För att pressa priserna uppstår erbjudanden med hög automationsgrad. Men när större delen av serviceprocessen är digitaliserad (och därmed blir kopierbar), kan också det personliga och mänskliga få ett högre värde.[48] Upplevelser där människor är integrerade kan komma att prissättas 2-3 gånger högre.[49] Efterfrågan på respektive upplevelse kommer att kunna beräknas beroende på kundbehov, den stressade affärsresenären kommer kanske önska ett personallöst hotell eller snabbmatställe, medan weekendresenären sätter pris på den personliga servicen. Företag i framtiden kan konkurrera med sin *serviceprofil* i allt större utsträckning eftersom det är svårt att profilera sig med funktion, lättare med passion och känsla.

Snabbheten i ta till sig automation beror på incitamenten

Hur snabbt kommer branschen då att ta till sig automationslösningar? Avgörande för hur snabbt och omfattande företagen tar till sig den nya tekniken är inköpskostnaden och ”return on investment” – för vilka arbetsuppgifter och i vilka situationer kommer det löna sig att byta ut människan mot en robot? För vilken storlek på anläggning? Även kvaliteten kommer bli en avgörande faktor. Idag kan robotar och tekniska lösningar ibland uppfattas som långsamma och ha hög felmarginal (till exempel röststyrningen på mobiltelefonen), men vad händer när tekniken förbättras och blir snabbare? Automationen kan även innebära fördelar som säkrare leverans och mindre strul beroende på den mänskliga faktorn, tillgänglighet dygnet runt och en högre produktivitet. En annan fråga rör intäktssidan. Det är svårt att ta mer betalt för funktion, så vissa aktörer kommer sannolikt att välja att positionera sig i ett premiumsegment där man betalar för mänsklig service.

Även andra incitament förutom den ekonomiska kommer att ha påverkan på automationstakten mot 2030, främst inom politik och samhälle där arbetsmarknadspolitiken och regleringar kan komma att påverka branschen när många lågutbildade står utanför arbetsmarknaden. Detta problem lär inte minska i framtiden så länge krig och konflikter pågår. Dessutom lär vi se ett allt större antal klimatflyktingar. Problematiken med att få in nyanlända i arbetslivet lär kvarstå. En möjlig följd skulle kunna vara att Sverige, trots en stor automationspotential, väljer att bromsa automatiseringstakten med olika politiska insatser. Internationell konkurrenskraft och behovet av att öka marginalerna i en typiskt sett lågmarginalbransch kommer att väga i andra vågskålen.

---

[45] Relay Robot Case study, General Manager Tom Beedon, 2016.

[46] curbed.com

[47] Hur ser morgondagens hotell ut?, BFUFs Rapport 7, 2016.

[48] John Naisbitt diskuterade fenomenet i sin bok High tech, High touch 1999, och redan 1982 i boken Megatrends.

[49] Stanislav Ivanov, Professor in Tourism Economics Varna University.

6/KAIROS FYRA FRAMTIDSSCENARIER

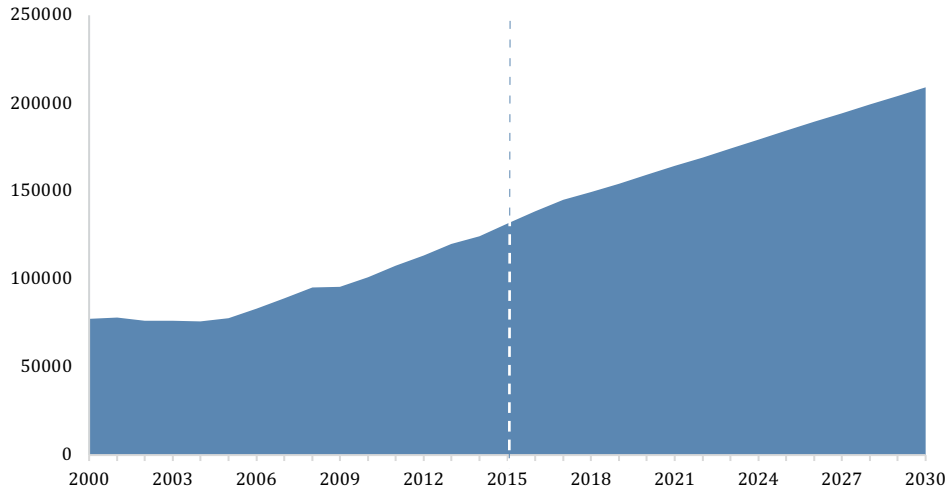
Vilken grad av automation kan vänta oss i hotell- och restaurangbranschen mot 2030?

Det finns ett flertal undersökningar på området, som i mångt och mycket visar på samma bild; hotell- och restaurangbranschen är en av de branscher där automatisering och robotisering har störst potential. Däremot är forskare oense om exakt *hur mycket* branschen kommer att automatiseras. För att ge en differentierad bild av den tänkbara utvecklingen presenterar Kairos Future fyra olika scenarier över hur det kan se ut år 2030. Dessa ligger sedan till grund för att uppskatta antalet anställda inom de traditionella yrkena (det vill säga de yrken som finns idag) i branschen i framtiden.

Scenario 1: Ingen ytterligare automatisering

Till att börja med modellerar Kairos Future ett extremfall – möjligheten att inga ytterligare arbetsmoment kommer att bli automatiserade. Givet Kairos Future trendöversikt i tidigare avsnitt anser de att detta scenario känns osannolikt. Anledningen att Kairos Future, trots detta, inkluderar den i analysen är för att den kommer att fungera som referensram för de andra scenarierna, för att ge en förståelse för hur mycket automatiseringen kan komma att påverka arbetskraftsbehovet.

Enligt detta scenario 1 kommer det år 2030 behövas ungefär 209 000 anställda inom hotell- och restaurangbranschen för att täcka konsumtionsbehovet.

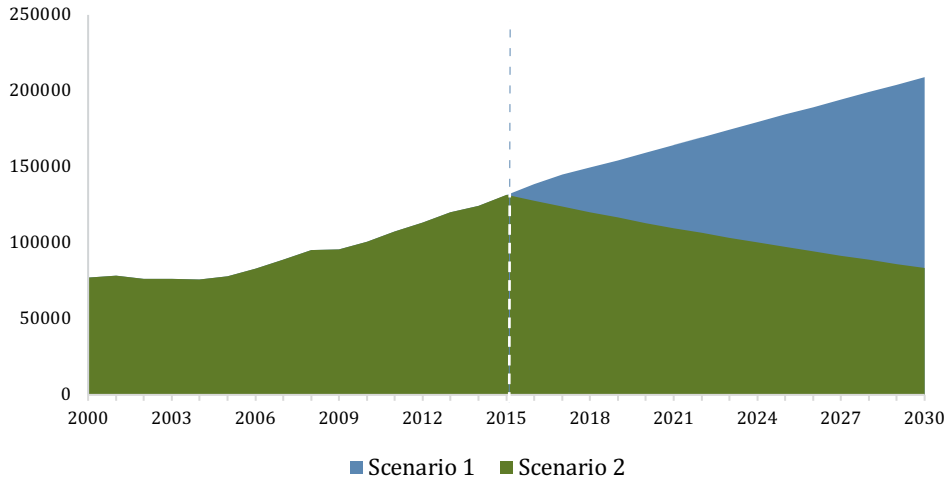


Figur 19. Antal årsanställda i traditionella yrken år 2030 givet scenario 1. Källa: SCB och Kairos Futures egen prognos.

Scenario 2: McKinsey&Co

I en studie som nyligen publicerades undersöker McKinsey&Co automationspotentialen för olika sektorer inom åtta länder i Europa[50]. De kommer bland annat fram till att Sverige är ett av de länder som har störst automatiserings-potential och att 60 procent av arbetstiden inom hotell- och restaurangsektorn kan automatiseras innan 2030.

Om deras prognos faller in, skulle det innebära att det i detta scenario 2 skulle behövas ungefär 83 600 anställda i traditionella yrken – vilket är samma storlek på arbetskraften som år 2006, trots växande konsumtion av hotell- och restaurang-tjänster. Jämfört med scenario 1 betyder det att branschen behöver cirka 125 000 färre anställda, betydligt färre än i dagsläget.



Figur 20. Antal årsanställda i traditionella yrken år 2030 för scenario 1 och 2.
Källa: SCB, McKinsey&Co samt Kairos Futures egen prognos.

[50] Digitally-enabled automation and artificial intelligence: Shaping the future of work in Europe's digital front-runners, McKinsey&Co, 2017.

Scenario 3: Stiftelsen för strategisk forskning

Scenario 2 tittar på automatiseringspotentialen för branschen i stort. För att få en mer detaljerad bild underlättar det att bryta ner branschen i de största yrkeskategorierna.

SCB:s yrkesstatistik på branschnivå räcker tyvärr inte för att göra några uttömmande prognoser. I hotell- och restaurangbranschen förekommer mycket säsongsarbete, personalomsättningen är hög och många ser inte sin position som ett huvudyrke. Som ett resultat finns yrkesuppgifter kopplat till bransch på bara cirka 80 procent av de anställda. Det vore vanskligt att i detalj extrapolera trender i sammansättningen av arbetskraften utifrån denna begränsade data, men samtidigt ger det en övergripande bild av hur branschsammansättningen ser ut.

Tabell 1 visar att branschen innehåller många olika yrkestyper. De sex vanligaste kommer att användas för att uppskatta automatiseringen. Genom att undersöka specifika yrkeskategorier kan man ta hänsyn till att alla yrken inte kommer påverkas till lika stor grad av automatiseringen.

Anställda i branschen

Yrke	Antal	Andel
Restaurang- och köksbiträden med flera	32 527	21,6 procent
Yrke okänt	26 207	17,4 procent
Kockar och kallskänkor	18 634	12,4 procent
Hovmästare och servitörer	13 982	9,3 procent
Städare	7 594	5,0 procent
Hotellreceptionister med flera	5 016	3,3 procent

Tabell 1. Antal anställda i branschen 2015. De sex vanligaste yrkena. Källa: SCB

Däremot är det ytterst få studier som redogör för hur automatiseringen kommer att inverka på de enskilda yrkena. Stiftelsen för strategisk forskning har tillsammans med Stefan Fölster gjort en sådan undersökning[51]. Resultatet visas i tabell 2. Analysen visar att vartannat jobb i Sverige kan bli automatiserat, men att det inom hotell- och restaurangsektorn är betydligt fler. 95,3 procent av receptionisters arbetsuppgifter kan komma att bli automatiserade innan 2030.

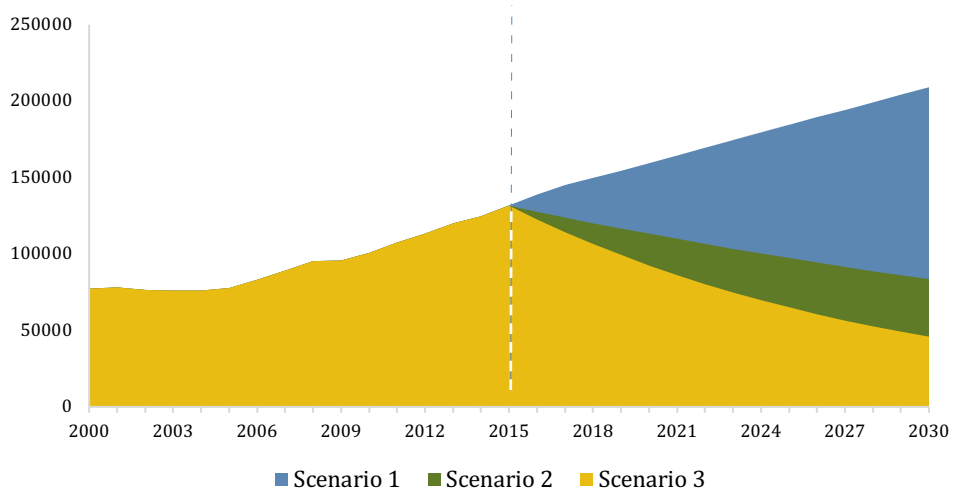
[51] Vartannat jobb automatiseras inom 20 år – Utmaningar för Sverige, Stiftelsen för strategisk forskning, 2014.

Automatiseringspotential

Yrke	Grad	Antal 2015	Antal 2030
Restaurang- och köksbiträden med flera	89 procent	32 527	5 142
Yrke okänt	50 procent	26 207	18 169
Kockar och kallskänkor	88 procent	18 634	2 997
Hovmästare och servitörer	88 procent	13 982	2 249
Städare	64 procent	7 594	3 749
Hotellreceptionister med flera	95 procent	5 016	327

Tabell 2. Automationspotential för respektive yrkesgrupp. Hädanefter kallad Scenario 3.
Källa: Stiftelsen för strategisk forskning och SCB, Kairos Futures bearbetning.

Enligt detta scenario 3 behöver branschen ha ungefär 46 000 årsanställda år 2030 – vilket motsvarar cirka 35 procent av dagens nivå. Jämfört med scenario 1 år 2030, med ingen automatisering, innebär det att fyra av fem traditionella anställningar kommer att automatiseras bort.



Figur 21. Antal årsanställda i traditionella yrken år 2030 för scenario 1, 2 och 3.
Källa: SCB, MicKinsey&Co, Stiftelsen för Strategisk forskning, samt Kairos Futures egen prognos.

Scenario 4: Kairos Futures sammanvägda prognos

Kairos Future bedömer att varken McKinseys eller Stiftelsen för strategisk forsknings förslag är särdeles troliga då de fokuserar på automatiseringspotential snarare än den faktiska realiseringsgraden. Att hotell- och restaurangföretag *kan* automatisera en större del av sin arbetskraft betyder inte nödvändigtvis att de *kommer* att göra det. För att bättre belysa ett sannolikt scenario krävs det att man tar hänsyn till vissa yttre faktorer, främst ekonomiska och politiska incitament. Många av dessa aspekter har diskuterats i tidigare avsnitt och kommer därför inte att upprepas här.

En annan aspekt är lönestrukturen och om det kommer vara ekonomiskt fördelaktigt att byta ut befintlig personal mot robotar eller AI. För att undersöka de ekonomiska incitamenten konsulterade Kairos Future SCB:s Branschnyckeltal 2016, där de främst var intresserade av personalkostnaderna som andel av nettoomsättningen. Medianen för restaurang- och hotellverksamhet ligger mellan 36 och 40 procent beroende på storlek, vilket är jämförelsevis högt[52], men betydligt lägre än i rena tjänstebranscher som konsulting, städ eller omsorg.

Vid en teoretisk full automation, skulle företagen alltså kunna minska sina kostnader med ungefär en tredjedel. Avgörande för det ekonomiska incitamentet är kostnad och funktion för de digitaliserade lösningarna samt storleken på företagen; större företag lär automatiseras i större utsträckning än mindre (man behöver alltid minst en ”floor walker” eller bemannad ”panic button” när något hakar upp sig, vilket är lättare att implementera för större företag och arbetsställen än för små). Och branschen består till stor del av såväl små företag som små arbetsställen.

Sammanfattningsvis innebär det att en automatiseringsgrad på 50 procent potentiellt skulle kunna minska företagens kostnader med cirka 15 procent och en automatiseringsgrad på 75 procent skulle potentiellt innebära en reducering av kostnaderna med drygt 20 procent. Med andra ord finns de ekonomiska incitamenten där, så när de automatiserade lösningarna blir billigare än mänskliga anställda kommer allt fler företag välja att automatisera. Och när allt fler företag väljer att automatisera, tvingas andra företag att hänga med, för att hålla nere kostnaderna.

En tredje aspekt är givetvis konsumenternas inställning till automatisering; kommer de fortsatt att värdesätta värdskap och personlig kontakt, eller kommer det att bli bortprioriterat när tiden blir en allt större bristvara? För 15 år sedan skulle nog få personer trott att de skulle kunna checka in hos flygbolag via sin mobiltelefon, något som vi idag tar för givet.

Det finns alltså extremt många faktorer att ta hänsyn till. Kairos Futures bedömning är att *minst* 25 procent av de traditionella arbetsuppgifterna kommer att automatiseras bort, av ekonomiska skäl men också av skäl som tillgänglighet och

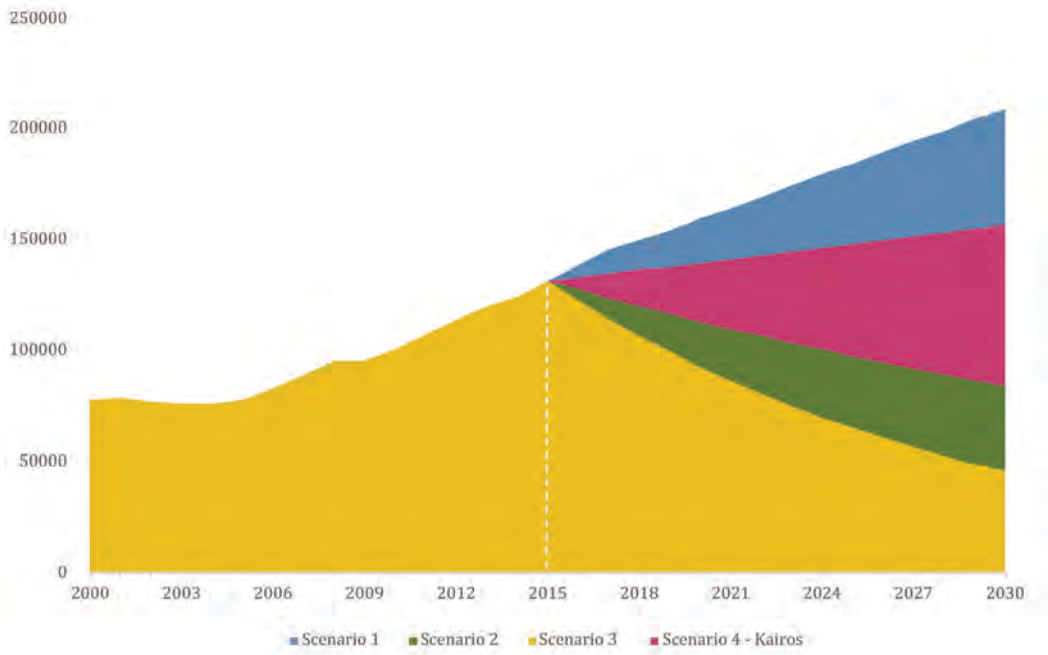
---

[52] Med hjälp av data från Svensk handel ser Kairos Future att den genomsnittliga personalkostnaden som andel av omsättningen för livsmedelsindustrin ligger på 12 procent, och för möbelindustrin på 20 procent[52]. Märk dock att de sista två värdena är medelvärden, och de blir därmed något missvisande – stora företag får mer tyngd och kan därmed dra ner värdena.

servicegrad. Baserande på resonemanget tidigare bedömer Kairos Future att inte mer än *max* 60 procent av de traditionella arbetsuppgifterna kommer att automatiseras bort mot år 2030. Detta främst på grund av den troliga segmenteringen av marknaden med både *high touch* å ena sidan och *high tech* å andra sidan samt på grund av branschens struktur.

Totalt antal anställda i traditionella yrken 2030

Givet en prognos av total konsumtion och en prognos av konsumtion per anställd, samt uppskattningen av automatiseringsgraden för branschen, kan en slutgiltig prognos över antalet anställda i traditionella yrken i branschen 2030 göras.



Figur 22. Antal årsanställda i traditionella yrken i branschen. Källa: SCB, McKinsey&Co, Stiftelsen för Strategisk forskning samt Kairos Futures egen prognos.

I figuren ovan är även Kairos Futures prognos inkluderad (jmf figur 21). Kairos Future anser att den mest troliga utvecklingen ligger mellan en automatiseringsgrad mellan 25 och 60 procent, alltså någonstans i det rosa området i figuren. Det skulle i sådana fall innebära att behovet av arbetskraft inom de traditionella hotell- och restaurangyrkena skulle vara mellan cirka 84 000 och 157 000 personer år 2030.

Det blir tydligt att trots att hotell- och restaurangbranschen är en framtidsbransch kommer många av de traditionella arbetsuppgifterna försvinna till förmån för nya. I tabellen visas hur många personer som kommer att vara anställda i respektive traditionella yrken år 2030 vid 25 procent och 60 procents automatisering – givet att distributionen av yrkesroller är densamma och att automationen påverkar alla yrken i samma utsträckning. Då Kairos Future redan konstaterat att vissa yrken kommer vara lättare att automatisera än andra är detta en förenklad bild av framtiden, men fungerar som en övergripande bild av hur det kan komma att bli.

Antal anställda inom hotell- och restaurang vid olika automationsgrad

Yrke	Antal 2015	Andel 2015	Antal 2030 vid 25 procent automation	Antal 2030 vid 60 procent automation
Restaurang- och köksbiträden med flera	32 527	21,6 procent	38 225	20 387
Yrke okänt	26 207	17,4 procent	28 551	15 227
Kockar och kallskänkor	18 634	12,4 procent	20 185	10 765
Hovmästare och servitörer	13 982	9,3 procent	16 830	8 976
Städare	7 594	5,0 procent	7 319	3 904
Hotellreceptionister med flera	5 016	3,3 procent	6 961	3 712

Tabell 3. Antal anställda i traditionella yrken 2030 vid olika automationsgrad.

Rekryteringsbehov mot 2030 inom traditionella yrken

För att beräkna hur stort personalbehovet är behövs uppgifter på det årliga in- och utflödet av personal. Givet taket på vår prognos på cirka 157 000 anställda 2030 (vid den lägre automationsgraden 25 procent) behöver branschen öka sin personalstyrka med cirka 25 000 på femton år.

Till detta ska läggas det antal personer som behövs för att täcka de som lämnar branschen. Det är givetvis svårt att uppskatta, speciellt för en bransch där det är välkänt att personalomsättningen är mycket hög. Med hjälp av tillgänglig information går det dock att uppskatta åtminstone storleksordningen på behovet av nyinflöde av personal.

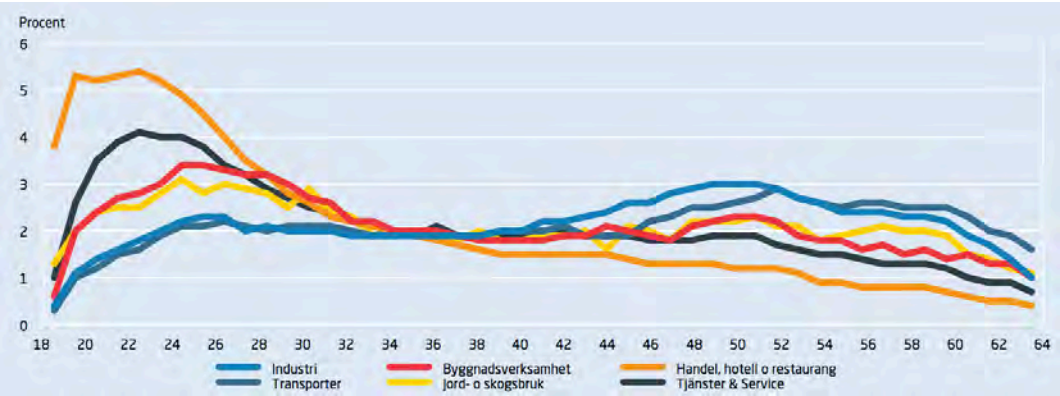
Visita uppskattar att upp till 40–45 procent av anställda inom branschen lämnar sin arbetsgivare varje år, dock inte nödvändigtvis branschen som helhet. Svenskt Näringsliv uppskattar att motsvarande siffra för årsskiftet 2016–2017 bland arbetare inom handel, hotell och restaurang var cirka 37 procent.[53]

Det säger inte hur stor personalomsättningen är på branschnivå, det vill säga hur många som varje år som lämnar branschen helt och hållet. Här får man göra antaganden utifrån mer begränsad information. Resultatet från den enkät till anställda som genomfördes inom ramen för föregående projekt indikerar att cirka 23 procent av de anställda planerar att lämna branschen inom 1 till 2 år eller tidigare. Eftersom deltagare i en enkät kan förmodas ha en mer långsiktig inställning

[53] Fakta om löner och arbetstider 2017, Svenskt Näringsliv, 2017

till sitt engagemang i branschen får även här 15–20 procent ses som en lägsta möjliga uppskattning.

Åldersfördelningen inom branschen överväger kraftigt åt det yngre segmentet. I Svenskt Näringslivs ”Fakta om löner och arbetstider” visas att arbetarstyrkan (som dock även innefattar handel förutom hotell och restauranger) innehåller dubbelt så många 22-åringar som 28-åringar.



Figur 23. Åldersstruktur för arbetare inom vissa näringskategorier. Källa: Svenskt Näringsliv

Eftersom branschen har deltidsarbete och tidsbegränsade anställningar, inklusive många som jobbar i branschen mindre än ett år och därför inte syns ordentligt i personalomsättningsstatistik, blir en uppskattning om personalomsättning på årsbasis med nödvändighet en något konstruerad siffra. Syftet med Kairos Future uppskattning här är inte att visa hur personalomsättningsmönstret faktiskt ser ut utan snarare att uppskatta magnituden av omsättningen i relation till rekryterings-behovet på lite längre sikt.

Allt detta leder till att ett antagande om cirka 25 procent årlig personalomsättning på branschnivå är en acceptabel uppskattning. Om en fjärdedel av de arbetande i branschen lämnar denna varje år och att dessa måste ersättas – samt att branschen fortsätter växa – kan det totala rekryteringsbehovet vid olika automatiseringsgrad fås fram.

Nedan presenteras två tabeller. Den första (tabell 4) visar rekryteringsbehovet vid 25 procents automatisering, vilket var den lägsta gränsen i Kairos Futures uppskattning. Detta är således det största rekryteringsbehovet *av traditionella yrken* som branschen kan tänkas ha i framtiden. Den andra (tabell 5) visar rekryterings-behovet för den övre gränsen för automatisering – 60 procent. Vid det scenariot syns en negativ tillväxt, det vill säga att personalstyrkan kommer att minska i omfattning varje år. Trots detta kommer det fortsatt finnas ett stort rekryterings-behov, främst på grund av antalet som lämnar branschen varje år. Observera att siffrorna i tabellerna 4 och 5 inte ska ses som exakta prediktioner på det faktiska antalet anställda ett visst år, utan endast är tänkt att visa den generella trenden fram till 2030. Det innebär att man inte ska stirra sig blind på rekryteringsbehovet för ett visst år, utan mer se den övergripande utvecklingen.

Resultatet blir ett årligt rekryteringsbehov på mellan 35 000 och 40 000 personer vid 25 procents automatisering under perioden 2017–2030. Detta kan möjligtvis tillfredsställas åtminstone delvis av personer som tidigare lämnat branschen, men mer detaljerad statistik skulle behövas för att uppskatta hur stor denna grupp är – åldersfördelningen i branschen antyder att den inte är överväldigande stor. Ett

behov av några tiotusentals helt nya rekryter varje år är att räkna med. Om automatiseringsgraden blir närmare 60 procent däremot kommer det finnas ett årligt rekryteringsbehov på ungefär 25 000 från i år till cirka 20 000 personer 2030, samtidigt som antalet anställda krymper.

Tillväxt och rekryteringsbehov vid 25 procents automatisering

År	Anställda	Tillväxt	Lämnar branschen	Rekryterings-behov
2015	131 630	7 112	30 004	40 020
2016	133 174	1 544	31 130	34 838
2017	134 736	1 562	33 684	35 246
2018	136 317	1 580	34 079	35 660
2019	137 916	1 599	34 479	36 078
2020	139 533	1 618	34 883	36 501
2021	141 170	1 637	35 293	36 929
2022	142 826	1 656	35 707	37 362
2023	144 501	1 675	36 125	37 801
2024	146 196	1 695	36 549	38 244
2025	147 911	1 715	36 978	38 693
2026	149 646	1 735	37 412	39 147
2027	151 402	1 755	37 850	39 606
2028	153 178	1 776	38 294	40 070
2029	154 974	1 797	38 744	40 540
2030	156 792	1 818	39 198	41 016

Tabell 4. Prognos över tillväxt och rekryteringsbehov vid 25 procents automatisering, 2015–2030.

Tillväxt och rekryteringsbehov vid 60 procents automatisering

År	Anställda	Tillväxt	Lämnar branschen	Rekryterings-behov
2015	131 630	7 112	30 004	40 020
2016	127 707	-3 923	31 927	28 004
2017	123 902	-3 806	30 975	27 170
2018	120 209	-3 692	30 052	26 360
2019	116 627	-3 582	29 157	25 575
2020	113 152	-3 475	28 288	24 812
2021	109 780	-3 372	27 445	24 073
2022	106 508	-3 271	26 627	23 356
2023	103 334	-3 174	25 834	22 660
2024	100 255	-3 079	25 064	21 984
2025	97 267	-2 988	24 317	21 329
2026	94 369	-2 899	23 592	20 694
2027	91 557	-2 812	22 889	20 077
2028	88 828	-2 728	22 207	19 479
2029	86 181	-2 647	21 545	18 898
2030	83 613	-2 568	20 903	18 335

Tabell 5. Prognos över tillväxt och rekryteringsbehov vid 60 procents automatisering, 2015–2030.

Osäkerheter och alternativa scenarier

Prognosen för branschens tillväxt bygger på att den observerade utvecklingen fortskrider utan några större överraskningar. Oförutsedda händelser och osäkerhetsfaktorer kan ha stor betydelse för branschens framtid och är viktiga att hålla under bevakning. Möjliga faktorer att hålla ögonen på är utvecklingen av transportkostnader (både bränslepriser och konkurrensen mellan transport-aktörer), klimathotet och dess effekt på resandet och den turbulenta ekonomiska situationen i Sverige, Europa och världen där en försämring eller kollaps kan förändra förutsättningarna drastiskt. Även den säkerhetspolitiska frågan har seglat upp som en faktor att ta på allvar de senaste åren och kan naturligtvis ändra spelplanen totalt även om sannolikheten av de flesta bedöms som låg för större konflikter.

Den viktigaste faktorn är utvecklingen i efterfrågan hos svenska hushåll. I ett scenario där andelen av hushållens konsumtion som är hotell- och restaurang-tjänster inte ökar i linje med den trend Kairos Future sett utan ligger på samma nivå som idag, så blir total konsumtion ungefär 336 miljarder kronor istället för 339 miljarder kronor, och om andelen sjunker ner till botten som nåddes 2004 blir

siffrorna 332 miljarder. Dessa faktorer skulle givetvis dra ner estimaten för antalet anställda ytterligare.

Om befolkningstillväxten har överskattats eller underskattats av SCB påverkar det naturligtvis också den totala konsumtionen.

Hela prognosen antar emellertid att den mycket stadiga ökningen i generell konsumtion per invånare i Sverige kommer att fortsätta. Om den trenden skulle brytas kommer flera antaganden i prognosen (såsom ett ökande produktionsvärde per anställd eller ökande andel hotell- och restaurangkonsumtion), samtidigt att påverkas till en sådan grad att spekulationer blir alltför svåra.

Scenarierna för automationsgrad är naturligtvis beroende av en lång rad faktorer, där människans acceptans av tekniken, branschens vilja att investera och hastigheten på teknikutvecklingen kan visa sig gå fortare eller långsammare än Kairos Future antagit här.

Prognosen för rekryteringsbehovet påverkas bland annat av utvecklingen av fluktuationen inom branschen.

Automationen skapar nya arbetsuppgifter

Beräkningarna ovan fokuserar på traditionella yrken. Men även om en del av dessa försvinner betyder det inte per se att antalet anställda i branschen minskar. Automationen skapar behov av nya typer av arbetsuppgifter, vissa av dessa kommer att utföras av människor som är anställda av företag i branschen, andra kommer troligtvis att köpas in.

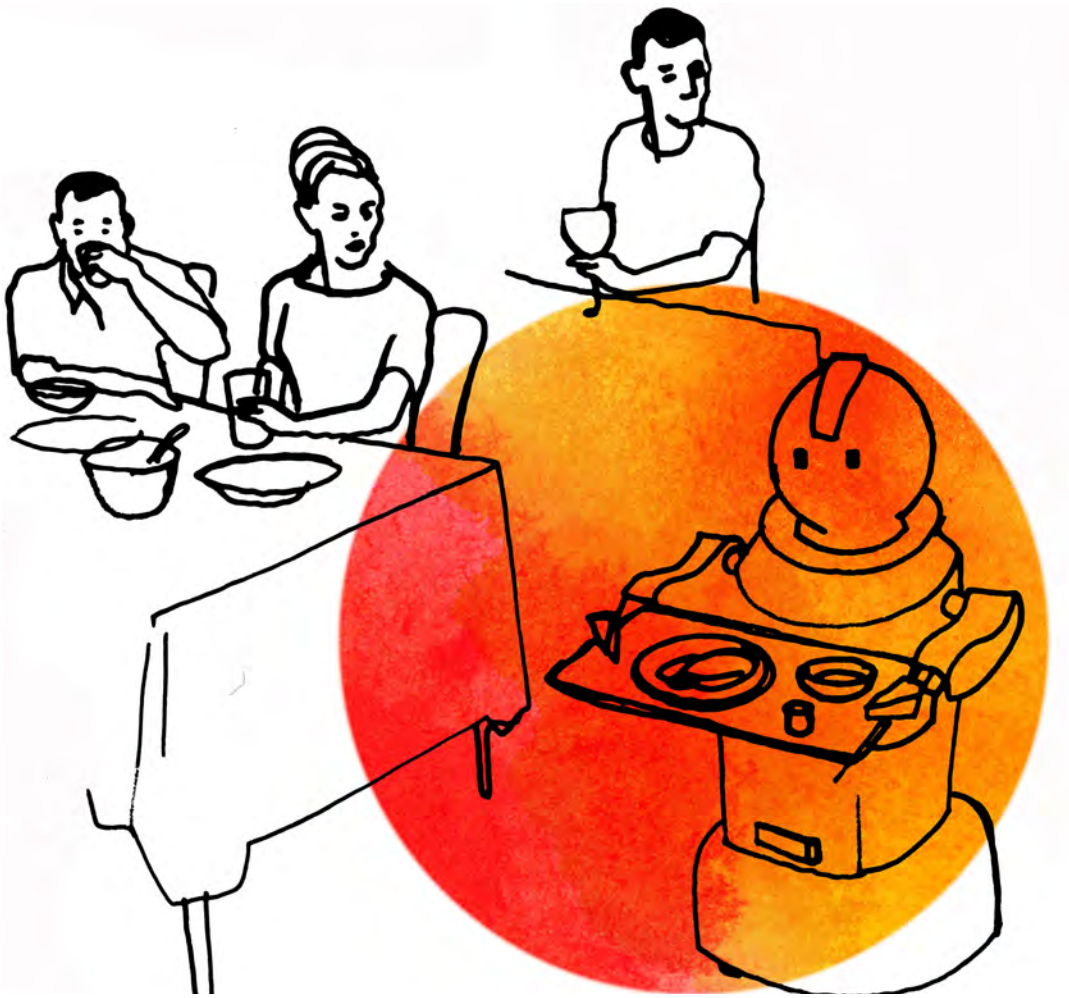
I en branschomvärld som kan se helt annorlunda ut 2030 är det svårt att förutse de nya arbetsuppgifterna som kommer att tillkomma. Vad räknas in i branschen och inte när program, maskiner och robotar kan hyras in och levereras av företag som inte tillhör branschen? Affärsmodellen lutar åt RaaS, (Robot as a service) och SaaS (Software as a service) där man hyr in en funktion och inte behöver teknisk kompetens såsom programmering internt. Även dataanalys kommer troligtvis att outsourcas till viss grad.

Nya tänkbara arbetsuppgifter (finns delvis redan idag):

- Inköp av RaaS och SaaS
- Robotsamordning, robothandledning och robotträning
- Träning och service av företagets egna AI-system
- Kreatör av individanpassade kundupplevelser med hjälp av big data, framtidens service- och konceptutvecklare kommer troligtvis att vara människor, men har AI som hjälpmedel i processen
- Floor walking, roller för olika typer av situationer som kräver kreativitet, perception, social intelligens och motorik
- Sociala medier-expert som skapar content på plats och svarar på kommentarer och reviews i realtid
- Superintendenten som överser och kvalitetssäkrar service
- Teknisk vaktmästare som underhåller tekniken

Människor som unique selling position

Om framtidens konkurrensmedel inom besöksnäringen är serviceprofilen, kan automatiseringen frigöra tid för personalen att ta hand om och underhålla gästen vilket skapar mervärde och ökar betalningsviljan. Att någon form av mänsklig kontakt är önskvärd är klart, men frågan är i vilken utsträckning. Vi kommer troligtvis se mer generella roller i framtiden där bartendern fungerar som informatör, robotskötare och underhållare – och såklart fortsätter vara krogens egen psykolog.



7 / EFFEKTER PÅ KOMPETENS OCH UTBILDNING I FRAMTIDEN

Teknik har utvecklats i alla tider. Historiskt sett har inte detta lett till att färre arbetar, däremot att arbeten flyttar från en sektor till en annan. Vid automatisering av jordbruket på 1960-talet ökade antalet arbeten i industrin, och när industrin automatiserades ökade antalet arbetande inom service. När den tekniska utvecklingen förändrar karaktären på framtidens arbetsuppgifter är den stora frågan hur vi människor anpassar oss till nya yrken och till nya arbetsuppgifter. Anpassningen behöver ske och få stöd genom utbildning på olika nivåer i utbildningssystemet, men också genom träning och kompetensutveckling på arbetsplatser.

Tidigare kapitel i denna rapport pekar på att branschen med stor sannolikhet kommer att ha ett fortsatt betydande rekryteringsbehov, både på grund av tillväxt och som följd av hög personalomsättning, trots ökad automatisering. Ur branschens perspektiv är det givetvis önskvärt att behovet av personal fylls på av personer med branschanpassad utbildning. Detta hjälper branschen att professionaliseras, höjer standarden på yrkeskunnandet och branschens status samt bidrar till en mer lång-siktig utveckling där hotell- och restaurangbranschen snarare blir ett karriärval än en tillfällig syssla.

För att kunna resonera kring framtidens utbildning – vilka som kommer att ansvara för den och hur den behöver förändras – tar vi avstamp i hur utbildningen ser ut idag.[54]

Utbildningen i dag

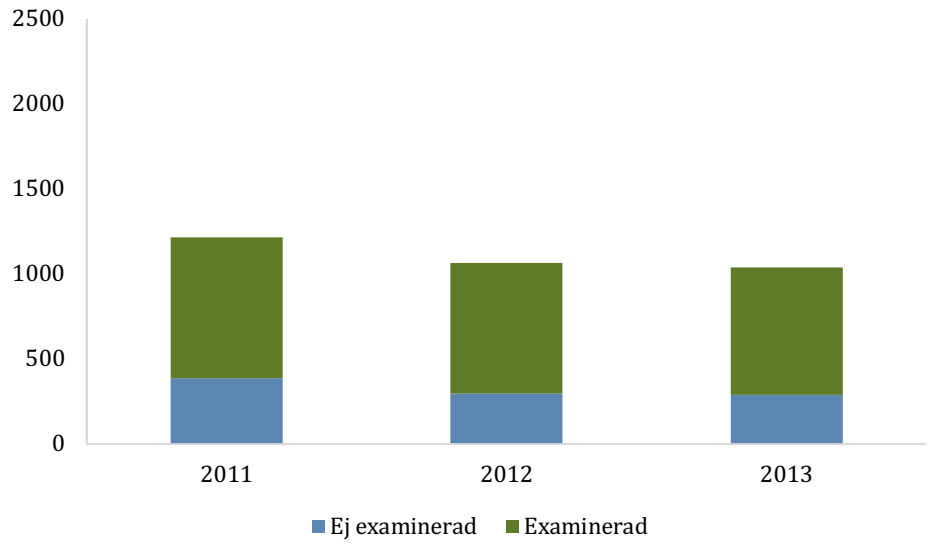
Gymnasieskolans yrkesprogram viktig källa till yrkesutbildade

Det största antalet branschanpassade utbildningsplatser finns i dagsläget på gymnasienivå – det är från gymnasiets yrkesutbildningar det största antalet hotell- och restaurangutbildade kommer. Någon framskrivning för antalet nyutexaminerade låter sig inte göras då Hotell- och restaurangprogrammet och Livsmedelsprogrammet avskaffades till förmån för Hotell- och turismprogrammet samt Restaurang- och livsmedelsprogrammet 2011. Tidsserier med examenssiffror för dessa program är därför begränsade.

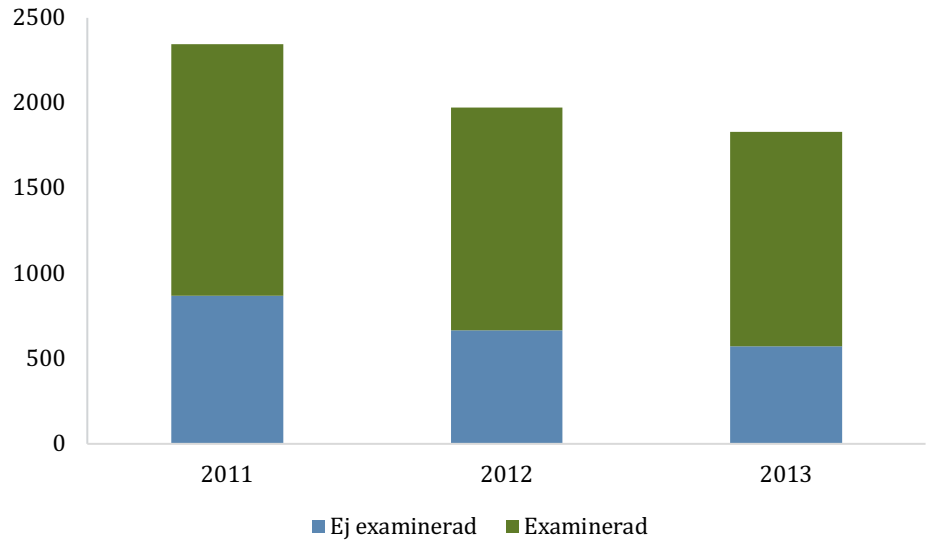
Nedan visas de senaste siffrorna från Skolverket gällande antalet examinerade inom de två programmen. Bland de som började programmen 2013 var det cirka 72 procent bland eleverna på Hotell- och turismprogrammet och nästan 69 procent bland eleverna på Restaurang- och livsmedelsprogrammet som examinerades. Andelen som är etablerade på arbetsmarknaden inom hotell- och restaurangbranschen är lägre. Bland de som påbörjade sin utbildning på Hotell- och turismprogrammet 2011 är det cirka 43 procent som fått ett relevant jobb ett år efter examen. Motsvarande siffra för Restaurang- och livsmedelsprogrammet är 57 procent[55].

---

[54] Kapitlet bygger på Kairos Futures data som kompletterats och redigerats av BFUF.
[55] Skolverket, 2017.



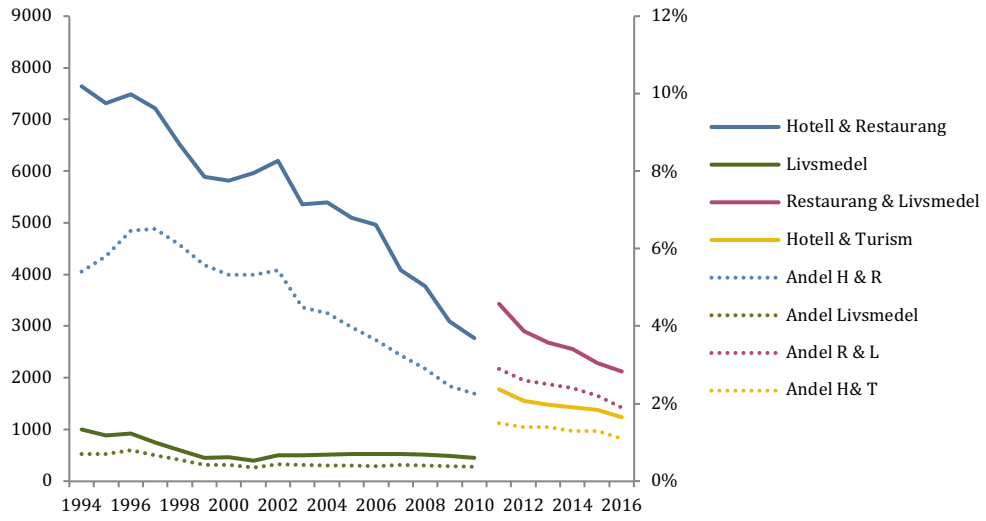
Figur 24. Antalet nybörjare på hotell och turismprogrammet. Årtalet visar det år eleverna påbörjade sitt program. Den turkosa delen visar antalet som inte examinerades efter tre år, den gröna visar antalet som examinerades efter tre år. Källa: Skolverket.



Figur 25. Antalet nybörjare på restaurang och livsmedelsprogrammet. Årtalet visar det år eleverna påbörjade sitt program. Den turkosa delen visar antalet som inte examinerades efter tre år, den gröna visar antalet som examinerades efter tre år. Källa: Skolverket.

Den bästa indikationen på intresset för programmen Hotell- och turism samt Restaurang- och livsmedel visas i utvecklingskurvorna för Hotell- och restaurang-programmet och Livsmedelsprogrammet. Mätt i hur många som haft programmen som sitt förstahandsval framkommer att hotell och restaurang befunnit sig i fritt fall under nästan 20 år, med en inbromsning vid gymnasiereformen 2011. Antalet förstahandssökande minskar, och även *andelen*, vilket tyder på att branschen har en större utmaning än gymnasieskolan generellt när det kommer till att locka elever.

Antal sökande till yrkesprogram har ökat för majoriteten av yrkesprogrammen, medan antalet sökande till Restaurang- och livsmedelsprogrammet minskat mest.[56]



Figur 26. Förstahandssökande till branschinriktade yrkesprogram före respektive efter 2011. Källa: Skolverket.

Eftersom hotell- och restaurangföretag finns i hela landet och verkar på lokal nivå är det viktigt att utbildningarna har närhet till marknad och företag. Enligt Skolverket saknas elever i Restaurang- och livsmedelsprogrammets år 3 i 185 av 290 kommuner. Inte mindre än 218 kommuner saknar elever i Hotell- och turism-programmet. Delvis beror detta på att antal sökande minskar, en annan anledning kan vara att utbildningarna har svårt att rekrytera kompetenta lärare.[57] En annan att det är dyrt att utrusta utbildningarna med teknik i form av kök, annan utrustning och råvaror för undervisningen. Givet det vikande söktrycket är också färre kommuner benägna att satsa på branschanpassade gymnasieutbildningar. Tydligt är att de kommuner som satsar på nära dialog med näringslivet och attraktiva skolor med moderna undervisningsmetoder, utrustning och lokaler är vinnare – de har ett ökande antal sökande.

Komvux och folkhögskolor utbildar mot livsmedel

En mindre andel utbildningar nischade mot besöksnäringen finns vid komvux-utbildningar och folkhögskolor. Framför allt handlar detta om livsmedelsrelaterade utbildningar.[58] Som ett led i regeringens kunskapslyft tillförs folkhögskolorna ytterligare 671 miljoner kronor årligen från och med 2018 vilket motsvarar 5 000 nya utbildningsplatser.[59]

---

[56] skolverket.se

[57], [59] Ett land att besöka – En samlad politik för hållbar turism och växande besöksnäring, SOU 2017:95.

[58] Den svenska besöksnäringen – kompetensförsörjning och kompetensbehov, Rapport 0197, Tillväxtverket, 2016.

Yrkesvux

Sedan 2016 är Yrkesvux en permanent del av utbildningssystemet, vilket möjliggör för teoretiskt utbildade att omskola sig till en yrkesutbildning. Till skillnad från Komvux är Yrkesvux en satsning på yrkesutbildning för vuxna. Såväl studerande som näringslivet och kommunen ska samarbeta med Arbetsförmedlingen och det lokala näringslivet i arbetet med att planera och genomföra utbildningen. Yrkesvux innebär att kommunerna får ett riktat statsbidrag för att finansiera yrkeskurser, som ofta är lite dyrare att anordna än teoretiska utbildningar. Eftersom en del av utbildningen är förlagd till arbetsplatser innebär Yrkesvux en utmärkt möjlighet för företag inom besöksnäringen att knyta ambitiösa människor till sin verksamhet. Yrkesvux sker inom ramen för den kommunala vuxenutbildningen varför variationen av vilka utbildningar som erbjuds är stor mellan kommuner. I många kommuner anordnas utbildningar inom branschens bristyrken. Även innehåll och upplägg varierar. Arbetsmarknadens parter vill se att Yrkesvux innehåller yrkeskurser motsvarande de på yrkesgymnasieprogrammen och att utbildningen avslutades med en validering till gesäll.

Ett exempel på lyckat samarbete mellan kommun och besöksnäring har skett i Stockholms stad. Kommunen har avsatt medel för 45 extra platser på kockutbildning. Företag har varit med och tagit fram innehållet, vilket bland annat inneburit att så mycket som 75 procent av undervisningen sker ute på arbetsplatser. För att öka möjligheten till anställning efter utbildningen har näringen även varit med i urvalsprocessen av elever.[60]

Yrkeshögskolan täcker inte branschens behov av utbildade

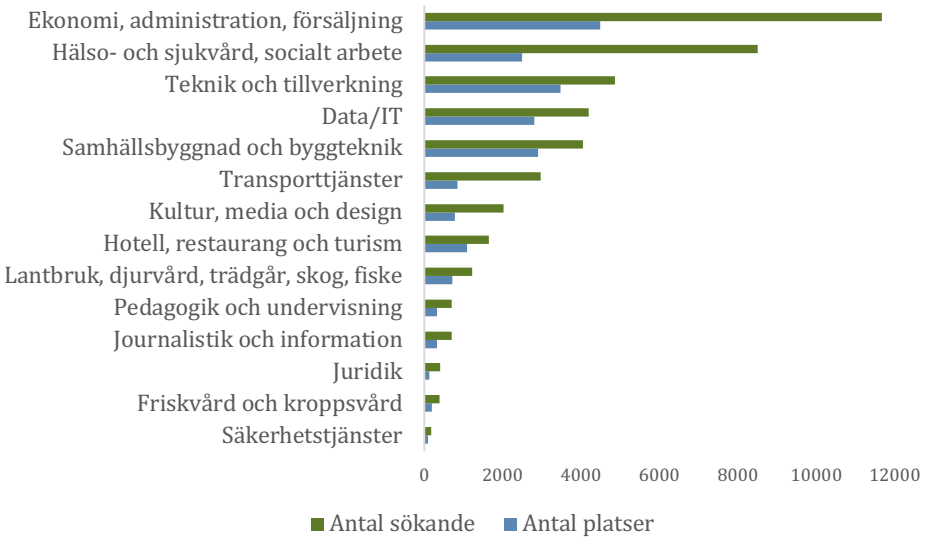
Syftet med Yrkeshögskolan (YH) är att eftergymnasiala utbildningar som svarar mot ett uttalat behov på arbetsmarknaden kommer till stånd. Yrkeshögskolan har utvecklats till en viktig utbildningsform för branschens behov genom att den varvar teoretisk och praktisk kunskap. Praktiken som ingår i YH-utbildningar är ett viktigt steg mot arbetsmarknaden eftersom arbetsgivare ofta visar intresse för att anställa elever efter avslutad praktik.

I figur 27 nedan visas antalet sökande och platser för olika YH-utbildningar under 2016. Hotell, restaurang och turism är bland de program som har lägst antal sökande per plats. Endast 1 641 behöriga sökte sig till någon form av YH-utbildning inom hotell, restaurang och turism. År 2015 examinerades 674 personer inom dessa utbildningar[61]. Tyvärr syns ingen långtgående trend inom detta område då definitionen av sökande ändrades 2014. Under de två år som data finns för den nuvarande definitionen syns en minskning av antalet behöriga sökande, men inte tillräckligt stor för att kunna dra några statistiska slutsatser.

---

[60] visita.se

[61] Statistisk årsrapport, Myndigheten för yrkeshögskolan, 2017.



Figur 27. Antalet behöriga sökande och antalet platser på YH-utbildningar 2016. Källa: Myndigheten för yrkeshögskolan.

Tidigare var YH-utbildningarna ett relativt kortsiktigt instrument eftersom beviljandet att anordna dessa då var begränsat till två år. Sedan 2017 har beviljandet utökats till flera år. Ökad långsiktighet är en viktig signal till de företag som ska avsätta tid och involvera sig i utbildningen. Dessutom skingras lätt kunskaper, nätverk och innehåll när det blir avbrott i utbildningar. Detta måste byggas upp och underhållas för att skapa utbildningar som håller kvalitet och är attraktiva för studerande. Det är en stor utmaning inte minst för mindre orter som kan behöva locka kvalificerade lärarresurser från annat håll att bosätta sig på orten.

Budgetpropositionen 2018 innebär den största utbyggnaden av Yrkeshögskolan sedan dess införande 2009. Redan 2018 tillkommer 1 100 nya platser. Till 2020 innebär utbyggnaden en ökning med närmare 14 000 platser utöver dagens cirka 30 000. Dessa nya platser har förutsättningar att svara mot branschens behov av arbetskraft, speciellt inom bristyrken som det hitintills inte utbildas för inom Yrkeshögskolan.[62]

Universitet och högskolor

Den svenska hotell- och restaurangbranschens efterfrågan på personal med högre utbildning har historiskt sett inte varit lika uttalad som i länder där besöksnäring och turism betraktas som en viktig basnäring; Italien, Schweiz och Spanien. Men till följd av att både efterfrågan och teknikutvecklingen liksom att branschen konsolideras till allt fler större företag har företagens efterfrågan på akademiskt utbildade ökat de senaste åren.

De senaste tjugo åren har utbildningar på akademisk grund- och avancerad nivå med inriktning mot hospitality och service management (värdskap och ledarskap) samt med inriktning mot gastronomi och måltidskunskap och restaurang vuxit fram.

Utbildningarna bedrivs bland annat på Örebro universitet, Restaurang- och hotellhögskolan på Campus Grythyttan, Umeå universitet, Högskolan i Kristianstad och vid Lunds universitet, institutionen för service management på Campus Helsingborg.

---

[62] Ett land att besöka – En samlad politik för hållbar turism och växande besöksnäring, SOU 2017:95.

Höstterminen 2017 antogs totalt cirka 500 studenter vid dessa utbildningar, som i de flesta fall omfattar 180 högskolepoäng, vilket motsvarar tre års studier. Enligt lärosätena visar studier att nästan samtliga som genomgått dessa utbildningar har arbete när de lämnat den.

Enligt SCB hade cirka 300 svenskar studielån för att studera eftergymnasiala utbildningar inom hotell, restaurang, turism och hospitality utomlands 2017. Det handlar framför allt om ledarskapsutbildningar, ofta på masternivå.

Flera av de större aktörerna i hotell- och restaurangbranschen har lyft behovet av att etablera branschanpassade ledarskapsutbildningar på akademisk nivå även i Sverige. Det tycks med andra ord finnas en potentiell efterfrågan på bransch-inriktade ledarskapsutbildningar från såväl studerande som branschens företag.[63]

Glappet mellan utbildade för branschen och branschens behov av kompetens

En uppskattning av storleken på glappet mellan sökande med branschanpassade utbildningar och branschens behov av kompetens kan göras som en grov överslagsräkning genom att undersöka hur många med branschrelevant utbildning som kommer ut på arbetsmarknaden varje år.

Gymnasieskolans yrkesprogram är inte i närheten av att utbilda tillräckligt många för att kunna fylla branschens behov av personal och kompetens. Även med optimistiska antaganden om examinationsfrekvensen från de branschinriktade yrkesprogrammen täcker de utexaminerade bara runt en tiondel av behovet av ny personal. I sammanhanget är det sviktande söktrycket till dessa utbildningar ett reellt problem.

Det är svårare att beräkna hur studerande inom Komvux och arbetsmarknadsutbildningar bidrar då det inte finns tillräckligt detaljerade data. Arbetsförmedlingen inkluderar hotellyrken inom ”kundservice” och Skolverket inom ”övriga kurser”, vilket gör det svårt att få fram relevanta siffror.

När det gäller högskolor och universitet är det möjligt att utgå från antagningsstatistik från högskolan, vilken är lättare tillgänglig och håller högre kvalitet än data om examinationsgrad.

Glappet mellan utexaminerade med branschanpassad utbildning och branschens behov är stort. Om inte branschinriktade utbildningar på olika nivåer i utbildningssystemet ökar i antal platser, blir mer populära att söka och/eller om personalomsättningen i branschen sjunker drastiskt, kommer andelen personal som genomgått en utbildning som är inriktad mot branschens behov fortsätta vara mycket låg.

---

[63] Ett land att besöka – En samlad politik för hållbar turism och växande besöksnäring, SOU 2017:95.

Morgondagens utbildning och kompetensbehov

Den pågående automatiseringen kommer, enligt både Kairos Futures, OECDs och PwCs analyser, ställa betydligt högre krav på att både offentliga och privata aktörer investerar i utbildning och kompetensutveckling. Detta för att ge människor stöd i att löpande genom livet anpassa sig till och följa med i den tekniska utvecklingen.

Att stärka digitala färdigheter och utbilda i färdigheter i det som på engelska kallas ”STEM subjects”, det vill säga vetenskap, teknik, ingenjörsvetenskap och matematik, är viktiga element i vidareutbildningen.

Men det kommer också att handla om att ge de människor vars arbetsuppgifter och yrken automatiseras inom till exempel industri, transport och administration stöd och färdigheter som gör att de kan gå över till tjänstesektorns branscher.

Även om en del arbetsuppgifter rent tekniskt kan automatiseras kanske det inte är önskvärt att göra det. Det gäller till exempel inom vård och omsorg och också inom besöksnäringen, där yrken ställer krav på sociala färdigheter och mänsklig touch, vilket gör de svårare att automatisera.

Behov av personal med högre utbildningsnivå

Personal med branschinriktad utbildning efterfrågas och gymnasiets yrkesutbildningar är viktiga för företagens kompetensförsörjning. Utbildningsplatserna i den reguljära vuxenutbildningen och insatser inom arbetsmarknadsutbildningar har, till följd av den negativa utvecklingen av antalet utbildade i gymnasieskolans utbildningsprogram, blivit allt viktigare för branschens kompetensförsörjning och tillväxt. Dessa insatser kommer även fortsättningsvis vara viktiga så att branschen kan fånga upp vuxna som är i behov av och vill byta yrkesbana. Med hänsyn till vilka arbeten som riskerar att automatiseras blir det allt tydligare att branschens företag kommer att få ett allt större behov av personal med utbildning på högre nivå både nu och i framtiden. Vi ser ett framtida behov av fler akademiskt utbildade och behov av fler akademiska utbildningar anpassade för branschen.

Tekniken påverkar format och metod för kompetensutveckling

Även om läraryrket betraktas som ett av de yrken som löper lägre risk för automatisering[64] står utbildningsarenan inför en digitaliseringsutmaning. I det nya informationssamhället utmanas lärarens roll när eleverna själva blir experter och har kunskap allt mer lättillgänglig. Hur öppnar man ostron? Kolla Youtube! Vilket vin passar till maten? Googla! Kraven på en mer flexibel och tillgänglig utbildning ökar när tekniken och nya källor används. Pedagogernas roll förändras där tekniken stärker upp, i så kallad ”blended learning” används tekniken till stöd och lärarresursen används på nya sätt. Inspiration från världens bästa föreläsare ”streamas” och läraren på plats blir coach för att stötta i praktiserandet av nya kunskaper. Utbildningarna på svenska Hyper Island är exempel på ”peer to peer learning” där de studerande själva är källor till kunskap för varandra. De får själv söka information, experimentera och utforska problemformuleringar där det inte finns en

[64] Policy breif on the future of work – Putting faces to the jobs at risk of automation, OECD, 2018.

bestämd lösning. Detta förbereder för ett innovativt och kreativt tänkande och ”mindset”, vilket speglar arbetslivet och främjar ett entreprenöriellt förhållningssätt.

Med hjälp av nya digitala plattformar och ”machine learning” kan lärandet individanpassas och maximeras utefter studentens individuella inlärningsbehov. Nya plattformar och tekniker skapar möjligheter för interaktiva utbildningar och ”gamification” blir ett allt vanligare inslag även i utbildningssammanhang som ett sätt att skapa attraktiva lärometoder. Tekniker som virtual reality kan stärka utbildningen kring fysiska moment som till exempel servering, kassa och köhantering, särskilt när det gäller att träna på lite mer ovanliga situationer.[65]

I ett allt mer automatiserat samhälle blir förståelse för ny teknik en viktig kompetens. World Economic Forum lyfter fram att framtidens utbildningar bör designa läroplaner som adekvat lär ut hur framtidens arbetstagare inom branschen ska samarbeta med intelligenta teknologier.[66] Detta gäller inte bara vid nyrekryteringar, utan är en viktig kompetens att underhålla internt.

Trenderna kring utbildningsformat leder mot:

- Mer ”blended learning” där teknik och människa allt bättre är i synk.
- Distansutbildningar, flexibelt lärande, koncept för livslångt lärande.
- Centraliserad inspiration/instruktion (föreläsningar/filmer med de allra bästa inspiratörerna/instruktörerna).
- Lokala coacher som ger stöd i att träna på det du lärt dig.
- ”Gamification” och omedelbar feedback.

Utbildningarnas innehåll: behov av både teknikkompetens och personligt värdskap

I BFUFs rapport Tillväxtvärk?[67], där bransch- och utbildningsföreträdare intervjuades, menade representanter från branschen att utbildningarna inte levererade kompetensen de hade behov av. Arbetsgivarrepresentanterna efterfrågade hårt arbetande generalister med sälj- och kundfokus och ledaregenskaper. Dessa egenskaper ansågs svårast att få tag på. Enligt expertintervjuer som genomförts av Kairos Future under hösten/vintern 2017 premieras personlighet och attityd ofta över teoretisk kompetens inom serviceyrken[68]. Det visar sig också i framväxten av nya rekryteringssätt där auditions ibland ersätter traditionellt cv som rekryteringsverktyg.

Genom automationen kan vi anta att mänskliga egenskaper kommer att bli en allt viktigare konkurrensfaktor i det framtida digitala landskapet. Dessa bör inkluderas och få utrymme att utvecklas i framtidens utbildningar. De kommer också att vara viktiga när det gäller att få rätt personer att söka sig till branschutbildningarna. Också tekniska kompetenser, i form av kunskap kring tekniska lösningar och hur de används, blir viktiga på framtidens arbetsmarknad. Att kunna handleda en robot, agera problemlösare när tekniken fallerar eller träna företagets AI i nya kunskapsområden kommer att bli önskvärda kompetenser i ett allt mer automatiserad bransch. I en snabbföränderlig värld behöver utbildningarna vara flexibla, tillgängliga och uppdaterade på den teknik som används av branschen.

---

[65] Walmart använder VR-teknik för att träna sina anställda inför Black Friday.

[66] World Economic forum, 2017: pdf

[67] Tillväxtvärk? Rapport #2, BFUF, 2014.

[68] Framkom i expertintervjuer med professorer, forskare och branschexperter, 2017.

Satsningar på generiska utbildningar där specialiseringen sker högre upp i masterprogrammen är en trend som funnits ett tag på högskolenivå, inte bara i Sverige. Bred kompetens är en bra grund att stå på när omvärlden förändras snabbt. Samtidigt kommer spetsutbildning och fördjupad kunskap inom ämnen som mat och dryck samt destinationskunskap bli allt mer viktig för att kunna möta kraven och attrahera allt mer pålästa konsumenter. Även spetskompetens inom den teknik som implementeras i branschen kommer att vara attraktiv för arbetsgivare.

Trenderna kring utbildningsinnehåll leder mot:

- Mer social intelligens (människans unika fördel gentemot maskinerna och företagens mervärde i positionering gentemot kund).
- Mer kreativ intelligens (konceptskapande, problemlösning med mera).
- Mer perception (arbetsledning av komplexa situationer i röriga miljöer).
- Ledarskap (av människa och maskin).
- Försäljning (för att möta en ökande konkurrens).
- Generiska bas-utbildningar.
- Specialisering.

Vem ansvarar för framtidens utbildning?

Politiken, företag, arbetsmarknadens parter och utbildningsaktörer får en än viktigare roll och behöver samverka strategiskt för att utveckla och ge det stöd människor kommer att behöva för att löpande genom livet anpassa sig till och följa med i den tekniska utvecklingen.

Ett tätare samarbete mellan utbildningsanordnare och näringsliv är önskvärt, det finns goda exempel där företag i branschen samverkar med gymnasieskolor om lärlingsplatser. I expertintervjuerna Kairos Future genomförde under hösten 2017 framkom önskemål om tätare samverkan även på Yrkeshögskolenivå. I dag orkar företagen ofta inte vänta in de långa processerna för att starta en utbildning. De som har möjlighet startar istället egna utbildningar. Samtidigt efterfrågar utbildningsaktörerna ett större engagemang från näringen. Framöver kommer troligtvis fler större kedjor att framgångsrikt skräddarsy utbildningar som kompletterar den generiska utbildningen och bli bättre på utbildningar internt. Samverkan är nödvändig för att kunna kvalitetssäkra och skapa utbildningar som är attraktiva för både branschen och studenter.[69]

Hur kvalitetssäkrar vi framtidens utbildning?

Idag finns en uppsjö av utbildningar från olika länder och för att kunna avgöra om en person är lämpad för en anställning används olika slags utvärderingsmetoder. Det kan vara auditions om det är attityd som står i fokus, övningar om det är färdigheter som ska testas eller provjobb/provanställningar. Det är sannolikt att denna trend förstärks. Näringen lär alltså spela en viktig roll i kvalitetssäkringen av den kompetens som examineras i framtiden.

Många som arbetar i hotell- och restaurangbranschen saknar formella intyg på sin kunskap. Genom att validera kunskaper kvalitetssäkras kompetens som en person lärt sig genom praktiskt arbete, till formell kunskap i form av ett intyg. Med hjälp av

[69] Framkom i Kairos Futures expertintervjuer med professorer, forskare och branschexperter, 2017.

validering kan en person eller till exempel en utbildningssamordnare kvalitetssäkra färdigheter.

Tillsammans med företrädare från branschen har parternas yrkesnämnd UHR, arbetat fram en metod för validering. Metoden kan användas inom fyra yrken; kock, servering, hotellreception och hotellkonferens. Valideringsmetoden används också som prov för gesäll inom respektive yrkesområde. Det innebär att om personen som genomgår en validering och godkänns på samtliga bedömningskriterier enligt kraven själv kan ansöka om ett gesällbrev.

Validering kan med stor fördel användas av ett företag eller utbildningssamordnare som ett verktyg för kvalitetssäkrad kompetensförsörjning eller för att kvalitetssäkra utbildningen gentemot branschens krav för yrkeskunnande. Från 2015 används valideringsmodellen som ett verktyg för att integrera nyanlända på den svenska arbetsmarknaden för kockar i det så kallade snabbspåret. Det är ytterligare ett sätt att stötta branschen i utmaningarna kring kompetensförsörjningen och ett verktyg för at få fler människor i sysselsättning.

Med ökad internationalisering blir också gränsöverskridande samarbeten runt kvalitetssäkring, som det europeiska ramverket European Qualifications Framework (EQF), anpassat till svenska förhållanden i Sveriges referensram för kvalifikationer (SeQF) värdefulla. SeQF omfattar och presenterar allt lärande genom att beskriva kunskaper, färdigheter och kompetenser på åtta nivåer. Referensramen synliggör både lärandet från kvalifikationer, vars resultat av lärande är författningsreglerade – från slutbetyg i grundskolan till vuxenutbildning, yrkesutbildning och den högsta akademiska examen, och från lärandet från kvalifikationer vars resultat av lärande inte är författningsreglerade och som sker i arbetslivet, hemmet eller föreningslivet.[70]

Behov av mer flexibel och öppen utbildningsstruktur

Utvecklingen går snabbt, branschglidningar är ett faktum och kraven på utvecklings- och anpassningsförmåga kommer att öka. Utbildningssystemet behöver i högre grad utformas så att det för studerande får en mer flexibel, öppen och tydlig struktur. Att göra karriär inom besöksnäringen skulle underlättas om man som studerande har möjlighet att över tid förflytta sig inom utbildningssystemet och mellan utbildningssystemet och arbetslivet.[71]

Ett tydligare och mer flexibelt utbildningssystem ställer krav på samverkan mellan Skolverket, Arbetsförmedlingen, utbildningsväsendet, regionalt tillväxtansvariga och inte minst att branschen kan formulera behov och erbjuda arbetsplatsförlagd praktik för såväl de som studerar på gymnasiet som på högskolor och universitet.

---

[70] Källa: myh.se

[71] Ett land att besöka – En samlad politik för hållbar turism och växande besöksnäring, SOU 2017:95.

#08 TILLVÄXTBRANSCH I FÖRÄNDRING
Prognoser för kompetensbehovet inom hotell- och restaurangbranschen till år 2030

Juni 2018
Text och analys **Johanna Danielsson**, **Lovisa Vildö** och **Therese Lundqvist**, Kairos Future samt **Stina Algotson**, BFUF
Rapportredaktör **Eva Fohlstedt**, BFUF
Illustrationer **Stina Wirsén**
Projektledare uppdragsgivare och kontakt **Peter Thomelius**, Visita, p.thomelius@visita.se och **Marina Nilsson**, HRF, marina.nilsson@hrf.net.
ISBN 978-91-88535-01-6
Rapporten kan laddas ner på **bfuf.se.**

Intervjuade experter
Helena Ahldén, Pinchos, Thomas Engelhart, Scandic, Stanislav Ivanov, Varna Universit of Management, Christian Lundén, Nordic Choice, Lena Mossberg, Göteborgs universitet, Christian Smith, KTH och Charlotte Welin Zetterlund, Max Hamburgare.

Deltagare vid framtidsseminarium
Helena Ann Ekengren, Nordic Choice Hotels, Carina Carlsson, Lunds universitet, Catharina Hamilton, Örebro universitet, Christer Eldh, Lunds universitet, Claes Livijn, Visita Fondförvaltning, Evelin Piros, Nordic Choice Hotels, Fredrik Ander, Kock, Hanna Mannberg, Vapiano, Henrik Dider, Scandic Hotels, Joel Gudheimsson, Stockholms hotell och restaurangskola, Kersti Wittén, Visita, Linus Forsberg, Eriks restauranger, Mats Carlbäck, Örebro universitet, Niclas Möller, Harrys restauranger, Pia Rylander, Grand Hotell Stockholm, Pim Van Dorpel, HRF, Rakel Wennemo, Stockholms hotell och restaurangskola, Rebecca Wallin, HRF, Sabina Nykänen, Malmö Live och Thomas Jakobsson, Visita.

Tillväxtbransch i förändring initierades 2017 av HRFs och Visitas partsgemensamma Framtidsråd och har finansierats av BFUF.

BESÖKSNÄRINGENS FORSKNINGS- OCH UTVECKLINGSFOND
VISITA SVENSK BESÖKSNÄRING
HRF
KAIROS FUTURE