



Besöksnäringen i Sverige – utveckling och lärande

En rapport om pilotprogrammet för besöksnäringen av SHR, HRF och VINNOVA.



Förord

En spännande etapp i arbetet för besöksnäringens utveckling är på väg att avslutas, för att nu övergå i nästa. Fem angelägna utvecklingsprojekt har under tre år vaskats fram, genomförts och är i stort sett i mål. Fyra av projekten har från början till slut genomförts i ett samarbete mellan Sveriges Hotell- och Restaurangföretagare (SHR), Hotell- och restaurangfacket (HRF) och VINNOVA medan det femte tillkom under resans gång. Alla projekten har givit oss viktiga resultat och nya lärdomar.

Som arbetsmarknadsparter och branschföreträdare för besöksnäringen har vi genom samarbetet med VINNOVA fått värdefull kunskap om hur vi kan initiera, stödja och driva forskning och utveckling, hur vi kan närma oss innovatörer och nytänkare i näringen, något om vilken forskning näringen efterfrågar och vilka aktörer som finns runt näringen när det gäller FoU.

Vi är stolta över de insatser som gjorts inom ramen för VINNOVA-programmet. Företag, universitet, regioner och organisationer har engagerat sig i något som drogs igång med begränsad kunskap, knappa resurser och med krav på snabb leverans av idéer och projektförslag.

Vid sidan om fem ambitiösa projektledare har en lång rad personer engagerat sig för att driva projekten framåt, och ritar vi cirkeln ännu lite vidare finns flera hundra aktörer runt omkring som på olika sätt varit involverade och gjort insatser för näringen.

Nu tackar vi av projekten och tar ett stort steg vidare. Samarbetet med VINNOVA har nämligen via ett viktigt spin-off-projekt möjliggjort skapandet av *Besöksnäringens Forsknings- och Utvecklingsfond* som formellt påbörjar sitt arbete i december 2009. Fonden ger oss möjlighet att kontinuerligt initiera och stödja FoU-arbete för vår näring.

Det blir en ny, spännande resa!

Stockholm, december 2009

Mats Hulth
VD Sveriges Hotell- och
Restaurangföretagare, SHR

Ella Niia
Förbundsordförande Hotell-
och restaurangfacket, HRF





Pilotprojekt ger ny kunskap

Sveriges Hotell- och Restaurangföretagare (SHR) och Hotell- och restaurangfacket (HRF) har i samarbete med VINNOVA genomfört en serie pilotprojekt i linje med det program för besöksnäringen som initierades under 2006 av den förra regeringen. Avsikten var att ge branschen forsknings- och utvecklingsstöd liknande tidigare satsningar i andra branscher. VINNOVA var i detta sammanhang den myndighet som verkställde branschforskningsdelen av programmet. De tog under 2006 kontakt med besöksnäringens parter, SHR och HRF, för en diskussion om hur ett branschprogram skulle kunna genomföras. Erika Rosander, som är kommunikationsstrateg på SHR, beskriver processen.

– Samarbetet mellan VINNOVA, SHR och HRF påbörjades hösten 2006, berättar hon. Syftet var att se vilka möjligheter som fanns för ett genomförande, vilket ledde till att beslut fattades om att göra en satsning på en serie pilotprojekt för besöksnäringen. Diskussionerna pågick fram till våren 2007 och sammanfattades i en rapport till Näringsdepartementet. I maj 2007 sammankallades representanter för företag och myndigheter i branschen till ett stormöte. Därefter satte en process igång vilket resulterade i att tio projektförslag inkom till SHR, där de sammanställdes och vidarebefordrades till VINNOVA. Förslagen processades under hösten 2007 och beslut fattades att sammanföra förslagen till fyra pilotprojekt: *BYOS*, *Arbetstidsoptimering*, *Snö* samt *Siljansbygden*. Från VINNOVAs sida tillkom ytterligare ett projekt, *Arenautveckling*. Projekten påbörjades i början av 2008 och har löpt mellan ett och ett och ett halvt år. Vissa projekt är i nuläget avslutade, men några pågår fortfarande.

– Hela processen var på många sätt ny för oss, berättar Erika Rosander på SHR, men hon är mycket nöjd med branschens insats och känner att man lärt sig mycket av arbetet, inte minst i kontakten med VINNOVA. Detta är något som Ella Niia, förbundsordförande på HRF håller med om och hon menar att det goda partssamarbetet bidragit till att det gått så bra.

De fem pilotprojekten i denna första satsning på besöksnäringen har på många sätt bidragit till ny kunskap, men som den pilotsatsning den varit, har den också bidragit till nya frågeställningar. Vissa av projekten har lett till konkreta lösningar och nyutveckling



för näringen, medan andra lett till nya insikter och fortsatt vidareutveckling. Man har fått en bättre insyn i besöksnäringen och sett vilka områden som är i behov av utveckling.

– Pilotprojekten har varit en läroprocess när det gäller hur man arbetar med sådana här frågor, men de har också gett en insikt i hur forskningsprocessen fungerar, säger Mats Hulth, VD på SHR, och menar att det är kunskap som tidigare inte funnits i branschen. Mycket pekar på branschens behov av utveckling.

– Det är en låglönebransch med stor personalomsättning, säger Ella Niia på HRF och pekar på att merparten av dem som arbetar är unga och att karriärmöjligheterna är små. Det är också en kvinnodominerad bransch där en hög andel av de anställda har utländsk bakgrund. Det finns mycket att göra för att utveckla näringen och skapa bättre förutsättningar för såväl företagare som anställda, något som Mats Hulth, VD på SHR håller med om.

– Besöksnäringen är idag en av Sveriges starkast växande branscher, men den är i många avseenden eftersatt, säger han. I jämförelse med andra näringar är dock satsningen på besöksnäringen mycket liten. Behovet av utveckling är därför stort och Mats Hulth ser mycket positivt på samarbetet med HRF när det gäller dessa frågor.

– Det är viktigt att näringen gemensamt bidrar till utvecklingen, fortsätter han och understryker att partsamarbetet är viktigt för besöksnäringens framtid. Det är också viktigt med tanke på att branschen till största delen består av små företag med begränsade ekonomiska resurser, varför satsning på verksamhetsutveckling i många fall är svårt för enskilda företag. Speciellt med tanke på att branschen dessutom är känslig för konjunktursvängningar.

I den finansiella krisens spår har näringsgrenarna påverkats olika. Vissa delar har gått över förväntan där t.ex. skidorterna i Sverige har haft några av sina bästa säsonger, medan hotell- och konferenssegmentet har haft det mycket svårare, då ekonomiska faktorer har gjort att många kunder sparar in.

– En hotellägare berättade för mig att ett företag avbokade hela sin konferens bara på några dagars varsel, berättar Ella Niia på HRF. Skälet hade varit rädslan för svininfluensan.

Det är bara ett exempel som belyser levnadsvillkoren för vår bransch, men också visar på behovet av utveckling av system och lösningar för att kunna möta snabba förändringar – inte minst





när besöksnäringen i Sverige börjar bli en betydande exportvara. Besöksnäringen är inte bara privat turism, utan omspanner även konferens- och evenemangsmarknaden samt hela hotell- och restaurangbranschen. Den finns i den fysiska världen, men också i den digitala.

– Branschen är av tradition mycket flexibel, säger Erika Rosander på SHR och menar att småföretag i en konjunkturkänslig bransch snabbt måste kunna ställa om. Här har parterna bidragit genom att utveckla arbetsmodeller för att underlätta flexibiliteten, men det krävs också förmåga till anpassning och kreativa arbetsätt ute hos företagen. Kort sagt, det finns redan förutsättningar inom näringen för att möta en föränderlig omvärld, men för att kunna nå sin potential behövs satsning för att utveckla bättre modeller och verktyg – inte minst för att möta ett ökande internationellt intresse.

– Besöksnäringen är bredare än många andra branscher och dessutom en tjänstebransch, säger Mats Hulth och menar att pilot-satsningen visar den framåtanda som finns bland företagen. Här finns mycket att ta tillvara om bara tillfälle ges.

De fem pilotprojekten visar på den mångfald och idériedom som finns inom besöksnäringen, men också på hur samarbetsprojekt mellan företag och organisationer kan skapas på ett sätt som inte varit möjligt utan stöd.







BYOS:

Gemensam onlinebokning

BYOS står för *Book Yield Online Sale System* och är ett branschgemensamt onlinebokningssystem som utvecklats för konferens- och hotellbokning. Redan innan projektet kom igång fanns det diskussioner i branschen om hur man skulle kunna skapa ett gemensamt bokningssystem. På marknaden finns en flora av olika bokningssystem vilket innebär att bokningen blir en omständlig process som både är tidskrävande och svår att kontrollera. Bokning sker redan idag via internet, men det branschen eftersträvade var ett gemensamt system som alla kunde använda.

– Vi såg att tiden var mogen för att göra en sådan lösning, berättar Anders Olofsson, JA Holding AB, som är projektledare för BYOS-projektet. Redan innan hade han haft kontakt med Bokningsbolaget och Svenska Möten om att skapa en branschstandard.

– Det var viktigt att vi kunde skapa ett gemensamt system som alla kunde ha nytta av, säger Leif Bergström, VD på Bokningsbolaget. Tillsammans med Anders Olofsson och Johan Fägerblad, VD på Svenska Möten, ansökte de om bidrag för att utveckla systemet inom ramen för pilotprogrammet.

– Konferensvärlden är en fragmenterad bransch med många små privatägda företag, säger Johan Fägerblad på Svenska Möten och menar att en sådan här satsning är svår att göra utan ekonomiskt stöd.

Projektet godkändes och har pågått i ett år och Anders Olofsson är mycket nöjd med resultatet.

– Vi har utvecklat en webbaserad teknisk lösning, BYOS, som kan interagera med övriga bokningssystem på marknaden, berättar han. Det är ett plattformsoberoende system som företag i branschen kan koppla upp sig till via internet.

Utan utvecklingsstödet hade det närmast varit omöjligt att utveckla en branschgemensam produkt på den här nivån med tanke på konkurrenssituationen – det är alla eniga om.

– Nu fick vi chansen att göra en bra lösning som kommer att gynna branschen, säger Anders Olofsson.

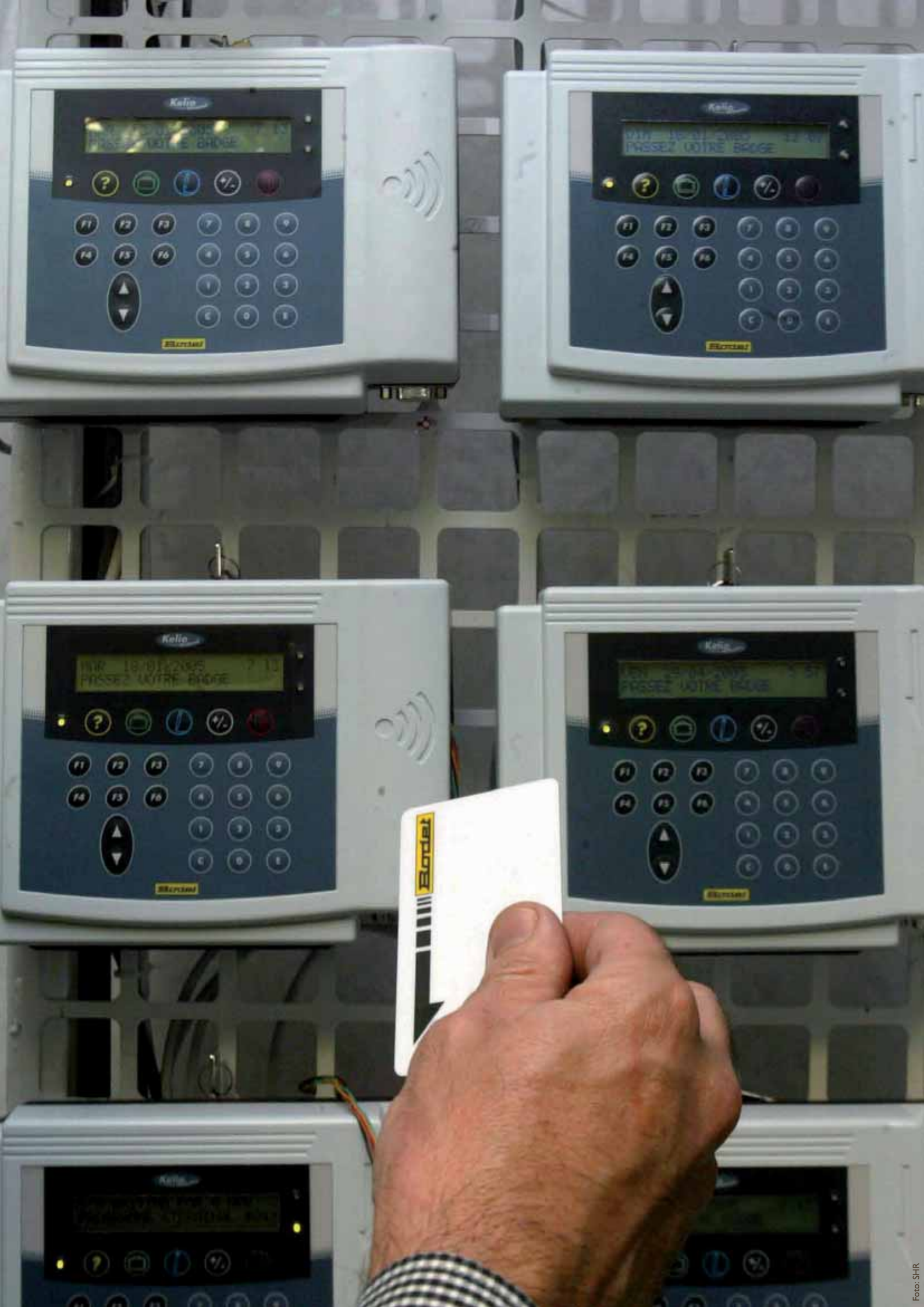
Framtiden ser ljus ut för BYOS och allt fler konferensanläggningar och hotell väljer att ansluta sig, då man ser hur bokningsprocessen underlättas av systemet. Det finns också planer för vidareutveckling av BYOS och andra delar av branschen har visat intresse för denna lösning.



Projekt BYOS, branschgemensamt onlinebokningssystem för mötesmarknaden

Projektägare: BYOS Sverige AB, Bokningsbolaget och Svenska Möten. VINNOVA, SHR och HRF är medfinansierare.

Kontaktperson: Anders Olofsson, anders@intenej.se





Arbetstidsoptimering:

Bättre planering av arbetet

Syftet med projektet var att göra en genomlysning av branschen för att få en tydligare bild av hur arbetstidsplaneringen ser ut, vilka problem och möjligheter som finns, samt ta fram en branschanpassad modell för arbetstidsoptimering. Sabina Nordström, som varit projektledare, genomförde under projektets gång intervjuer med representanter för arbetsgivare och arbetstagare i branschen.

– Vår uppfattning om att mycket arbete sker manuellt har bekräftats, berättar hon. Resultatet visar att företagen lägger orimligt mycket tid och resurser på arbetsplanering. Ett skäl är att det kan vara svårt att se helheten i verksamheten både på kort och lång sikt och att många företag arbetar med ineffektiva och omoderna verktyg. Eftersom marknadens behov ständigt förändras krävs stor flexibilitet i företagens organisation och det ställer krav på arbetstidsplaneringen.

– Från företagets sida är det naturligtvis också en fråga om ekonomi, säger Susanne Svärd-Elfström, förhandlingschef på SHR. En bättre arbetstidsplanering ökar lönsamheten och det är viktigt i bransch där personalkostnaderna är stora. För de anställda är arbetstidsplanering och framförhållning också viktigt, inte minst för att kunna ha ett privatliv och en aktiv fritid. Det menar Mats Hansson, avtalssekreterare på HRF.

– Vi har idag ett öppet kollektivavtal när det gäller arbetstider, säger han och påtalar att man från fackligt håll också vill minska andelen visstidsanställda till förmån för tillsvidareanställd personal. En bättre planering kan t.ex. var arbetsrotation, som han också menar gynnar företaget eftersom de anställda får en bättre insyn i olika delar av verksamheten och därmed också ökar sin kompetens.

En utgångspunkt för projektet var att det fanns ett starkt behov av ett verktyg för att stämma av schemalaggningen med gällande arbetstidsregler. Som en konsekvens av detta har ett enklare branschbaserat webbaserat verktyg tagits fram.

– Genom projektet har frågan om arbetstidsoptimering åter aktualiserats i branschen, säger Sabina Nordström och menar att projektet har visat att arbetstidsplanering är ett komplicerat och viktigt arbete hos företagen, men att det finns stora möjligheter att utveckla området. Som ett resultat av projektet planeras nu satsningar på utbildning och kompetensutveckling, bättre tekniska lösningar samt att skapa forum för dialog och nätverk i branschen mellan företag och leverantörer på IT-området.



Projekt Arbetstidsoptimering i praktiken för hotell- och restaurangbranschen

Projektägare: SHR och HRF. VINNOVA är medfinansier.

Kontaktperson: Sabina Nordström, s.nordstrom@shr.se





Snöprojektet:

Energiomvandling i backen

Skistar har i ett pilotprojekt studerat möjligheten att hitta synergi-effekter när det gäller energianvändningen på skidanläggningar. Syftet var att se om man genom att värma upp en aktivitetsanläggning med markvärme från skidbackarna också kunde utnyttja temperatursänkningen för att förlänga skidåkningssäsongen.

– Vi ville se om värmebortfallet som uppstod i marken också gick att utnyttja för att kyla backarna, berättar Bo Halvardsson, teknisk direktör på Skistar. Som alla skidanläggningar är de till stor del säsongsberoende och större delen av intäkterna kommer från vintersäsongen. Snötillgången är därför en avgörande faktor för verksamheten. Detta kompliceras också av klimatförändringen som gjort sig märkbar de senaste åren.

– Vi kan se tydliga tecken på att säsongerna blir kortare, fortsätter Bo Halvardsson, något som även statistik pekar på. Därför finns det skäl att utveckla nya anpassade lösningar.

Pilotprojektet har visat att möjligheten att förlänga säsongen med markkyla är begränsad såvida man inte använder ett klimatskal. Det måste till en inomhusanläggning för att man verkligen ska kunna förlänga säsongen, men å andra sidan skulle det kunna betyda att man kan erbjuda skidåkning året runt.

– Idag söker vi lösningar för att kunna vara en helårsanläggning, säger Bo Halvardsson och menar att en väg är att satsa på inomhusanläggning för skidåkning. Resultatet av pilotprojektet visar dock att det finns en del tekniska utmaningar som först måste lösas.

Hans Nerback, som är ansvarig för energifrågor på Skistar, berättar att en inomhusanläggning ställer stora krav på ventilation och luftcirkulation – och en stor utmaning är människokroppen.

– Kroppen avger värme och fukt och det är något som påverkar inomhusklimatet, säger Hans Nerback. Därför måste lösningar tas fram för hur energi- och luftflöden kan hanteras inom anläggningen. Det är viktigt både för besökarnas upplevelse och för anläggningens hållbarhet. Här finns mycket kvar att göra och behovet av ytterligare forskning är nödvändigt.

Pilotprojektet har inte bara gett ny kunskap, det har också bidragit till en ny syn på hur en skidanläggning kan bedrivas.

– Man kan säga att vi ställts inför många nyheter som har raderat gamla fördomar och tankesätt, säger Bo Halvardsson och menar att den kunskapen hade man inte fått om inte pilotprojektet genomförts. I det sammanhanget har stödet från VINNOVA, SHR och HRF varit avgörande.

► **Projekt Snö**

Projektägare: Skistar. VINNOVA, SHR och HRF är medfinansierare.

Kontaktperson: Bo Halvardsson, bh@skistar.com





Destination Siljansbygden:

Hur man når nya marknader

För att skapa en fortsatt tillväxt inom svensk besöksnäring krävs att antalet besökare ökar. Ett sätt att göra det på är att öppna upp mot utländska marknader och exportera Sverige som turistland. I en ökande internationell konkurrens ställer det nya krav på den svenska turistnäringen. Syftet med projektet var att se hur destination Siljansbygden skulle kunna utvecklas för att bli mer attraktiv för utländska målgrupper, samt skapa en generell modell för detta.

– Projektet innehöll flera olika delar, berättar Jörgen Elbe från Högskolan i Dalarna, som varit ansvarig för forskningsfrågorna i projektet. Avsikten var att se hur Siljansbygden skulle kunna göras mer tillgänglig, hur området skulle kunna utvecklas som destination samt att se vad som krävs för att uppnå exportmognad.

– När det gäller tillgängligheten handlar det främst om hur besökare ska komma till oss på enklast sätt, säger Jörgen Elbe. I det här fallet handlar det främst om skapa förutsättningar för direktflyg från utlandet till destinationen. Det här är en stor fråga där bl.a. Luftfartsverket involverats och en kartläggning gjordes inom projektets ram, på hur en sådan flygtransport skulle kunna se ut. Rent praktiskt finns lösningar, men det stora problemet är kostnaderna. Här arbetar en grupp vidare med att se på olika finansieringsmodeller för direktflyg.

När det gäller destinationsutvecklingen gjordes inom projektets ram två fallstudier inom marknadsföring, dels med direktförsäljning i Norge och dels försäljning via återförsäljare på den tyska marknaden. Mycket handlar om hur man paketerar en destination och vilka produkter som är intressanta för den marknad man vänder sig till. Arbetet har varit en läroprocess som gett en grund att bygga vidare på när det gäller marknadsföring av destinationer.

Den tredje delen inom projektet var inriktat på att undersöka vad som krävs för att en destination ska anses ha uppnått exportmognad. Två studier gjordes bland europeiska researrangörer, vilket gav en god bild av de krav som ställs på en destination för att den ska vara redo för export. Som ett resultat av studierna har också ett web-verktyg utvecklats där företag via Visit Swedens hemsida lätt kan gå in och testa sin exportmognad.

– Vi är mycket nöjda med att vi tagit fram detta verktyg, säger Jörgen Elbe och menar att man genom projektet kommit en god bit på väg när det gäller destinationsutveckling och exportmognad för den internationella marknaden.



Projekt Siljansbygden – destinationsutveckling för den internationella marknaden.

Projektägare: Besöksnäringens klustret Destination Dalarna, Siljan Turism, Visit Falun, Visit Sweden, LFV och Högskolan Dalarna. VINNOVA, SHR och HRF är medfinansierare.

Kontaktperson: Monika Jönsson, monika.jonsson@regiondalarna.se



stadium

CRAP

15

Svensk Marknadsföring

Öppet för alla



Arenovation:

Nya mervärden för arenor

Syftet med Arenovationprojektet är att skapa en modell för hur man kan arbeta fram nya teknikbaserade tjänster i samband med olika evenemang inom sport-, kultur- och turismområdet. Projektet är delvis gränsöverskridande mellan olika branscher, men faller till stor del inom besöksnäringens område.

– Projektet handlar om att skapa mervärden för arenor i form av ökad publik och försäljning, berättar projektledaren Kenneth Olausson på Innovation Impact. Det handlar om att utveckla nya teknikbaserade tjänster för besöks-, evenemangs- och upplevelsebranschen för att förstärka besökarens upplevelse innan, under och efter ett besök.

– Projektet pågår fortfarande och kommer att avslutas i november 2010, fortsätter Kenneth Olausson och berättar att man nu har 22 arenor som man aktivt arbetar med inom projektets ram. Det är såväl fysiska arenor i form av evenemang som t.ex. Vasaloppet, som digitala arenor, t.ex. communities, via internet som är en växande mötesplats för många människor. Arenovationprojektet innebär att olika aktörer får möjlighet att knyta kontakter och skapa nya förutsättningar för att utveckla affärsidéer och tjänster, något som i högsta grad är viktigt för branschen.

– Genom projektet har många nya kontakter knutits inom branschen som hade varit svårt att lyckas med utan stöd från VINNOVA, säger Kenneth Olausson och pekar på betydelsen för utvecklingsstöd inom besöksnäringen. Inte minst ekonomiskt begränsade aktörer får på detta vis möjlighet att vara med, t.ex. ideella organisationer och statliga museer.

I projektet deltar en mängd olika partners som arbetar aktivt tillsammans för att skapa nya produkter och tjänster inom besöksnäringen – innovationsprocesser som också i hög grad bidrar till kunskapsspridande och vidareutveckling inom såväl företagen som inom regionen där arenorna befinner sig.

– Nya arenor skapar inte bara nya produkter och tjänster, dem bidrar också till att utveckla närområdet kring arenan, säger Kenneth Olausson avslutningsvis.



Arenautvecklingsprojektet

Projektägare: Arenovation. VINNOVA är medfinansier.

Kontaktperson: Kenneth Olausson, kenneth.olausson@innovation-impact.se





Foto: Emma Hildestrand

Forskning skapar möjligheter

Pilotprogrammet för besöksnäringen visar tydligt att det finns stora utvecklingsbehov i branschen, men också en betydande utvecklingspotential. Pilotsatsningen, som gemensamt gjorts av SHR, HRF och VINNOVA, har bara skummat ytan, och även om resultaten gett mycket ny kunskap visar de också att fortsatt forskning är nödvändig.

– Besöksnäringen är en bransch som sjuder av liv och är full av innovationer, säger Jonas Matthing på VINNOVA, som är imponerad av det arbete som SHR och HRF tillsammans åstadkommit. Att det behövs fortsatt satsning på området ser han som självklart.

Resultatet av pilotprogrammet visar också att kunskapen om branschen är begränsad, men att det finns stora utvecklingsmöjligheter. Det är SHR, HRF och VINNOVA alla eniga om. Ska branschen ha en chans att utvecklas till sin potential måste stöd ges till forskning och utveckling.

– En seriös bransch måste ha forskning, säger Mats Hulth på SHR och menar att ett bra forskningsprogram ger branschen legitimitet. Besöksnäringen ses av många idag som nästa stora näring i Sverige. Det finns ett behov av att kunna möta en ökande internationell turism på ett professionellt sätt – och det ställer krav på branschen.

Även för de anställda i branschen är behovet av forskning och utveckling betydelsefullt.

– Forskning med fötterna i verksamheten är viktigt för de anställda, säger Ella Niia på HRF och menar att det bidrar till ökad kompetens i branschen. I förlängningen skapar det en högre professionalism, vilket har betydelse för branschens status i stort.

Sett ur ett större perspektiv är forskning och utveckling inom besöksnäringen också betydelsefull för samhället både på lokal och på nationell nivå. Idag är det många branscher som flyttar delar av sin verksamhet utomlands, men inom besöksnäringen finns det många företag som är platsbundna. Det finns också en spridning över hela landet, i såväl glesbygd som i stadsmiljö. Satsning på forskning för besöksnäringen bidrar därför inte bara till företagsutveckling utan skapar också fler arbetstillfällen och bidrar till utvecklingen regionalt.

Vi i Sverige har, liksom övriga nordiska länder, fördelen att vara begåvade med en fantastisk miljö med många sevärdheter och evenemang i stad och landsbygd. Här finns upplevelser för alla smaker och inriktningar, vare sig man är privatturist eller affärsresenär. Att satsa på forskning och utveckling inom besöksnäringen är därför att satsa på Sveriges framtid.

Sveriges Hotell- och Restaurangföretagare (SHR) och Hotell- och restaurangfacket (HRF) har tillsammans med VINNOVA genomfört ett pilotprogram för besöksnäringen under 2007–2009. I denna rapport ges en bakgrund till satsningen samt en sammanställning av erfarenheterna. Dessutom en översikt av de fem olika projekt som ingått i programmet.

