

# #24

# LEDA INNOVATION I EN DIGITALISERAD HOTELLBRANSCH



2023

EN RAPPORT FRÅN



# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1/ FÖRORD	3
2/ FORSKARNAS REKOMMENDATIONER	4
3/ TRE RÖSTER FRÅN BESÖKSNÄRINGEN	6
4/ STUDIENS RESULTAT	12
5/ OM FORSKNINGSPROJEKTET	20

# 1 / FÖRORD

För att överleva i en snabbt föränderlig bransch har innovation länge ansetts som avgörande. I forskningsprojektet Innovationsledning för en digitaliserad hotellbransch har forskare från Högskolan Väst och London School of Economics studerat hur företag inom hotellbranschen arbetar med och leder innovationsprocesser. Själva processen samt ledning och organisering av den, inte själva innovationen, har varit i förgrunden.

Forskningsprojektet beviljades hösten 2019 och startade i januari 2020. Det hade just kommit igång när coronapandemin drabbade världen med stor påverkan inte minst på resandet och hotellsektorn. Hotellen som lovat delta i studien berördes starkt vilket i sin tur skapade utmaningar för forskningsprojektets genomförande. Men att studien var beslutad och igångsatt innebar samtidigt en oplanerad men unik möjlighet att direkt och i realtid följa hur pandemin påverkade de deltagande hotellens arbete med innovationer kopplade till digitalisering över tid.

Resultatet visar att hotellens innovationsverksamhet fått en skjuts av konkurrensen med tredjepartsplattformar och att coronapandemin haft stor påverkan på hur hotellen leder och strukturerar sina innovationsprocesser. Pandemin har på flera sätt gynnat innovationsverksamheten och fört med sig positiva förändringar, vilka forskarna menar har goda förutsättningar att bestå.

Besöksnäringen står inför flera stora utmaningar. Utvecklingen av artificiell Intelligens (AI) kommer att påverka hur man tillhandahåller service och skapar värde åt gästen. En annan utmaning är att behålla de anställdas kompetens inom verksamheterna för att bygga hållbara och lärande organisationer och arbetsplatser.

Målet med forskningsprojektet har varit att bidra till teoretisk och praktisk förståelse och kunskap om hotellverksamheters innovationsarbete. Vår förhoppning är att resultatet kan bidra till att fler hotellverksamheter intresserar sig för frågan och tar steg mot ett strategiskt med praktiktäna innovationsarbete, som bygger på och utvecklar medarbetarnas kunskaper och kompetens.

## Tack

Vi vill rikta ett varmt tack till Karin Högberg, docent, Högskolan Väst, specialiserad på sociala medier och digitalisering i organisationer, med särskilt fokus på hotellbranschen, som genomfört och summerat projektet. I forskningen har också Carsten Sørensen, dr., forskare vid London School of Economics and Politics, UK, samt gästprofessor vid Högskolan Väst och Lars Svensson, professor i informatik och forskningsansvarig i Arbetsintegrerat lärande vid Högskolan Väst medverkat.

Tack också till Elisabeth Haglund, styrelseordförande Hotel Tylösand, Christian Lundén, chef för strategisk tillväxt Strawberry och Alexandra Norrman, ombudsman HRF, som låtit sig intervjuas.

Stockholm i oktober 2023

Stina Algotson och Eva Fohlstedt, BFUF

# 2 / FORSKARNAS REKOMMENDATIONER

## **Ha fokus på praktknära innovationer**

Pandemin har förändrat både branschen i grunden och etablerade normer som till exempel vad som är brukligt och ses som "bra" service. Detta har gjort att det finns ett stort behov av att rikta fokus mot praktknära innovationer, det vill säga innovationsprocesser som är sprungna ur den egna verksamheten och de egna medarbetarnas kunskap och kompetens.

## **Låt affärs- och digitala strategin samverka**

Den digitala strategin är sammanflätad med den traditionella affärsstrategin, den ena kan inte utesluta den andra. Hotell erbjuder en säng att sova i vid en viss tidpunkt, en tjänst som inte kan sparas när den väl inletts. Detta behöver tas i beaktning vid innovationsledningen eftersom både den "analoga" och "digitala" strategin kan tillföra värde till gästerna och på så sätt bidra med konkurrensfördelar.

## **Konkurrensen från tredjepartsplattformar möts med ökad intern teknisk kunskap**

För att leda innovationsprocesser i en digital värld krävs digital kompetens. Detta innebär kunskap och förståelse för de digitala infrastrukturerna (IT- och digital kommunikationsinfrastruktur och mjukvaror). Det innefattar kunskap om hur de digitala tredjepartsplattformarna interagerar med gäster och hur detta påverkar hotellens interaktion med sina gäster.

Hotell med en intern teknikavdelning som har mandat och resurser att utforma en digital affärsstrategi och digital infrastruktur har möjlighet att konkurrera med tredjepartsplattformarna. I praktiken kan detta ske genom digitala innovationer som lojalitetsprogram och värdeskapande digitala serviceerbjudanden.

## **Dra nytta av hotellets digitala data**

Digitaliseringen av hotellbranschen är här för att stanna. Hotellen behöver dra nytta av den digitala data eller information som deras kommunikationskanaler genererar, till exempel bokningssystem, sociala medier och Google analytics. Informationen kan skapa förståelse för gästens bokningsbeteende och för hur digitala innovationer fungerar värdeskapande för gästen.

## **Våga testa – och misslyckas**

En platt(are) hotellorganisation kan bidra med att skapa en innovationskultur där enskilda medarbetare motiveras att själv bidra med innovationsprocesser och idéer. För detta krävs en kultur som genomsyras av korta kommunikationskanaler med kort avstånd samt tillit till de olika avdelningarnas och anställdas erfarenhet och kompetens. Pandemin drev i många organisationer fram utrymmet att våga misslyckas, helt enkelt på grund av att hotellen inte hade något alternativ. Man var tvungen att testa innovationer eller riskera att gå under. Ur erfarenheten kom insikten om behovet av tillit inom organisationen, där anställda, oavsett position behöver utrymme att uttrycka sina idéer.

## **Samarbeta för lärande och ett gott innovationsklimat**

Samarbete mellan organisatoriska gränser kan bidra med att upptäcka och bevara individers förmåga att driva innovationer. Genom att samarbeta kring innovationsprocesser kan både individuellt och organisatoriskt lärande uppstå.

## **Återkoppla och ge feedback på innovationerna**

Oavsett storlek på hotellorganisationerna visar studien att behovet av återkoppling kring innovationsprocesser är av största vikt. För de strategiska avdelningarna som leder innovationsprocesser är det viktigt att ta del av de operativa avdelningarnas förståelse och kunskap kring värdeskapande. Här kretsar frågorna kring varför är denna typ av innovation viktig? Och vad bidrar innovationerna med? Det är av stor vikt att de operativa avdelningarna och funktionerna har möjlighet att återkoppla till de strategiska avdelningarna och ge feedback på hur innovationen fungerar i praktiken. Denna process kan bidra med ett organisatorisk lärande inte minst eftersom det gynnar innovationsprocesser att dra nytta av de anställdas mångfald och perspektiv på hotellverksamheten.

## 3/TRE RÖSTER FRÅN BESÖKSNÄRINGEN

Elisabeth Haglund: Vi måste hantera att både vara digitaliserade och analoga



*Elisabeth Haglund, styrelseordförande i Hotel Tylösand. Foto: Anders Andersson*

– I hotellbranschen är vi duktiga på att vara kreativa och komma på idéer, det ligger i vårt DNA, men vi kan inte slå oss till ro med det. Hela branschen måste förhålla sig till digitaliseringen. Vi behöver bli bättre på att innovera tjänster för att möta tredjepartsplattformar och inte minst utvecklingen av artificiell intelligens. Samtidigt får vi inte tappa det analoga, menar Elisabeth Haglund, tidigare vd och nuvarande styrelseordförande i Hotel Tylösand.

### **Pandemin gav många nya idéer**

Under pandemin drabbades Hotel Tylösand, liksom många andra i besöksnäringen, hårt. Elisabeth Haglund fick säga upp över 40 anställda. Tillsammans behövde alla tänka nytt för att hantera krisen och de ständigt nya instruktionerna från Folkhälsomyndigheten. Med dagliga möten med personalen, starkt engagemang från ledarna och korta beslutsvägar skapades utrymme för nya idéer.

– Hela det första pandemiåret samlades hotellets styrgrupp på informationsmöten varje morgon klockan halv nio, även lördag och söndag och all personal samlades två gånger i veckan. Under dessa möten välkomnades alla att komma med idéer på hur vi skulle kunna hålla igång vår verksamhet och utveckla nya tjänster i tider av

restriktioner. Det var ett stort engagemang, vi fick en stor samhörighet och utvecklade nya sätt att hjälpas åt när vi tvingades gå in och arbeta i varandras roller.

Några nya erbjudanden som hotellet utvecklade under pandemin var födelsedagsarrangemang för familjer, golfpaket, frukost på flera ställen på hotellet och säkra utekonserter i slänten ner mot havet med utdelade wraps och stolar för alla på behörigt avstånd.

– Vi ville fortfarande leverera och man blir ju kreativ i de här lägena. Det ligger i branschens DNA att hitta nya lösningar och koncept. Efter pandemin lever engagemanget kvar hos oss, vd, marknadschef och avdelningschefer är lyhörda och fångar upp förslag och vi premierar också förbättringsförslag från personalen.

## Analoga gästrelationer i en digital tid

De digitala tredjepartsplattformarna (Online Travel Agents-plattformar – OTA:er) har haft stor påverkan på hotellbranschen. Elisabeth är inte positiv till dessa; det är dyrt att vara med och klassificeringssystemen inte är faktabaserade. Plattformarna blir ett extra led mellan hotellet och gästen.

– Det är så klart viktigt för branschen att vi digitaliserar, men vi får inte tappa det analoga. Vi vill ha direktkontakt med gästen så att vi kan bygga relationer och samhörighet, därför vill vi att gästen bokar direkt med oss. Det ska alltid kännas bäst att boka på vår hemsida. För att möta OTA:erna har vi bland annat byggt om bokningsfunktionen på vår hemsida och gjort sidan lättare att navigera på, vi har erbjudanden till kunder som bokar direkt och lägger resurser på vårt nyhetsbrev. Och vi förstår också att man måste vara ärlig i det digitala. Man kan inte ha en bild på sitt bästa rum och sen ge något helt annat till gästen.

Hotel Tylösand har kvar sin reception för in- och utcheckning, men kanske går utvecklingen åt ett nytt håll.

– På sikt så tror jag att vår reception i bemärkelsen den är nu kommer att få mindre och mindre betydelse. Kanske går vi över till en concierge-funktion i stället. Men vi måste fortfarande behålla någon sorts känsla för gästen och ta hand om deras förväntningar. Jag tror att vi kan lära av flyget där. Resenären gör det mesta själv; bokning, incheckning, skriver ut bagagetagg, checkar in väska och lägger den på bandet. I början fanns mycket personal som hjälpte till på flygplatserna, idag är vi trygga och klarar det mesta själva, och vet att det finns personal att fråga. Vi skulle kunna ha en liknande utveckling där gästen gör mer, men fortfarande behålla välkommen- och trivselkänslan. Det skulle frigöra resurser vi kan använda till annan service.

## Nya vägar för att attrahera kompetens

Elisabeth, som också medverkat i forskningsprojektet, menar att forskarna pekar på flera viktiga punkter.

– Projektet tar upp viktiga frågeställningar som många av oss behöver ställa sig. Frågan om digitalisering håller hela besöksnäringen på med, men jag tror vi är dåliga på att kommunicera vikten av den. Det är lätt att ducka, men vi kan inte det. AI kommer stort och kommer att påverka vår bransch och inte minst servicemötet. Det är inte alltid vi i branschen förstår att vi håller på med innovationsverksamhet, vikten av den och hur vi kan ta hand om utvecklingsidéer på ett bra sätt, men vi måste det. Vi har en stor utmaning med både digitaliseringen och kompetensförsörjningen. Vi måste ständigt hitta nya vägar och göra oss attraktiva.

## Christian Lundén: Välkomnande kultur med rätt att misslyckas



*Christian Lundén, chef för strategisk tillväxt, Strawberry. Foto: Strawberry*

– Innovationsverksamheten i besöksnäringen har historiskt sett varit låg. Vi har en mycket traditionell hållning till att service är personlig och att det är branschens stryka. Modern teknik har blivit betraktad som ett opersonligt inslag, vilket bidragit till att man sett skeptiskt på den. Men branschen måste hänga med i utvecklingen och våga vara innovativ. Inte minst ställer gästerna krav på det. Och jag ser att det börjar hända saker.

### **Många vägar för att fånga idéer**

Strawberrys uttalade strategiska mål är att bli mer relevanta, för fler människor, oftare. Det förutsätter en väl fungerande utvecklingsverksamhet. Christian, som leder vad som kan kallas företagets innovationsavdelning tar emot många förslag från medarbetarna.

– Det kommer frekvent in idéer från våra anställda om hur vi kan förbättra saker. Jag får mail varje vecka från någon av våra knappt 230 hotelldirektörer som har någon ny tanke eller av någon avdelningsledare som fått in tips via medarbetarna. Jag är ofta ute på personalsamlingar för att berätta om avdelningens arbete. Då kommer alltid någon fram efteråt med en idé. Vi får även förslag från våra gäster och många av våra hotell blir direktkontaktade av start-up-bolag som vill utveckla något. Vi tar hand om och utreder alla idéerna.

Strategin för att fånga interna idéer är en välkomnande och tillitsfull företagskultur där medarbetarna ges stor frihet.

– En starkt växande verksamhet som vår är beroende av att få fram nya idéer och lösningar. Vi pratar ofta om vikten av nyfikenhet. Man ska våga komma med idéer



och också testa nya saker själv. För att hylla och uppmuntra nya idéer och visa att det är ofarligt att pröva och misslyckas har vi instiftat det interna priset "Fuck up of the year" som vi delar ut varje år.

## **Manuell avprickning vid frukost blev teknisk innovation**

En av innovationerna kom ur intern frustration.

– En anställd i frukostmatsalen på ett större hotell ville göra något åt rutinerna med avprickning av gäster vid frukosten. Ibland hade personalen fem sidor med namn som skulle bockas av med överstrykningspenna när gästerna kom. Det var inget speciellt välkomnande gästmöte på morgonen. Fanns det inget bättre sätt? Vi brainstormade tillsammans och kom fram till att pröva att digitalisera processen och att hitta ett tekniskt hjälpmedel, typ en Ipad. Vi hittade ett företag som var villiga att utveckla detta med oss och byggde en app som vi kopplade flera tjänster till. Personalen var med hela tiden för att testa och komma med synpunkter.

Resultatet blev en helt ny typ av frukostlista som numera finns på flera av hotellen.

– Nu kan vi välkomna vid frukosten på ett mer personligt sätt. Genom information i appen vet vi om gästen har bokat en natt eller flera, om den är guldgäst eller inte, en i ett par eller del av ett större sällskap. Köken har en skärm där de i realtid kan se hur många gäster som kommit till frukosten och hur många som återstår. De kan få ut statistik på peaktiderna, vilket underlättar planeringen. Om alla ätit sin frukost klockan 8 är det ingen idé att fylla på med massor av färskvaror eller ha kvar all personal. Vi ökar effektiviteten, sparar resurser och får tillgång till helt ny statistik.

## **Andra branscher och forskning inspirerar**

Christians avdelning omvärldsbevakar kontinuerligt och har återkommande samarbeten med forskare.

– Det är viktigt för oss att titta på utvecklingen också inom helt andra industrier. Vi vill veta mer om vad folk i allmänhet och våra gäster gör och hur de agerar i andra sammanhang – i vardagen, på jobbet och på sin fritid. De kommer att bära med sig förväntningar och erfarenheter från andra områden in på hotellet – att tjänster ska vara enkla, smidiga och automatiserade. Vi bygger också kunskap genom forsknings-samarbeten. Tillsammans med KTH har vi studerat människors boende- och beteendemönster, klimatfrågor ur flera aspekter och hur vi kan servera bättre mat. Vi måste ta dessa större grepp för att förstå vilka möjligheter som finns.

## **Släpp kontrollen och släpp in AI**

Branschen kommer att ha stor nytta av utvecklingen inom AI. Men man behöver våga släppa kontrollen, menar Christian.

– Jag ser stora möjligheter med AI inom enormt många områden. Vi jobbar med tekniken inom backoffice och finans, med att anpassa content på våra hemsidor och inom kommunikation mot gäster. Just nu tittar vi på möjligheterna att personalisera gästkontakten med AI:s hjälp. Vi ser för oss en mer naturlig och kvalitativ dialog där vi bättre kan förstå gästen, veta vad denne gillar och anpassa svar efter person. Ett hinder för branschens tekniska utveckling är traditionen av kontrollbehov. När det blev möjligt att boka både rum och konferenser via nätet blev många rädda, de upplevde att de tappade kontrollen över till vem de sålde. Det behöver vi släppa. Låt gästerna bestämma och ta ansvar för när och hur de vill interagera med oss. Det kommer att vara svettigt arbete, men det är viktigt att vi vågar.

## Alexandra Norrman: Med plattare organisationer och mindre prestige fångas idéerna bättre



*Alexandra Norrman, ombudsman HRF. Foto: Maikel Ilias*

– Verksamheter som vill fånga upp och ta vara på medarbetarnas idéer behöver vara platta och ha ett system för att ta om hand förslagen. Ledningen måste avsätta tid för möten som är vikta för att diskutera förbättringar och kunna ge återkoppling. Något som går hand i hand i en god arbetsmiljö.

### **Näringsen skulle må bra av fler innovationer**

Alexandra, idag ombudsman på HRF, har arbetat på hotellet Downtown Camper by Scandic i Stockholm under fyra år, bland annat som skiftledare i receptionen. Under pandemin tvingades hotellet gå från cirka 200 till cirka 40 medarbetare. En krävande tid, men den ledde också till positiva saker.

– Pandemin var en ögonöppnare för alla inom vår bransch. Vi har bröstat upp oss lite och sagt att vi alltid kommer att finnas, turister kommer alltid finnas och att folk kommer ha fortsatta behov av att sova på hotell och äta på restaurang. Men det här är inte lika självklart längre. Hotellnäringsen skulle därför må bra av innovationer och nya idéer. Forskningen som gjorts i det här projektet är viktig för att göra detta synligt för branschen och branschens ledare.

## Mindre hierarkiskt och ökad förståelse

På Camper tvingades alla på arbetsplatsen hjälpas åt för att klara verksamheten under pandemin. I den plattare organisationen då positionerna var närmare varandra gick det att fatta snabbare beslut och var enklare att kommunicera.

– Innan pandemin hade vi en tydlig uppdelning mellan "hotell"- och Food & Beverage-sidorna trots att vi arbetade i samma hus under samma varumärke. Det fanns en uppdelning även mellan arbetstagare och tjänstemän. Under pandemin försvann dessa och vi arbetade över gränserna. När vi hjälpte varandra fick vi en helt annan förståelse för de olika delarna och våra kollegors utmaningar i arbetet. Vi fick syn på saker som kunde förändras och förbättras. Jag menar att det är nödvändigt med betydligt mindre hierarkiska organisationer än vad man historiskt sett haft i branschen. Man måste självklart ha chefer som leder och fördelar arbetet, men de behöver vara nära personalen som faktiskt är i driften och vet gästernas behov.

## Släpp prestigen och lyssna på alla

Alexandra poängterar vikten av ett prestigelöst ledarskap.

– Man måste man släppa lite på prestigen. Jag har stött på många chefer som är dåliga på att lyssna och se kapaciteten hos medarbetarna. Eller som själva vill vara den som kommer med idén. Men då missar man många innovationsidéer. En ledare bör vara öppen och ge alla medarbetare möjligheter att sprida sin tanke. Cheferna behöver också bättre förstå att när någon vill ändra något så behöver inte det vara ett klagomål, utan kan vara en förbättringsidé. Det går hand i hand med en bra arbetsmiljö, med en bra struktur i arbetsmiljöarbetet har man ledare som lyssnar på personalen.

## Fånga idéerna och återkoppla

Möten för att fånga idéer och återkoppling är viktigt, menar Alexandra.

– Ledningsgrupper och chefer bör sätta av tid för särskilda möten där man tillsammans med personalen diskuterar hur verksamheten kan bli mer effektiv. Gör det inte då man har någonting annat att berätta, utan ha möten som specifikt handlar om vad vi kan göra i vardagen för att jobba effektivare och bättre. Med en god struktur i arbetsmiljöarbetet finns mycket av rutinerna för detta redan på plats.

– Till sist, det absolut viktigaste är återkopplingen till personalen, egentligen på allt som händer i verksamheten. I vår bransch är vi väldigt duktiga på att vara kommunikativa ut mot gäster, kunder och företag och på att ha lockande erbjudanden utåt. Man behöver vara lika kommunikativ och lockande internt mot sina arbetstagare. Idag när besöksnäringen förändras snabbt och personalomsättningen är hög springer man kanske lite fortare än vad man behöver. Man behöver ha med sig att inte fastna i gästens perspektiv när man tänker utveckling utan också tänka på hur det blir för arbetstagaren.

# 4 / STUDIENS RESULTAT

## Innovation inom besöksnäringen

Befintlig forskning av innovationsprocesser i besöksnäringen är fragmenterad<sup>1</sup>. Fokus har legat på effekterna av innovation, serviceinnovation och innovationen i sig snarare än ledningen och organiseringen av dem. Det har saknats djupgående studier av hur innovationsprocesser ter sig inom näringen generellt och inom hotellbranschen specifikt. Under den världsomfattande coronapandemin kom flera studier att fokusera på innovation i kristider vilket gjort att vi har fått mer insikt i hur innovationsstrategier växer fram under extrema omständigheter och hur dessa påverkar det fortsatta arbetet efter pandemin.

### Samhällets digitalisering driver förändring

För att förstå kravet på innovation och förnyelse inom hotellbranschen behöver vi förstå samhällets digitalisering. Digitaliseringen har skapat nya förutsättningar och med det krav på förändring. Företag måste följa med i utvecklingen och anpassa affärsplaner och strategier efter digitaliseringen. Det har bidragit till utmaningar, inte minst för hotellbranschen där bolagen ofta benämns som "traditionella", etablerade innan digitaliseringens framfart och inte alltid med en affärsstrategi anpassad efter ett digitaliserat samhälle. Det kan vara svårt för traditionella företag att anpassa existerande lösningar, affärsprocesser och modeller till sedan länge etablerade strukturer. Besöksnäringen och hotellbranschen har tvingats anpassa och förändra sig.

### Innovationsledning

Innovationsledning handlar om organisationens förmåga att leda och organisera ett förnyelsearbete. Detta innefattar ofta utveckling och förändringar av organisatoriska processer och rutiner men även användandet av ny teknik. För att leda och organisera innovationsprocesser krävs kunskap och förståelse för metoder och verktyg som behövs i förnyelsearbetet samt förmåga att kommunicera och interagera både inom organisationen och med intressenter utanför den. Innovationsledning innefattar förmågan att använda existerande organisatorisk kompetens och omvandla den till kunskap som i sin tur skapar värde och kan användas i organisationens affärsplan.

Hotellverksamheter fokuserar alltmer på medarbetarnas innovativa beteende, vilken innefattar individers förmåga att ta fram eller förnya idéer relaterade till den egna verksamheten och i sin arbetsroll försöka förverkliga dessa<sup>2</sup>. Anställdas innovationsförmågor och -beteende kan öka sannolikheten för att innovationen utvecklas och drivs igenom i organisationen, vilket också kan bidra med ökad konkurranskraftighet<sup>3</sup>. Ett sätt att främja innovation bland anställda har varit att erbjuda belöningar, utbildning och ansvarsområden.

---

<sup>1</sup> Park et al., 2023; Bilgihan & Nejad, 2015.

<sup>2</sup> Billett et al., 2023.

<sup>3</sup> Sota et al., 2020; Tweneboah-Koduah et al., 2020.

## Vad är en innovation i besöksnäringen?

Inom besöksnäringen definieras innovationer som "allt som skiljer sig från "business as usual" eller som representerar ett avbrott av tidigare praxis i någon mening för företaget"<sup>4</sup> och kan innefatta tjänster, processer, ledning, marknadsföring eller institutionella innovationer. På grund av begränsad kapacitet och ekonomiska kostnader har besöksnäringen ofta kommit att fokusera på inkrementella innovationer, det vill säga innovationer som innebär små förändringar och vars syfte är att förstärka befintlig kunskap och processer inom organisationen. Detta kan jämföras med radikala innovationer som är förknippade med drastiska förändringar kring existerande strukturer och hur vissa moment utförs i organisationer<sup>5</sup>.



---

<sup>4</sup> Hjalager, 2010, s. 2.

<sup>5</sup> Pikkemaat et al., 2018.

# Resultat

## Utmaning med digitalisering i en analog bransch

Digitaliseringen av hotellbranschen har skapat organisatoriska utmaningar. Branschen och tjänsterna den erbjuder är i grunden analog. Grundtjänsten, en säng att sova i och en måltid som frukost, sker på en fysisk plats vid en viss tid. Tjänsten kan varken ske digitalt, på distans eller sparas till senare tillfälle.

Digitaliseringen har påverkat de mänskliga interaktionerna mellan hotellens anställda och gäster och branschen har tvingats att förändra både rutiner och processer.

## Bokningssajter har ritat om kartan

Före pandemin befann sig hotellbranschen i ett läge där man slogs mot vad man själv beskrev som väderkvarnar, det vill säga stora internationella digitala plattformar som Booking.com, Hotels.com, Tripadvisor och Airbnb. På kort tid hade de ritat om kartan, inte minst hade relationen till hotellgästen förändrats radikalt. Traditionella rankingsystem hade satts ur system i och med den nätbaserade betygssättningen. Prissättningen var starkt påverkad av bokningar via plattformarna och gästernas bokningsbeteende hade förändrats i grunden.

Hotellen i studien hade en tudelad relation till plattformarna. De menade att plattformarna var en bra marknasföringsplats, men samtidigt att kostnaden för att sälja rum via dem var hög. Hotellen uppfattade att de förlorat kontrollen över kundernas bokning och på så sätt även kontrollen över servicemötet. De beskrev det som allvarligt att de mist kontrollen över informationen om gästen, vilken används till att förbättra servicen och hotellupplevelsen.

## Hotellbranschen en av de mest utsatta

När coronapandemin bröt ut i januari 2020 var hotellbranschen en av de mest utsatta. Världsomfattande restriktioner med fokus på att hålla socialt avstånd och reseförbud skakade om branschen i grunden. Krisen kom att pågå i två år. Under den tiden förändrades restriktionerna ofta vilket gjorde att hotellen ständigt fick förhålla sig till ny information, vilket påverkade deras dagliga verksamhet i hög grad. Då allt resande ströps under långa perioder stod hotellen utan inkomst och kom att permittera eller avskeda stora delar av sin personal.

## Hotellens dubbla strategier – för mellanmännsliga och digitala möten

Studien visar att den digitala transformationen gjort att hotell behövt ta fram "dubbla strategier". Hotellen har på många sätt behållit sina traditionella rutiner och processer som är baserade på det mellanmännsliga mötet, men tvingats komplettera detta med digitala servicemöten för att möta gästernas krav på ökad digitalisering. Hotellen ser detta som en utmaning, inte minst eftersom en stor del av kompetensen hos deras medarbetare kretsar just kring det mellanmännsliga mötet.

Ett exempel på en ny form av digitalt möte är den digitala check-in-proceduren. Många hotell erbjuder idag hotellgästen att själv checka in genom att använda sin telefon och till exempel Ipads på hotellet. Gästen kan checka in och ut, betala för sin vistelse samt få nyckel till rummet på speciella stationer. Proceduren kan vara helt digital och sakna mellanmännsliga interaktioner. Denna typ av inkrementell

(stegvis) innovation har utmanat existerande rutiner i servicemötet och också påverkat hur en traditionell hotellreception är utformad. Receptionsdisken som tidigare var hotellets mittpunkt har kommit att bli placerad mindre framträdande i hotelllobbyn för att ge utrymme åt de digitala incheckningsstationerna. Detta har utmanat och gjort om de sociala överenskommelser och normerna kring hur gästen och hotellets anställda rör sig och betar sig i hotellets foajé och reception.

### **Hotellens överlevnad påverkades av innovationsledning**

Hur innovationsverksamheten leddes under denna period kom att bli en mycket viktig faktor för hotellens överlevnad.

Personalstyrkan minskades med så mycket som 75 procent.<sup>6</sup> Enskilda medarbetare fick arbeta inom områden de tidigare inte arbetat med för att hotellen skulle överleva ekonomiskt. På de större hotellen kom innovationsarbetet därför att drivas av enskilda medarbetare på olika positioner inom hotellet. Eftersom läget var kritiskt ändrades den organisatoriska strukturen för hur innovationer leddes drastiskt.

### **Plattare organisationer och enskildas mandat gav snabba innovationer**

Före pandemin fanns en hierarkisk struktur i de medverkande hotellverksamheterna, med både praktiskt och organisatoriskt avstånd. Pandemin och personalbristen tvingade fram plattare organisationer. Enskilda individer fick mandat att driva innovationsprocesser i snabb takt med fokus på att på kort tid ta fram planer, testa, implementera och utvärdera innovationerna. Processerna kunde ta från ett par veckor till ett par månader. Före pandemin tog dessa vanligtvis år att genomföra.

Innovationsledningen hade stort fokus på den enskilda medarbetarens kompetens och kapabilitet att identifiera behov och driva innovationsprojekt. Eftersom anställda på olika positioner och nivåer i organisationen interagerade kunde individernas kunskap och erfarenhet spridas. Detta ledde till att ett gemensamt lärande uppstod vilket i sin tur skapade ett organisatoriskt lärande.

Innovationsprocessen effektiviserades genom att enskilda individer fick rätten att ta ekonomiska beslut upp till en viss nivå och implementera innovationen både centralt och på de olika hotellen. Innovationsprocessen snabbades på och hotellen kunde testa innovationerna för att se om de kunde generera inkomster.

### **Nya, innovativa digitala tjänster**

Under pandemin lades stor vikt vid att leda och driva projekt som förändrade och digitaliserade befintliga tjänster och lösningar på hotellen. Ett exempel är hur medarbetare på ett hotell tog fram tjänster via QR-koder för att skapa social distansering mellan gästen och de anställda men ändå behålla en viss servicenivå.

Tredjepartsplattformarnas inflytande på branschen avtog under denna period eftersom resebranschen stod still. Många hotell fokuserade sina innovationsprocesser på att bygga långvariga relationer till sina gäster, till exempel via egna appar eller anpassa sig till målgrupper som tidigare inte varit centrala. Det fanns

---

<sup>6</sup> Källa: Hotellen som medverkat i forskningsprojektet.

hotell som satte särskilt fokus på att utvidga sin målgrupp med till exempel barnfamiljer eftersom dessa reste inrikes under pandemin.

### **Enskilda individers kompetens präglade innovationerna**

Då anställda arbetade på olika positioner i organisationen, beroende på var behovet var störst, upptäcktes brister i till exempel i rutiner och processer. På så sätt kom enskilda individers kompetens och erfarenhet att prägla innovationsprocesserna och innovationerna kom att bli drivna av praktiken, och på hur denna kan förbättras för att ge bättre service åt gästerna.

## Hotellens innovationsverksamhet före pandemin

### **Fokus på att hantera plattformar och skapa egen digital infrastruktur**

Före pandemin handlade innovationsverksamheten och ledningen av den i stor utsträckning om att hantera relationen till tredjepartsplattformarna. Den upplevdes som mycket skev och man önskade "ta kontroll" över en bransch som förändrades i snabb takt. Hotellen lade stor vikt vid att fokusera innovationerna på att konkurrera med plattformarna och skapa långsiktiga relationer med hotellgästerna.

Uppbyggnaden av den egna digitala infrastrukturen beskrivs som central och som en ständigt pågående process som krävs för att hänga med i omvärldens utveckling. Detta ställer stora krav på hotellen, inte minst gällande teknisk kunskap och förmågan att omvandla digitala data till värde i praktiken.

De större hotellaktörerna skapade egna digitala infrastrukturer. Detta innebär att använda tillgängliga databaser, informationskällor, metakällor och digitala tjänster där information om gästerna och dess beteende samlas. Ett exempel kan vara att samla in data kring hur gästerna "rör sig" digitalt på en hemsida eller i en app, hur många klick det tar innan en gäst bokar ett hotellrum eller hur ofta en gäst återkommer. Datan kan också visa hur mycket försäljning digitala marknadsföringsinsatser bidrar med, vilket sedan kan ligga till grund för utvärdering och vidare marknadsföringsinsatser.

Före pandemin hade hotellen till stor del fokus på att:

- bygga egna digitala infrastrukturer, till exempel genom att utveckla egna appar och hemsidor med syfte att stärka relationen till gästen, och
- bygga organisatoriska strukturer och processer för att samla in och analysera metadata och använda den för att öka sin konkurrenskraft.

### **Hierarkisk ledning**

Före pandemin leddes innovationsverksamheten på enskilda avdelningar eller i grupperingar inom hotellorganisationerna. Innovationsledningen kan beskrivas som hierarkisk. Det fanns ett organisatoriskt och praktiskt avstånd mellan de som ledde innovationerna och de som använde dem i praktiken. Innovationerna leddes ofta inom speciella avdelningar, till exempel av ledningsgruppen, innovations- eller IT-avdelningen. Innovationerna implementerades därefter i hotellorganisationerna, enskilda anställda och/eller avdelningar, till exempel konferensavdelning eller



reception, ansvarade för att använda innovationen i sin dagliga verksamhet och se till att rutiner och processer anpassades till innovationen.

De som ledde innovationsprocesser under denna period beskriver en bransch under press som försökte förändra hänga med i en omvärld som förändrade sig i snabb takt, med varierade resultat.

### **Framstressade innovationsprocesser**

Hotellanställda med operativa arbetsuppgifter beskriver innovationsprocesserna ibland som framstressade, med lite förankring i hotellen/operativa delen av verksamheten och framför allt med lite information om varför innovationen skulle implementeras och vilket värde den skulle tillföra både organisationen och gästerna. Inte sällan fanns en diskrepans kring vad de som ledde innovationen ansåg ge värde till hotellet och vad de anställda som arbetade operativt inom hotellen ansåg ge värde.

### **Vag återkoppling och dålig kunskapsspridning**

Återkopplingen mellan innovationsledarna och hotellorganisationerna kan beskrivas som svag. Genom det uteblev lärandeprocesserna, avsaknad av återkoppling gjorde att kunskap inte spreds inom organisationen. Före pandemin var de anställdas innovationsbeteenden på operativa positioner relativt få och mest märkbara i större hotellorganisationer. Processerna beskrivs som långa och med stort fokus på lönsamhet. De anställda deltog i uttagningsprocesser och fick presentera sina idéer, endast ett fåtal kom att testas i hotellorganisationerna. Om innovationerna inte genererade viss inkomst för hotellet kom de att läggas ner.

## Under och efter pandemin – ser vi ett nytt kapitel?

Pandemin har förändrat utformningen av processer och rutiner oberoende av hotellverksamhetens storlek. Hotellen har valt att inte gå tillbaka till hur de arbetade innan pandemin. Pandemin har fört med sig förändringar, som kan komma att bestå.

### **Plattare organisationer med kortare avstånd**

Pandemin har bidragit till plattare organisationer och kortare väg mellan olika funktioner inom organisationerna. Det har blivit lättare att framföra innovativa idéer och beteenden oavsett var i organisationen den anställda befinner sig.

### **Förstärkt återkoppling och nya lärprocesser**

Återkopplingen mellan de som tar fram innovationerna och de som ska använda dem i praktiken har förstärkts. Det pågår mer dialog under innovationsprocessens gång för att skapa förståelse för innovationen, men även för att förstå det strategiska och operativa perspektivet och värdeskapandet.

Utvärdering har blivit viktigare. I den ställs frågor som; Varför innovationen fungerar eller ej? Vad kan vi göra bättre? Kan vi förändra något?

Genom att minska avståndet mellan de strategiska och de operativa positionerna har lärandeprocesser skapas. Vissa hotell har infört arbetsroller där den enskilde anställdes arbetsuppgift är att agera brygga mellan strategiska och operativa

positioner. Detta för att förbättra implementeringen och återkopplingen av innovationerna.

## Strategiskt fokus snarare än att vara först

De anställda inom strategiska positioner upplever att man före pandemin var slösaktig med strategiska medel när verksamheten drev innovationsprocesser. Fokus var på nyhetsvärdet och "vikten av att vara först" med en innovation snarare än vilket värde den skapade. Då pandemin gjorde att hotellen led ekonomiskt av de uteblivna bokningarna kom också innovationsledningen att påverkas och ett större fokus läggs på innovationer som gav ett större värde åt gästen, snarare än "sensationsvärdet".

## Ökad teamkänsla

Organisationskulturen har förändrats, i dag upplever de anställda större teamkänsla. Ett hotell har som exempel infört en intern app där nyheter kring innovationer och nya rutiner publiceras och där anställda kan ställa frågor till varandra och få svar och tips på hur problem och utmaningar kan lösas. Informationen finns tillgänglig för alla samtidigt, kunskapen sprids inom organisationen och ett gemensamt lärande kan uppstå. Bevarandet av kunskap och kompetens har blivit en viktig fråga efter pandemin, inte minst på grund av att många hotellanställda valde att byta yrke och att det sedan dess varit svårt att hitta medarbetare med rätt kompetens och erfarenhet som vill stanna.

# Innovationsmodell

Innovationsmodellen sammanfattar och illustrerar de resultat som framkommit ur studien. Den belyser dels vikten av att identifiera vilka förmågor och kunskaper som finns i hotellorganisationerna samt de olika dimensioner en innovationsprocess kan ha. Den visar hur processer är formellt konstruerade och hur dessa kan te sig i praktiken. Modellen kan användas för att identifiera hur innovationsarbetet kan ledas samt för att identifiera hur lärande kan uppstå i organisationer.

## Dynamisk förmåga och lärande

Begreppet *dynamisk förmåga* används ofta inom innovationsforskningen för att beskriva organisationers förmåga att anpassa sig i föränderliga miljöer och hur dynamiska funktioner kan bidra till konkurrenskraft och flexibilitet. Dynamisk förmåga kan ses som ett tillvägagångssätt för hur innovationsprocesser kan ledas. Begreppet kan även användas för att förklara varför vissa organisationer är mer framgångsrika än andra när det gäller att klara av förändringsarbete och bygga konkurrensfördelar i en dynamisk omvärld.<sup>7</sup> En viktig del av denna process är att organisationer har förmågan att identifiera och använda sina interna resurser och kompetenser hos sina existerande medarbetare.

En organisations förmågor kan anta formen inifrån-och-ut eller utifrån-och-in. Den som anammar inifrån-och-ut tenderar att vara internt fokuserade, till exempel när det gäller utveckling av teknik och rekrytering.<sup>8</sup> En organisation som anammar

---

<sup>7</sup> Easterby-Smith & Prieto, 2008.

<sup>8</sup> Koch 2010.

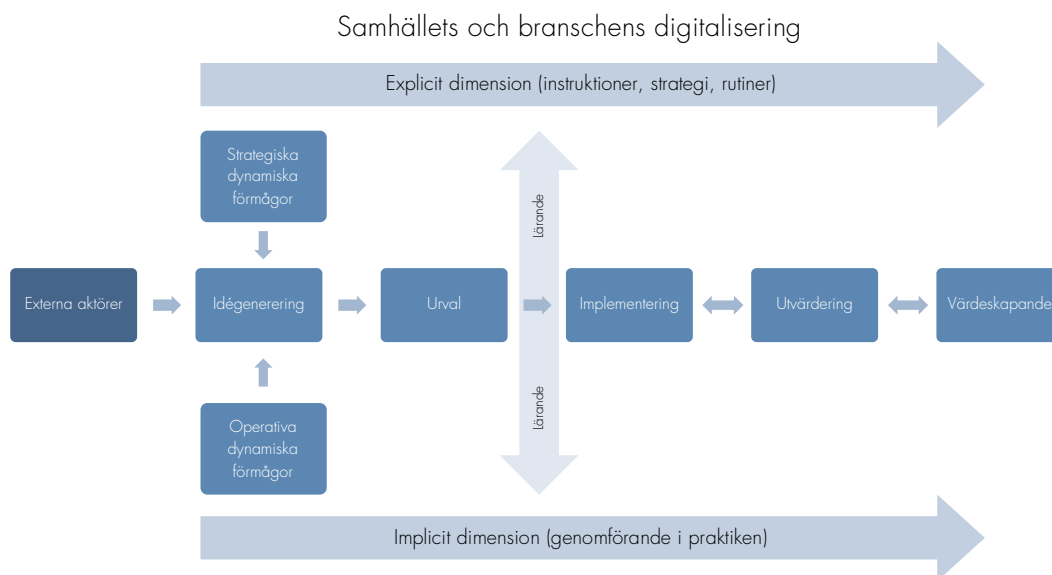
utifrån-och-in tenderar att vara fokuserad på externa resurser, vilket inkluderar relationer med externa intressenter. Vissa företag väljer en gyllene medelväg mellan dessa två strategier. Deras innovations- och strategiska utvecklingsprocesser sker både med interna och externa aktörer.<sup>9</sup> Viss kunskap och erfarenhet finns inom företaget medan annan kompetens anlitas från externa aktörer.

## Innovationsledning

Innovationsledning är nära besläktat med lärande. När en innovation implementeras och ska användas i verksamheten ska ett antal sammanhängande aktiviteter utföras. Ett exempel är incheckningsprocessen. Den består av ett antal mindre processer, som till exempel välkomnande, betalning, utdelning av rum och nyckel, som tillsammans skapar förutsättningen för gästen att få tillgång till sitt rum. Flera aktörer ingår i processen; receptionisten hjälper till med betalning och ger information, ytterligare en anställd kan hjälpa till med väskorna. Dessa två dimensioner brukar kallas *explicita* och *implicita dimensioner*.<sup>10</sup>

Den explicita dimensionen beskriver hur arbetsprocessen är formellt konstruerad och organiserad, till exempel genom nedskrivna instruktioner. Den implicita dimensionen handlar om hur arbetsprocessen uppfattas av olika aktörer och hur de genomförs i praktiken. Lärandet kan uppstå när det sker interaktion mellan olika aktörer med olika intressen inom organisationen. Till exempel kan anställda med strategiska positioner få feedback från anställda med stor erfarenhet från den operativa verksamheten vilket i sin tur kan generera både individuellt och organisatoriskt lärande.

Figur 1 Innovationsmodell



Källa: Karin Högberg, Högskolan Väst. Modellen är framtagen i projektet.

<sup>9</sup> Koch 2010.

<sup>10</sup> Ellström, 2010.

# 5 / OM FORSKNINGSPROJEKTET

## Syfte

Målet med projektet har varit att studera hur hotell organiserar och leder innovationsprocesser för att bemöta branschens snabba digitalisering och de digitala plattformarnas inflytande på branschen.

## Genomförande

Projektet startade i januari 2020. När coronapandemin bröt ut i mars 2020 förändrades förutsättningarna för projektet radikalt. Vid projektstarten stod hotellen inför utmaningarna att hantera och bemöta de digitala plattformarnas framfart, vid pandemins utbrott uppstod andra utmaningar på grund av restriktioner kring social distansering. Turismnäringen inklusive hotellbranschen sattes på paus under en lång tid. Hotellens fokus gick ifrån att bemöta konkurrensen från de digitala aktörerna till att skapa digitala innovationer samt utveckla nya affärsmodeller för att överleva.

I projektet har tre hotellverksamheter som omfattar tillsammans sju hotell medverkat: Nordic Choice Hotels, Hotell Tylösand och Gullmarstrand. Forskarna har gjort intervjuer inom olika delar i organisationerna; vd, hotellchef, innovationsmanager, IT-chef, medarbetare från reception, restaurang, bokning och konferens samt med hotellgäster. Arbetsplatsobservationer och en så kallad etnografisk studie där poster och datamaterial i sociala medier, hemsidor och på digitala plattformar analyserats, har genomförts. Forskarna har också tagit del av skrivet material i form av kundundersökningar, strategiska dokument och policys.

# REFERENSER

- Bilgihan, A., & *hospitality and Tourism Technology*, 6(3). Nejad, M. (2015). Innovation in hospitality and tourism industries. *Journal of hospitality and Tourism Technology*, 6(3).
- Billett, S., Yang, S., & Chia, A. (2023). Innovations and learning at work: Local factors and contributions. In *Workplace Learning for Changing Social and Economic Circumstances* (pp. 233-247). Routledge.
- Easterby-Smith, M., & Prieto, I. M. (2008). Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role for learning?. *British journal of management*, 19(3), 235- 249.
- Ellström, P. E. (2010). Practice-based innovation: a learning perspective. *Journal of Workplace learning*, 22(1/2), 27-40.
- Hjalager, A.-M., 2010. A review of innovation research in tourism. *Tour. Manag.* 31, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.08.012>.
- Koch, H. (2010). Developing dynamic capabilities in electronic marketplaces: A cross-case study. *The Journal of Strategic Information Systems*, 19(1), 28-38.
- Shankman, S. (2014, October 14). What Marriott's CEO tells staff about innovation behind closed doors. Skift. <https://skift.com/2014/10/14/what-marriotts-ceo-tells-staff-about-innovation-behindclosed-doors/>
- Sota, S., Chaudhry, H., & Srivastava, M. K. (2020). Customer relationship management research in hospitality industry: A review and classification. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(1), 39-64.
- Tweneboah-Koduah, E. Y., Anning-Dorson, T., & Nyamekye, M. B. (2020). Impact of customization and innovation on hospitality firms' performance. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(1), 106-120.
- Park, H., Lee, M., & Back, K. J. (2023). A critical review of technology-driven service innovation in hospitality and tourism: current discussions and future research agendas. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Pikkemaat, B., Peters, M., Chan, C.-S., 2018. Needs, drivers and barriers of innovation: the case of an alpine community-model destination. *Tourism Manage. Perspect.* 25, 53-63.

#24 LEDA INNOVATION I EN DIGITALISERAD HOTELLBRANSCH

**Oktober 2023**

Text **Karin Högberg**, Högskolan Väst

I forskningen har också **Carsten Sørensen**, dr., forskare vid London School of Economics and Politics, UK, samt gästprofessor vid Högskolan Väst och **Lars Svensson**, professor i informatik och forskningsansvarig i Arbetsintegrerat lärande vid Högskolan Väst medverkat.

Rapportredaktör **Eva Fohlstedt**, BFUF

Illustrationer **Stina Wirsén**

Foto sid 6, **Anders Andersson**, sid 8, **Strawberry**, sid 10, **Maikel Ilias**

ISBN 978-91-88535-21-4

**Kontakt**

karin.hogberg@hv.se

info@bfuf.se

bfuf.se

Rapporten finns att ladda ner på [bfuf.se](http://bfuf.se).

Rapporten är en sammanfattning av forskningsprojektet ”Innovationsledning för en digitaliserad hotellbransch” vid Högskolan Väst.

Projektet pågick 2020–2023.

Ange gärna BFUF som källa vid citering.

