



GÖTEBORGS
UNIVERSITET

CFT-RAPPORT 2019:01



DIGITALISERING, SAMSKAPANDE OCH INNOVATION

Tre scenarier för framtidens turistbyrå som
innovationsarena

Helena Kraff, Högskolan för design och konsthantverk vid Konstnärliga fakulteten

Eva Maria Jernsand, Företagsekonomiska institutionen vid Handelshögskolan

CFT-RAPPORT 2019:01

En rapportserie från Centrum för turism, vid Göteborgs universitet

ISSN 2003-2188

<http://hdl.handle.net/2077/59298>

Sammanfattning

Den här rapporten presenterar resultatet av en studie utförd av två forskare vid Göteborgs universitet. Studien finansieras av Västra Götalandsregionen och har skett i samarbete med projektet *Maritim Utveckling i Bohuslän* och Lysekils kommun.

I rapporten presenteras tre scenarier för hur dagens turistbyrå kan utvecklas till en innovationsarena för turism. Genom att formulera scenarier förvandlas en abstrakt framtid till konkreta bilder som kan ställas i relation till varandra och som öppnar upp för vidare diskussioner kring möjliga utvecklingsriktningar. Scenarierna svarar till det förändringsbehov som dagens turistbyråer står inför i och med den digitala utvecklingen och besökares ändrade res- och sökvanor. De beaktar också en ökad efterfrågan av samverkan mellan turismens aktörer, och syftar därmed till att koppla samman olika intressenter för att tillsammans utveckla idéer för nya koncept eller arbetsmodeller i öppna och explorativa processer.

Beskrivningen av de tre scenarierna föregås av en diskussion som tar upp turism i förhållande till innovation, samverkan och digital teknik. Möjligheter och utmaningar identifieras och nya strukturer presenteras för att resultera i de tre scenarierna. Den *mobila arenan* utgår främst från ett ökat behov av mobilitet, koordinering och ambassadörskap medan den *tematiska arenan* visar på möjligheten att bygga innovationsmiljöer kring en specifik tematik. *Multifunktionsarenan* ger en syn på turism som en viktig del i en hållbar samhällsutveckling. Scenarierna skiljer sig från varandra men det ena utesluter inte nödvändigtvis de andra. Det första scenariot kan exempelvis ses som ett första steg i utvecklingen mot något av de andra två.

Med stöd från



Innehållsförteckning

1. Inledning	s. 5
· En turistbyrå i förändring	
· Syfte och mål	
· Metod	
· Studiens upplägg	
2. Turism, innovation och samverkan	s. 9
· Turism och innovation	
· Metoder och verktyg i innovationsprocesser	
· Innovationsmiljöer	
3. Turism och digital teknik	s. 14
· Turistbyrån i relation till den digitala utvecklingen	
· Digital teknik som verktyg för samordning, samverkan och kunskapsutbyte	
· Digital teknik för ökad tillgänglighet	
· Digitala kartor i 3D- och storformat	
· Digital teknik som verktyg i innovationsprocessen	
· När tekniken inte fungerar	
· Ökat behov av spetskompetens och samverkan	
· Det fysiska mötet i det digitala samhället	
4. Turism som en integrerad del av samhällsutvecklingen	s. 21
· Turism i den kommunala organisationen	
· Turistinformation och kontaktcenter	
· Turism och mångfald	
5. Tre scenarier för framtidens turistbyrå som innovationsarena	s. 24
· Mobil arena	
· Tematisk arena	
· Multifunktionsarena	
6. Slutsatser och rekommendationer	s. 29
· Innovationsprocesser	
· Olika typer av arenor - de tre scenarierna	
· Hur löser vi de digitala utmaningarna?	
7. Referenser	s. 31

1. Inledning

Turistbyråns vara eller icke vara diskuteras i offentlig och privat sektor och bland invånare och besökare. Hur viktigt är det personliga mötet, när den digitala utvecklingen gör det ekonomiskt ohållbart att försvara turistbyråns existens i sin traditionella form? Kan vi hitta nya modeller, arbetsformer och roller för turismens aktörer som ger plats för såväl samskapande som digital teknik?

En turistbyrå i förändring

Den traditionella fysiska turistbyrån har länge varit den främsta källan till information om en destinations sevärdheter, restauranger, boende och aktiviteter. Vi besöker turistbyrån för att få tag i tryckta kartor och broschyrer, samt för att få personliga råd av turistinformatörer på plats. Det är också genom turistbyrån som den lokala besöksnäringens företag har kunnat marknadsföra sig på ett effektivt sätt. I takt med den digitala utvecklingen har det dock blivit möjligt för besökaren att hitta information online, via alltmer sofistikerade och omfattande sök-, boknings- och karttjänster samt sociala medier som internetforum, bloggar, vloggar och poddar. På många håll diskuteras nu turistbyråns framtida roll och existens. Besökssiffror dalar trots ökat antal besökare till platsen¹, och stora säsongsvariationer leder till ett ojämnt utnyttjande av dess tjänster och de fysiska lokalerna. Det anses ofta för dyrt att upprätthålla turistbyrån i nuvarande form, framförallt under lågsäsong. Den fysiska fasta turistinformationen har därför i vissa fall lagts ned och ersatts av så kallade infopoints placerade på strategiska platser, eller av digitala servicestationer². Det finns också exempel på turistinformationer som slagits samman med kommunens kontaktcenter³. Turistinformatörer arbetar alltmer med en flexibel och uppsökande verksamhet, exempelvis genom mobil turistinformation vid evenemang. Dagens turistinformatörer använder också i allt högre grad webbplatser, sökmotorer och sociala medier för marknadsföring och till viss del för interaktion med besökare och företag.

Turistbyrån har ett stort symbolvärde, och det personliga mötet anses fortfarande viktigt i servicesammanhang⁴. Det finns också ett uttalat behov att mötas och samverka inom besöksnäringen, samt av att få stöd i sin utveckling, inte minst bland näringens småföretag. Företagen skapar destinationen som de verkar i, vilket ytterligare stärker behovet av lokal samverkan inom näringen. På vissa håll upprättas så kallade *co-working spaces* där företag erbjuder möjlighet att arbeta på en gemensam plats. Förutom samverkan mellan företag krävs dock enligt forskare också en syn på destinationsutveckling som en större innovations- och samverkansprocess där såväl lokalbefolkning, privata och offentliga aktörer samt akademien deltar och där beslutsfattandet delas⁵. En turistbyrå anpassad till det moderna samhället måste alltså möta besökare och företag men också andra aktörer och intressenter på nya sätt.

¹ I Lysekil har antalet besökare till turistinformationen under sommartid minskat från 15 000 år 2015 till 8000 år 2018, trots en ökning av antalet besökare till kommunen.

² Enligt Visita har antalet auktoriserade turistcenter minskat från 68 st år 2016 till 62 st år 2018. Antalet auktoriserade turistinformationer har minskat från 201 st år 2016 till 177 st år 2018. Exempel på städer som lagt ner den fysiska fasta turistinformationen i sin traditionella form är Helsingborg, Malmö, Jönköping och Uppsala. Samtidigt har antalet infopoints ökat från 760 st år 2016 till 936 st år 2018 (<http://www.visita.se/globalassets/medlemskap/dokument/turistinfo/presentation--auktorisationsnamnden.pdf>).

³ Exempelvis Norrköping (<https://www.upplev.norrkoping.se/sv/page/turistfragor>)

⁴ BFUF, 2016; 2018.

⁵ Jernsand, 2016; Ramikissoon och Hristoy, 2018

Syfte och mål

Syftet med denna studie är att utforska turistbyråers möjliga roll som innovationsarena för turismens aktörer. Målen är:

- att utforska hur framtidens turistbyrå kan bidra till ökad samverkan och samskapande av nya lösningar och turistiska produkter samt hur detta kan bidra till en konkurrenskraftig, ekonomiskt lönsam bransch, effektiv offentlig organisering, samt ömsesidigt lärande och social inkludering.
- att utforska och definiera roller som mindre företag, offentliga aktörer på olika nivåer, turister, invånare och delårsboende kan anta i framtidens turistbyrå, samt vilka värden det skapar.
- att ta fram ett eller flera scenarier för hur dagens turistbyrå kan utvecklas till en innovationsarena.

Metod

Scenarier används i denna studie som metod för att öppna upp för diskussion kring möjliga utvecklingsriktningar för framtidens turistbyrå. Scenarierna avser skapa en diversifierad bild genom att integrera olika intressen. Med hjälp av scenarierna delar vi in framtiden, som annars kan verka alltför abstrakt och främmande, i konkreta bilder av möjligheter, samtidigt som utmaningar identifieras. Intressenter kan förhålla sig till scenarierna på olika sätt eftersom de inte är exakt formulerade. De visar på målbilder som är öppna för nya förslag och vidare diskussioner, vilket i sin tur möjliggör mer omvälvande innovationer.

Materialet som ligger till grund för rapporten har genererats från

- intervjuer, samtal och idégenerering med kommunala representanter och den lokala besöksnäringen i Lysekils kommun.
- deltagande i konsult- och analysföretaget Kairos Futures workshopdagar om Lysekils kommuns destinationsstrategi och framtidens turistinformation.
- intervjuer med representanter från Next Skövde, enheten för Näringslivs- och destinationsutveckling i Helsingborgs stad, Borås Fashion Textile Center samt Visual Arena Lindholmen.
- en utställning i Lysekil Centrum Lab där invånare i Lysekils kommun gavs möjlighet att delge sina synpunkter om dagens och framtidens turistinformation.
- en webbenkät riktad till invånare och företagare i Lysekils kommun. Enkäten fanns tillgänglig på Lysekils kommuns webbsida och annonserades i facebookgrupperna *Vi som älskar Lysekil* samt *Lysekil - staden vid havet*. Webbenkäten syftade till att ge möjligheter att delge synpunkter om dagens och framtidens turistinformation.
- en webbenkät riktad till privata och offentliga aktörer engagerade i turismens utveckling i Sverige i syfte att samla in åsikter kring framtidens turistinformation.
- akademiska och populärvetenskapliga publikationer främst inom områdena turism, innovation och samskapande (co-creation).

- erfarenheter och resultat från projektet Maritim Utveckling i Bohuslän (MUB), där ett av delprojekten handlar om att utveckla en innovationsarena för maritim turism.
- en workshop om produktutveckling och innovationsarenor med företag och aktörer inom den idébaserade sektorn i nordöstra Göteborg.

Information om projektet har lagts upp löpande på projektets LinkedIn- och Facebooksidor - *Framtidens turistcenter*. En mindre omfattande rapport⁶ författades under hösten 2018 inför ett beslut om Lysekils turistinformations organisering. I rapporten formulerades tre scenarier för framtidens turistinformation utifrån Lysekils specifika förutsättningar, karaktär samt kommunens befintliga utvecklingsplaner. I denna rapport tas istället ett vidare perspektiv på turistinformationens utveckling, vilket är av intresse för turismutvecklare och aktörer på lokal, regional och nationell nivå. Hänsyn tas till FN:s globala hållbarhetsmål⁷, där vi ser turism som en integrerad del av samhällsutvecklingen. Rapporten är också framtagen med Västra Götalandsregionens (VGR) strategi för tillväxt⁸ i åtanke, där invånarnas kompetens ses om en utvecklingskraft i en ”ledande kunskapsregion”, och där satsningar på utbildning, forskning, innovation och entreprenörskap används för att lösa framtidens samhällsutmaningar. Innovationsarenor inom turism, så som de presenteras i denna rapport, berör också flera av de särskilt utpekade områdena för utveckling; besöksnäring, hållbar stadsutveckling, marin miljö och marina sektorer, livsmedel och gröna näringar, samt informations- och kommunikationsteknik. Att formulera idén för en innovationsarena inom turism blir också ett sätt att arbeta mot VGR:s mål att stärka regionens samverkansmiljöer för forskning och innovation och deras internationella konkurrenskraft, samt att utveckla test- och demonstrationsarenor där företag stimuleras att prova sina idéer. Vidare går de tre scenarierna i linje med en utredning kring en nationell strategi för hållbar turism (SOU 2017:95), som betonar vikten av att satsa på digitalisering, kompetensförsörjning, innovation och forskning samt samverkan mellan privata, offentliga och civilsamhällets aktörer.

Denna studie har genomförts av forskarna Helena Kraff och Eva Maria Jernsand vid Göteborgs universitet, samt Charlotte Berg, LIA-student i digital kommunikation, som genomförde sin praktik inom ramen av projektet. Studien finansieras av Västra Götalandsregionen. Basen för studien är Lysekils kommun som också är partner i projektet. Aktiviteter i studien har skett i samarbete med projektet *Maritim Utveckling i Bohuslän*. Det är författarnas analys av den insamlade informationen som återges i rapporten.

Studiens upplägg

Denna rapport diskuterar de utmaningar och möjligheter som turistbyråer i Sverige står inför, och utforskar hur de kan utvecklas till en innovationsarena för turism. En analys av turistbyråer som påbörjat en förändringsprocess presenteras, och lärdomar dras av andra branscher och områden som genomfört satsningar inom innovation och samverkan. Med utgångspunkt från detta presenteras tre scenarier för hur dagens turistinformation kan utvecklas till innovationsarenor för turismens aktörer:

⁶ Kraff et al., 2018

⁷ <https://www.globalamalen.se>

⁸ Västra Götalandsregionen, 2013

- Det första scenariot, en *mobil arena*, bygger på att företagare (genom att exempelvis agera infopoints) och medborgare antar större roller som ambassadörer och platsutvecklare, medan turistinformatörer tar rollen som samordnare, facilitator och inspiratör.
- Det andra scenariot är en *tematisk arena* som tar avstamp i platsens specifika historiska, nutida och framtida karaktär. Fokus ligger på att synlig- och tillgängliggöra det nuvarande turistiska utbudet, samt att skapa möjligheter för företag och andra aktörer att utveckla nya innovativa produkter och tjänster i samverkan samt att testa dessa mot kund.
- I det tredje scenariot, en *multifunktionsarena*, tar turismen en större roll i den lokala plats- och samhällsutvecklingen, vilket öppnar upp arenan för aktörer såsom invånare, delårsboende, nyinflyttade och nyanlända på ett sätt som dagens turistinformation vanligtvis inte gör. Den integrerar också turismen med offentliga förvaltningar och funktioner såsom samhällsbyggnad, näringsliv, kultur, fritid, utbildning, arbetsmarknad, socialförvaltning samt service (t ex kundtjänst, stöd och rådgivning).

2. Turism, innovation och samverkan

Nya förutsättningar för besöksnäringen kräver nya strukturer och arbetssätt som tar hänsyn till dess specifika behov. Innovationskraft generas när människor skapar tillsammans, vilket i sin tur kräver anpassade processer, koordinering, infrastruktur och kompetenser som kan främja kreativitet och driva processer till implementering.

Turism och innovation

Det nationella ansvaret för offentliga turismorganisationer har traditionellt varit att ta fram övergripande strategier och att koordinera turismaktörer⁹. För att möta framtiden måste enligt Costa och Brandão¹⁰ detta ansvar utökas till att omfatta områden som främjar turismens innovationsförmåga, såsom utbildning och forskning, involvering av medborgare, etableringar av partnerskap samt satsningar på digital teknik. Enligt SOU-rapporten *Ett land att besöka*¹¹ måste turismen anta en position i svensk innovationspolitik, och innovationsstödsystemet måste utvecklas för att kunna svara till besöksnäringens specifika behov. Detta går i linje med resultaten i projektet *Maritim Utveckling i Bohuslän*, där det framkommit att företagare inom besöksnäringen inte alltid känner sig hemma i det innovationsstödsystem som finns idag eftersom det inte är anpassat till deras förutsättningar. Framgångsrika innovationsprocesser bygger på kreativitet, samskapande och nya tankesätt¹², samt möjlighet till kunskapsöverföring mellan människor¹³. Inom turism saknas ofta en kultur som främjar detta¹⁴. Näringsens fragmenterade struktur, som ofta består av mindre företag¹⁵, gör det svårt att etablera de faciliteter som behövs för samskapande mellan aktörer. Det är sällan brist på vilja och idéer, men det finns en svårighet i att ta dessa förbi konceptstadiet¹⁶.

Metoder och verktyg i innovationsprocesser

Det finns alltså ett behov av att stötta innovationsprocesser inom turism. I SOU-rapporten¹⁷ påpekas vikten av att arbeta med en användardriven process. Detta synsätt återfinns inom tjänstedesignforskningen, som visar på metoder som personas och scenarios för att ge insikt i användarens behov¹⁸. Hjalager och Lier Madsen¹⁹ ger exemplet Innotour²⁰, en digital plattform för utbildning, forskning och företagsutveckling inom turism som också samlar metoder som engagerar användare. Ett exempel är dagboksmetoden, där användaren själv deltar i produktutvecklingen genom att skriva ned och/eller ta foto på sina upplevelser. Innovationsprocessen inom turism beskrivs vidare ofta som öppen och iterativ, där småskaliga prototyper (modeller) testas, utvärderas, omformuleras och testas i cykler²¹.

⁹ Costa och Brandão, 2018

¹⁰ Ibid

¹¹ SOU 2017:95

¹² Moscardo, 2008

¹³ Milwood och Zach, 2016

¹⁴ Najda-Janoszka och Kopera, 2014

¹⁵ Hjalager, 2010

¹⁶ Najda-Janoszka och Kopera, 2014

¹⁷ SOU 2017:95

¹⁸ Stickdorn and Schneider, 2011

¹⁹ Hjalager och Lier Madsen, 2018

²⁰ www.innotour.com

²¹ Hjalager och Lier Madsen, 2018; Jernsand et al, 2015

Exempel på mer eller mindre kreativa metoder och verktyg för innovation är många och de är dessutom lättillgängliga. Frågan bör dock ställas hur processen kring dessa metoder ser ut. Hur många projekt, där aktörer bjuds in till idégenereringsworkshops för att ta fram förslag på nya produkter och tjänster, leder ända fram till implementering? Varför dör goda idéer ofta ut? Problemet kan till exempel ligga i att externa konsulter bjuds in för att arrangera en eller ett fåtal workshops med syfte att entusiasmera och idégenerera med lokala aktörer. Som extern, och icke insatt i lokala förutsättningar eller vad som gjorts tidigare, kan de vid sådana tillfällen inte göra mycket annat än att identifiera nuläget och dess utmaningar. Det är då lätt att fastna i diskussioner som förts flera gånger tidigare. Ofta stannar resultatet vid det redan identifierade och välkända. Aspekter som berör strategier och vägen framåt hamnar i skymundan. I bästa fall ägnas det några minuter i slutet av workshopen, när deltagarna är redo att gå hem. Det kan också saknas planer för finansiering och kompetens för att föra processen vidare, och/eller oklarheter kring vem det är som äger frågan och som har ansvaret för det fortsatta arbetet. Besöksnäringens företag kan se den övergripande turismutvecklingen som något som kommunen bör sköta, medan det inom kommunal förvaltning ofta saknas medel för detta. Det saknas också befogenhet att stödja enskilda företag, vilket många tjänstemän anser problematiskt. Här menar forskare att regionala och kommunala turismorganisationer måste utvecklas till smarta hubbar där information koordineras och tillgängliggörs, samt där samskapandet mellan aktörer främjas. För att möta samhällets utveckling måste turismorganisationer, enligt Ramikissoon och Hristov²², se på destinationsutveckling som en transparent, kollaborativ process där beslutsfattandet delas av ett flertal olika aktörer. En annan aspekt som lyfts fram är koordinatorrollen som kan medla mellan och föra samman de olika aktörerna²³. I Kurbits affärsutvecklingsprogram²⁴ guidar exempelvis en affärscoach enskilda företag inom besöksnäringen samtidigt som denne verkar för etablering av nytänkande samarbetsformer mellan akademi, privat och offentlig sektor. Sammanfattningsvis krävs det alltså ett större fokus på organisering kring och koordination av innovationsprocessen och dess aktiviteter.

Innovationsmiljöer

Ett sätt att verka för en starkare organisering av innovationsprocesser är att skapa miljöer där samskapande kan ske²⁵. Innovationslabbar öppnar upp för samverkan, inte bara mellan företag utan också med akademi, civilsamhället och offentliga aktörer. Fokus läggs, förutom på själva idéskapandet, även på framtagande av koncept och system som är gångbara på marknaden²⁶. Innovationslabbar används idag ofta inom den offentliga sektorn för serviceutveckling (t ex inom sjuk- och hälsovård) och samhällsplanering (t ex inom konceptet smart cities). Labben kan vara kopplade till affärsutvecklings- och inkubatorverksamhet och kan vara fysiska, virtuella eller bådadera. Den typ av innovationslabbar som placeras i den miljö där de också används kallas verklighetslabbar (living labs). Verklighetslabbar har dock hittills sällan använts som koncept inom turism, trots turismens platsspecifika natur²⁷.

²² Ramikissoon och Hristov, 2018

²³ Björk, 2014

²⁴ <https://www.kurbits.org/>

²⁵ Campos et al, 2015

²⁶ Bergvall-Kåreborn et al, 2009; Lapointe et al, 2015; Leminen et al, 2012

²⁷ för undantag, se exempelvis Lapointe et al, 2015; Pucihar et al, 2014

Ett exempel på innovationsmiljö eller -labb är Brewhouse i Göteborg som har etablerat sig som en mötesplats för kultur och kulturella och kreativa näringar (KKN). I en stor lokal i centrala Göteborg finns studios och scener som gör det möjligt för kreatörer att experimentera och testa nya idéer internt men även externt mot kund genom publika evenemang. En viktig aspekt för projektledningen har varit att skapa tillfällen för informella möten mellan aktörer i huset. På aktörernas efterfrågan installerades en kaffestation med tillhörande soffgrupp i entrén, dit man kan komma när som helst under dagen eller under den officiella fikatiden på eftermiddagen. Det finns också en inkubatorverksamhet med syfte att stödja entreprenörer inom KKN. Deltagare i inkubatorn har berättat att de känner sig hemma i det klimat som finns på Brewhouse, eftersom det finns en förståelse för och en kunskap om vad det betyder att vara entreprenör inom KKN hos projektledningen, personalen i huset, samt de externa affärs-coacher och föreläsare som anlitas²⁸. Detta går i linje med Tillväxtverkets rapport om framgångsfaktorer för inkubatorer²⁹ där det lyfts fram som problematiskt att företagsfrämjande projekt ofta vänder sig till en alltför bred målgrupp, vilket kan leda till att de spridda behov som de olika entreprenörerna har är svåra att tillgodose, samt att företagarna inte finner något värdefullt utbyte av varandra. Är en inkubator däremot nischad är chansen större att företagen får en naturlig koppling till varandra med stora möjligheter till kunskapsutbyte och samverkan, då de har liknande behov och mål.

Ett annat exempel är Fashion Textile Center i Borås där stadens textila arv har tagits tillvara, samtidigt som det tagits in i nutiden för att skapa en styrka för framtiden. Centret har dragit till sig flera aktörer inom det textila och huserar idag utbildningar (gymnasium, yrkeshögskola och högskola), forskning, små och medelstora företag inom det textila, samt företagsstödande verksamhet. Det finns också en publik del med café, restaurang, textilmuseum, tygbutik och publika ”gator” med sittplatser. Företagare kan hyra olika typer av mötesrum och det är vanligt att företagare som inte har kontor i huset lägger sina lunchmöten i centrets restaurang. Det anordnas evenemang för yrkesverksamma inom textilbranschen för att ge inspiration och omvärldsbevakning. En viktig funktion i centret är den centrumledare som skapar samverkan och växlar upp befintliga samarbeten till nästa nivå, samt förkortar informationsvägarna mellan aktörerna. För att fungera som en sammankopplande länk krävs en person som hela tiden befinner sig i mitten av verksamheten, eller som centrumledaren själv uttrycker det: ”centrumledning by walking around”. Man måste tänka helhet, finnas där för samtliga aktörer, och inse att det inte bara är för staden man arbetar utan för själva centret och dess aktörer, säger centrumledaren. En sådan funktion betyder också att det finns någon arbetar med den interna och externa kommunikationen, omvärldsbevakning och saker som andra inte har tid att tänka på. I Borås har en ledningsgrupp med deltagare från verksamheterna i huset skapats, som samordnas av centrumledaren. Deltagarna får reda på vad som pågår i de olika verksamheterna, medan centrumledaren får information om vad de är nöjda och inte nöjda med och därmed hur centret kan förbättras. En annan aktivitet som anses viktig är de informella frukostmöten som skapar tillfällen att träffas utan att de tar upp för mycket tid.

Vikten av en samordnande funktion har även påtalats av besöksnäringen i Lysekils kommun, eftersom risken annars är att ett fåtal privata aktörer drar det tunga lasset kring samverkan. Vidare påpekar centrumledaren i Borås också vikten av en fysisk mötesplats, och menar att

²⁸ Kräff och Jernsand, 2015

²⁹ Tillväxtverket, 2010

”processer startas när du skapar en sån här plats”. Det uppstår en särskild kemi när man placerar människor som är intresserade av samma sak på en och samma yta. Liknande kommentarer får vi från en representant från Lindholmen Visual Arena i Göteborg, som ser fysiska möten mellan människor som viktiga eftersom de möjliggör helt andra samtal. Hon säger att ”stunderna då folk springer på varandra är ovärderliga”. Vidare används den fysiska platsen i Borås Fashion Textile Center för att synliggöra forskning för både branschen och allmänheten i centrets showroom.



Bild 1-3 Bilder från Borås Fashion Textile Center. Sittplatser utanför restaurangen, showroom för textilforskning samt interaktiv miljö på Textilmuseet. Foto: Helena Kraff

Att satsa på en fysisk innovationsarena kan tyckas gå emot den trend som vi kan se i Sverige där allt fler turistbyråer lägger ner sin fysiska fasta närvaro för att främst existera i digital form, genom en mobil och uppsökande verksamhet samt via infopoints. Det finns dock exempel på satsningar som görs för att ha kvar en fysisk fast närvaro, men där turistinformationen integreras med andra funktioner. Ett exempel är Skövde där den nya turistinformationen kommer att tillhandahålla öppna projektrum och tillfälliga mötesplatser för näringen. Det fysiska rummet ses inte enbart som en plats att hämta information, och platsens identitet kommuniceras inte bara utifrån det turistiska utbudet. Lokala företag och organisationer kan göra s k *takeovers* i det fysiska utrymmet, det vill säga använda det tillfälligt för att visa upp nya erbjudanden och koncept. I Skövdes fall kan det handla om att visa upp och tillgängliggöra spelindustrin som präglar stadens utveckling. Turistinformationen utvecklas därmed till något större, i det här fallet ett slags aktivitets- och upplevelsecenter för staden..

Det som talar emot en större satsning på en innovationsarena för turism, främst i mindre kommuner, är att det inte finns en kritisk massa av företag som arbetar inom besöksnäringen. Ett sätt att komma förbi ett sådant problem är att koppla en branschspecifik arena till ett tema som har anknytning till den lokala besöksnäringen men som kan skapa en kritisk massa då den knyter aktörer till sig som traditionellt inte ses som turismrelaterade, men som genom arenan blir en besöksanledning. I kustnära kommuner kan det till exempel handla om kopplingar till det maritima, som maritim teknik eller forskning och utbildning inom marin biologi, geologi och kemi. En branschspecifik arena för besöksnäringen kan dessutom ses som särskilt tacksam då den, i högre grad än exempelvis en textil arena, riktar sig utåt för att dra till sig besökare. Samtidigt kan den skapa stolthet och bli en mötesplats för platsens invånare och företag.

3. Turism och digital teknik

En stor del av den förändring som dagens turistbyråer står inför handlar om den digitala utvecklingen. I många fall ger digital teknik nya möjligheter, exempelvis när det gäller samverkan, tillgänglighet och innovationsprocesser. Det är dock viktigt att också uppmärksamma utmaningar i form av ett ökat behov av teknisk support och spetskompetens, samt att det personliga mötet fortfarande är viktigt.

Turistbyrån i relation till den digitala utvecklingen

Den digitala utvecklingen förändrar turisternas behov av information. Enligt UNWTO är framtidens resande teknologibaserat³⁰, och trendanalytiker lyfter fram teknik som en möjliggörare av den friktionsfria resan. De flesta söker idag inspiration och information om resmål på nätet innan de reser³¹, främst via sökmotorer³², där man förväntar sig en hög digital närvaro av lokala turismaktörer. Allt oftare finns till och med själva upplevelsen tillgänglig via digitala hjälpmedel (t ex en berg-och-dal-banefärd som upplevs genom VR-teknik). Detta har lett till dalande besökssiffror hos landets turistbyråer (t ex i Borås, Helsingborg och Lysekil). Som exempel kan nämnas att Lysekils turistinformation under högsäsongen 2018 hade totalt 8 000 besökare vilket kan jämföras med 13 000 besökare 2013. Turismutvecklare och turistinformatorer i Tanums, Lysekils, Sotenäs och Strömstads kommuner samt ansvarig för Södra Bohuslän Turism berättar att det i en alltmer digitaliserad värld kan vara svårt att motivera den service- eller medlemsavgift som företagen i vissa fall betalar för de tjänster som traditionellt utförts av turistbyrån (t ex tryckta broschyrer och kartor). Det finns också fall där den traditionella platsspecifika och bemannade turistinformationen har lagts ned. I Helsingborg stängde den fasta fysiska turistbyrån hösten 2016 eftersom besökarna hittade sin information på annat håll, vilket gav en alltför hög kontaktkostnad per besökare. Med utgångspunkten att vara där besökaren befinner sig satsade Helsingborg istället på ett fysiskt digitalt servicecenter på centralstationen, en mobilapplikation, närvaro på sociala medier, närhet via telefon, mail och chatt, digitala infotavlor i centrum, en behovsanpassad och mobil (bemannad) turistinformation, samt infopoints. Totalt sett har denna ändring lett till en minskad kostnad per kundkontakt.

Digital teknik som verktyg för samordning, samverkan och kunskapsutbyte

I SOU-rapporten *Ett land att besöka*³³, som syftar till ge regeringen underlag för en sammanhållande politik för hållbar turism, framhålls att digitaliseringen har en viktig roll att spela i framtiden. Digitalisering är ett av nio strategiska utvecklingsområden, samtidigt som det också ska genomsyra de övriga strategiska områdena. Vidare nämner utredningen, i likhet med BFUF:s rapport om hur besöksnäringen kan möta e-generationen³⁴, vikten av kompetensutvecklande insatser samt införandet av spetskompetens hos turismorganisationer på lokal, regional och nationell nivå. Utredningen kopplar också digital utveckling inom besöksnäringen till den nationella digitaliseringsstrategin och dess mål att Sverige ska

³⁰ <http://wtd.unwto.org/content/wtd-2018-tourism-digital-era>

³¹ 97% av e-generations respondenter i Sverige, Storbritannien och Indien enligt BFUF, 2016.

³² 70% av svenska e-generations respondenter enligt BFUF, 2016.

³³ SOU 2017:95

³⁴ BFUF, 2016

tillhandahålla de bästa förutsättningarna och stödet för digitala innovationer. SOU-rapporten fokuserar främst på delnings- och plattformsekonomin, som ger möjligheter till tillväxt och samverkan mellan företag samtidigt som den gör entreprenörskap inom turism tillgängligt för fler. Vi vill dock framhålla vikten av att anta en nationell strategi vad gäller turism och digital teknik som inbegriper fler aspekter, som till exempel digital teknik som ett samverkans-, kommunikations- och produktutvecklingsverktyg. Vid Världsturismorganisationen UNWTO:s årliga konferens 2018³⁵, som hade digitalisering som tema, lades en övergripande strategi fram för innovation och digital transformation. Fokus ligger på samordning, samverkan och kunskapsutbyte och består i huvudsak av satsningar på:

- Samverkansforum för innovation som syftar till att öka utbytet av kunskap mellan aktörer, främja sektorsöverskridande satsningar, samt identifiera och utveckla nydanande idéer. Dessa forum inkluderar också möjligheter för företagare att samverka i innovationsprocesser och aktiviteter såsom seminarier, hackatons och nätverkssammankomster med investerare.
- Nätverk för aktörer med spetskompetens inom digitalisering som agerar mentorer och inspiratörer för nationella, regionala och lokala aktörer i turismens innovationssystem. Dessa aktörer tar även fram rådgivande rapporter (t ex vad gäller lagar och regler om dataskydd).
- Kunskapsutbyte mellan länder och framtagande av övergripande riktlinjer, rekommendationer och modeller för innovation och teknikutveckling.

Digital teknik för ökad tillgänglighet

En möjlighet som vi vill lyfta fram är hur digital teknik kan användas för att öka tillgängligheten av det turistiska utbudet. Idag finns VR- och AR-lösningar³⁶ som syftar till att minska turismens ekologiska fotavtryck, hantera problem med överbesökta platser samt bevara känsliga områden³⁷. Förutom miljö- och bevarandenaspekten finns det också potential att tillgängliggöra platser för människor som annars inte skulle ha möjlighet att uppleva dem. Det finns alltså en möjlighet till en demokratisering av upplevelser, både ekonomiskt och socialt. I Helsingborg nämner personalen på enheten för turism- och destinationsutveckling hur äldre har påpekat att stadens ljusinstallationer i stadskärnan vid jul inte kunnat upplevas när det är halt och isigt. Dessa har nu har tillgängliggjorts via en mobilapplikation. Ett annat exempel är Hornborgasjön och dess rika fågelliv som kan upplevas genom VR-glasögon på Skövdes turistinformation några mil bort. Den digitala tekniken kan också locka nya målgrupper, såsom ungdomar, genom att förhöja upplevelsen. Inom museivärlden anammats liknande tekniker. Det experimentella IT- och designforskningsinstitutet Rise Interactive har i samarbete med Nordiska Akvarellmuseet tagit fram en telepresence-robot i syfte att ge skolklasser, personer med funktionsvariationer samt personer som bor långt bort större möjligheter att uppleva museets konstutbud. Roboten styrs av distansbesökaren och filmar konsten i museet, medan en museiguide ledsagar roboten och berättar om konsten³⁸.

³⁵ World Tourism Day, 27 september 2018.

³⁶ Virtuellt reality (virtuell verklighet, VR) återger verkliga eller datorsimulerad miljöer. Augmented reality (förstärkt verklighet, AR) återger en verklighetstrogen miljö som förstärks genom datoriserade sinnesintryck.

³⁷ Se exempelvis <http://wtd.unwto.org/content/wtd-2018-technology-tourism>.

³⁸ <https://www.tii.se/projects/en-robot-besoker-museum>.

Även när det gäller digital visualisering av historiska skeenden ligger museer i framkant. Göteborgs stadsmuseum har i utställningen *Göteborgs födelse* arbetat med digital teknik för att visualisera hur staden har utvecklats under sin 400-åriga historia. En vidareutveckling av detta skulle kunna erbjuda museibesökaren möjligheten att ta sig runt i stadens medeltida stadskärna genom sin mobil eller med hjälp av VR-utrustning. Kanske är det marknadsdag på torget eller någon annan för staden signifikant händelse som utspelar sig. En fördel med sådant digitalt material är att det går att använda i flera kanaler. Den mest naturtrogna upplevelsen nås med nuvarande teknik via VR-glasögon, men samma film kan användas i marknadsföringssyfte i sociala medier, där betraktaren ser filmen på sin dator eller mobiltelefon.

Digitala kartor i 3D- och storformat

Områden som stads- och samhällsplanering ligger i framkant vad gäller digital kartteknik. Det finns idag ett flertal verktyg som gör att invånare enkelt kan få information om kommunens framtida byggplaner, såsom *Dreamler* och *Cityplanner*. På Älvrummet i Göteborg, som är en publik arena för diskussioner och debatter i stadsutvecklingsfrågor, används verktyget *Cityplanner*, vilket även finns tillgängligt för invånare på nätet via *Min Stad Göteborg*³⁹. Verktyget gör det möjligt att ta sig runt i staden och få information om planer för olika områden, läsa medborgarinlägg samt få information om stadens historia. I Älvrummet finns *Cityplanner* på större pekskärmar samt en större fysisk modell som visar hur stadens centrala delar kommer att se ut i framtiden. Ett annat exempel är Vitensentret, en Science Park i Arendal, Norge, där en fysisk 3D-modell används som bas, vilken sedan kompletteras med digitala lager som visualiserar hur platsens geologi förändrades när inlandsisen smälte och hur jordytan relativt havsytan fortsätter förändras. Samtidigt går utvecklingen av digitala kartor med turistisk information framåt och besökare kan idag enkelt i sin smartphone få fram information om exempelvis restauranger i närheten, med komplett beskrivning och recensioner. Här är det intressant att se över möjligheten att koppla samman den teknik som används för digitala kartor i storformat inom samhällsplanering med den typ av turistisk information som idag nås via mobila enheter.



Bild 4. Digital karta av centrala Göteborg. Foto: Helena Kraff

³⁹ <http://minstad.goteborg.se/minstad/index.do?lang=sv>.



Bild 5. Fysisk modell av centrala Göteborg. Foto: Helena Kraff

Digital teknik som verktyg i innovationsprocessen

Som nämnts ovan ligger stort fokus inom området turism och innovation på metoder, varav många är analoga. Vi vill lyfta vikten av att utvärdera de metoder och verktyg som finns tillgängliga idag, och undersöka om och hur innovationsprocessen kan lyftas till en ny nivå genom att anamma digitala verktyg. Vad händer till exempel när vi går från analoga visuella metoder för idégenerering (skissa, mappa, prototypa) till digitala visualiseringstekniker? Hur kan tekniken användas för att testa nya designidéer för hotellmiljöer, eller för att gestalta nya områden? På Rise Interactive forskar man om visualiseringstekniker som bör vara av intresse för innovationsprocesser inom turism. I olika projekt används program som *Urban Explorer* som tillåter en att placera detaljerade CAD-modeller av byggnader på en digital karta av staden. Ett annat program är *World sketcher* där man med hjälp av en digital penna kan skissa fram höjningar i marken ”som om det vore virtuell lera” samt måla fram grönområden, vägar, byggnader med mera⁴⁰.

När tekniken inte fungerar

Drömmen om den friktionsfria resan kopplas ofta samman med digital teknik. Det finns dock en hel del utmaningar som är viktiga att ta hänsyn till. Problem med tekniken kan skapa mer friktion än den eliminerar och tekniken kan ibland öka, snarare än minska, behovet av mänsklig kontakt på plats. Idag söker besökare information om besöksmål via sökmotorer och olika digitala resewebbsidor, snarare än via de lokala, regionala eller nationella turismorganisationernas webbplatser. Även bokning av boende sker mestadels via större bokningssidor⁴¹. Detta förändrar turismorganisationens roll, då det blir både svårt och kostsamt att hålla jämna steg med de stora aktörerna vad gäller till exempel uppdatering och insamlande av information. Det har lett till att en del gått över till att direkt länka till digitala kart- och resewebbsidor. liknande. En fördel är att besökaren då kan hitta stora mängder information på samma ställe,

⁴⁰ <https://www.tii.se/projects/urban-vision>

⁴¹ BFUF, 2016

samt att dessa kan ta del av andra besökares recensioner. Det finns dock utmaningar. I en intervju med besökare vid en digital servicepoint uttryckte de besvikelse över att det var TripAdvisor som användes för att visa på det lokala restaurangutbudet. De var inte intresserade av recensioner från andra turister, utan ville istället ha lokal information; invånarnas egna tips och information om deras favoritställen. Tripadvisors recensioner kan de enkelt få fram själva i sina smartphones. Det finns också exempel på falska recensioner av restauranger och hotell, vilket påverkar trovärdigheten. Invånare är dock inte lika benägna att recensera i sin egen stad, vilket också visar på svårigheten att ersätta det personliga mötet med digital teknik.

I de fall där turistbyrån lagts ned till förmån för digitala servicepoints betyder det att besökarna inte behöver leta upp en fast turistbyrå. På väl uttänkta platser finner besökarna den information de behöver, alla dagar på året, dygnet runt. När vi under studien besöker digitala servicepoints och testar dessa stöter vi dock på problem. En gång har programmet låst sig och en annan skärm är helt avstängd. Fungerar inte de digitala enheterna leder det till frustration och i värsta fall ett icke-bemötande. Digitala enheter och dess programvaror kräver underhåll och det kan därför vara svårt, speciellt för mindre kommuner, att upprätthålla den standard som krävs. Det kan till exempel vara nödvändigt att starta om programvaran flera gånger under en dag för att den ska fungera optimalt, och det finns en risk att hårdvaran inte klarar mjukvarans kapacitet. Vidare kan andra serviceaktörer (t ex ordningsvakter, butikspersonal m fl) som befinner sig närheten av digitala enheter få frågor av besökare när tekniken inte fungerar. Om dessa aktörer inte kan eller har tid att besvara frågorna kan det bli problematiskt, men det kan också ses som en möjlighet till utökat ambassadörskap om aktörerna utbildas, vilket diskuteras vidare nedan.

Ökat behov av spetskompetens och samverkan

För såväl turismföretagare som kommunala, regionala och nationella turismorganisationer betyder den digitala utvecklingen att de måste anpassa sig till besökarnas ändrade sökvanor. Informationen måste exempelvis vara optimerad i förhållande till större sökmotorer. För många företag kan det vara svårt att se till att tillräcklig och rätt information finns tillgänglig online, vilket är ett måste för att synas i de större sökmotorerna. I sådana fall kan kommunen behöva gå in med stöd, åtminstone till en början, genom information och utbildning.

Under studien har det framkommit att kommunala turismorganisationers personal idag i många fall består av generalister, vilka ofta är kompetenta projektledare, men att det även behövs inhouse-kompetens inom teknik och (digital) kommunikation. En representant från Next Skövde berättar att de tar in kompetens för att utbilda i hantering av sökmotorer, men att de även ser ett behov av kompetens i webboptimering och kommunikation via sociala medier (SEO- och Social Media Specialist). De ser också ett behov av att kunna producera eget rörligt material, exempelvis korta filmklipp för sociala medieplattformar. Även i Lysekil har viken av stöd och utbildning inom digital teknik påtalats, för att alla aktörer ska kunna arbeta i samma digitala kanaler och därmed lyfta platsen som en helhet. I Helsingborg finns en digital enhet som bistår samtliga kommunala enheter med expertis. På avdelningen för näringslivs- och destinationsutveckling finns dessutom en person som ansvarar för innehållet i de digitala kanalerna. För mindre kommuner blir det viktigt att samarbeta med motsvarande enheter i andra kommuner för att optimera personalstyrkan.

Besökarens behov att finna information via större sökmotorer, samtidigt som de vill ha personliga och lokala tips, och det arbete som krävs av turismens olika aktörer för att leva upp till detta, vittnar om ett behov av regionala och nationella diskussioner om samverkan kring dessa frågor. När är det till exempel lämpligt att kombinera större sökmotorer med eget digitalt material? Hur kan all information samordnas på bästa sätt för att nå ett så friktionsfritt användande som möjligt? Hur kan den digitala tekniken stödjas? Samt hur och när behöver tekniken kompletteras med mänsklig service?

Det fysiska mötet i det digitala samhället

Trots utbyggnaden av digital teknik nämns ofta vikten av mänsklig kontakt, inte minst när man är på plats på besöksmålet, eller, som beskrivits ovan, när tekniken krånglar. BFUF menar att "även om e-generationen är 'digitala infödingar' så bör man inte underskatta vikten av utbildad, välinformerad och serviceinriktad personal på boenden, turistbyråer med mera"⁴². Vid ett studiebesök på ett hotell i Göteborg berättade personalen att oavsett hur bra exempelvis den digitala självcheckningen är så krävs det att personal finns på plats i närheten för att hjälpa till. Fördelen med det mänskliga mötet är också att en människa kan läsa av en annan människa, se och tolka dennes behov och önsningar. Det är enkelt att få fram digital information om att det finns både tåg och båt som går från Helsingborg till Danmark, säger en representant från den kommunala turismorganisationen i Helsingborg, men för att få hjälp med att besluta vilket som är "bäst" vill vi samtala med en annan människa. Ett annat exempel illustreras av den ordningsvakt vi möter vid en digital servicepoint. Han nämner att han och hans kollegor, liksom stationsvärdar och personal i närliggande butiker, får frågor när tekniken inte fungerar. Han svarar gärna på de frågor han kan och hänvisar annars till närmsta infopoint. Detta visar på vikten av att värna om ett gott ambassadörskap, där fler innefattas i begreppet ambassadör. Aktörer som ordningsvakter, parkeringsvakter eller taxichaufförer kan vara minst lika viktiga att bjuda in till värdsutbildningar och informationsmöten som personalen hos infopoints. Vidare har det i studien diskuterats om den mänskliga servicen numera är något exklusivt som kunden kan vara beredd att betala för. Från en offentlig turismorganisations sida är det dock viktigt att tänka på tillgänglighet, och att personlig service inte enbart kan finnas till för de som kan betala för den.

Under studien påtalas vikten av att främja och utveckla infopoint-konceptet i det fall den traditionella turistbyrån läggs ner. Infopoints blir då de enda officiella punkterna där besökaren kan få personlig information om platsen. Trycket på infopoints kan dock bli högt under högsäsong vilket gör det svårt för personalen att ägna den tid som behövs till gäster som vill få personlig information om båtturer, paketerbudanden, bra restauranger eller liknande. Det är, som en turismaktör i Lysekil uttryckt det, ibland omöjligt att besvara frågor om restaurangutbudet i kommunen samtidigt som man måste ta hand om en lång kö av människor som vill köpa dricka, glass eller checka in på hotellet. Flera näringsidkare har därav påtalat behovet av att ha digitala verktyg där gästen enkelt kan finna den information de söker på egen hand. Informationen som finns tillgänglig digitalt bör ge en komplett överblick över det lokala utbudet och även innefatta mindre aktörer. Detta visar på hur det digitala och personliga kan komplettera varandra, snarare än utesluta.

⁴² BFUF, 2016, s 31

När den fysiska turistbyrå läggs ned blir också den mobila verksamheten viktig. Den kan exempelvis innebära att turistinformatörer befinner sig på specifika platser vid specifika tidpunkter där det rör sig mycket människor, som på centralstationen, eller att de finns på plats vid evenemang. I Helsingborg samlas den personal som ska spendera dagen ute på stan på morgonen för att bestämma placering, beroende på väder och andra aspekter. Det ger en hög flexibilitet men leder också till att det är svårt för besökare och andra att veta vart de ska gå. En idé som kommit upp i samtal med Lysekils turistinformatör och lokala turismaktörer är en ambulerande turistinformation, där kvalificerade besöksvärdar under högsäsong inte bara rör sig ute på stan, utan även gästar kommunens infopoints. Detta syftar till att ytterligare avlasta infopointsen under hektiska perioder, komplettera den digitala informationen samt att uppdatera personalen med aktuell information om andra besöksmål och evenemang. Besöken uppdaterar också den kommunala turismorganisationen om näringsens behov, utveckling och aktuella produkter. Lysekils turistinformatör ser gärna att dessa besöksvärdar är utbildade guider som redan har en etablerad verksamhet inom kommunen, god platskännedom och en känsla för att förmedla platsens identitet. En sådan lösning gör det också lättare att hålla kvar kompetens över en längre period, vilket är svårt med dagens sommarpersonal. För guidernas del kan det också leda till kompetensutveckling då de kan erbjudas utbildningar inom exempelvis värdskap.

När det inte längre finns någon fast turistbyrå att vända sig till ökar också behovet av att fler ser sig som ambassadörer för platsen. Det gäller anställda inom andra kommunala enheter, såväl som invånare och de eldsjälur som har ett intresse för och kunskap om platsen. Dessa behöver dock stöd för att kunna ge den information som besökare kan tänkas fråga om eller behöva. En kommunanställd i Lysekil berättar att när släkt och vänner kommer på besök ”kan jag bara tipsa om saker jag redan känner till eftersom jag inte är uppdaterad om vad som finns”. Lysekils turistinformatör föreslår kortare utbildningar, profilkläder och liknande för att stötta eldsjälur, som kan bli en slags strategiska medborgarambassadörer som i turistinformationens namn vid specifika tillfällen. Ytterligare sätt att öka ambassadörskapet hos invånare och eldsjälur är att göra det enkelt för dem att prova på det turistiska utbudet. De kan exempelvis agera *testpiloter* när företag vill prova nya produkter eller tjänster.

För en vidare diskussion om när turistisk information bör förmedlas digitalt respektive genom ett mänskligt möte för att nå bäst effekt, se rapporten *Digital transformation av turistbyråers kommunikationskanaler*⁴³.

⁴³ Berg, 2018

4. Turism som en integrerad del av samhällsutvecklingen

I Sverige växer turismen i högre takt än den totala exporten, sysselsättningen och konsumtionen. Exportvärdet för turism är dubbelt så stort som för järn- och stålexporten⁴⁴. Turismen gör att människor kan bo kvar på platser som annars avfolkas, den bidrar till hälsoeffekter genom rekreation och den främjar infrastruktur såsom väg- underhåll, sanitet, hälso- och sjukvård, utbildning och kollektivtrafik. Men trots sin stora påverkan på samhällsutvecklingen får turismen sällan ta plats i samhällsplaneringen på nationell, regional och lokal nivå.

Turism i den offentliga organisationen

I SOU-rapporten om en sammanhållande politik för hållbar turism⁴⁵ lyfts det fram att frågor om samhällsplanering och aktörer inom stadsbyggnad och landsbygdsutveckling bör knytas närmare aktörer som arbetar med turismutveckling, samt att turism och besöksnäring bör föras in i det kommunala översiktsplanarbetet. I likhet med detta menar en forskare som besvarat studiens enkät att turism alltför ofta är frikopplad från kommunens övriga sektorer. Till detta kan också nämnas att besöksnäringen är regeltung⁴⁶, vilket kräver god samverkan mellan turismorganisationen och andra förvaltningar, för att se till att företagare kommer fram till rätt person på ett smidigt sätt. I MUB-projektet har turismföretagare påpekat vikten av ”en väg” in till kommunen.

Turistinformation och kontaktcenter

På senare tid har så kallade kontaktcenter inrättats i flera kommuner. Ett kontaktcenter har som funktion att på ett tillgängligt och välkomnande sätt, genom både fysisk och digital närvaro, tillhandahålla boende, företagare och besökare med information om kommunens tjänster, samt vägleda dessa till rätt person eller verksamhet vid frågor som exempelvis berör företagande, tillstånd, bygglov, utbildning, sommarjobb och aktiviteter. Som exempel på ett modernt kontaktcenter har Skövde kommun digitala skärmar som ger information om pågående planarbeten, men även om kulturhusets och konstmuseets öppettider samt vilka evenemang som är på gång. På andra skärmar visas vackra bilder av sevärdheter såväl som bilder från bostadsområden med blommande körsbärsträd, som signalerar att Skövde är attraktivt att bo i och besöka. I lokalen finns ett café för kommunens anställda och besökare och det finns en större möteslokal samt en plats för ambulerande utställningar. Turistinformationen är dock placerad på annan plats i staden. Ett sätt att föra samman turism med övriga samhällsfunktioner är att förlägga kontaktcenter och turistinformation på samma fysiska (och virtuella) plats; att inte göra skillnad på olika typer av besökare. I studiens webbenkät föreslog en invånare att turistinformationen bör rikta sig mer till boende för att inspirera till olika aktiviteter i kommunen. Två besökare till en utställning om framtidens turistinformation som arrangerades i studien var delårsboende. De sa först att de inte hade några synpunkter om turistinformationen eftersom de inte är turister. I samtalet med turistinformatören visade det sig dock att de hade frågor om vandringsleder i kommunen och var de kan finna information om evenemang. De fick också veta att det finns företag som hyr ut kajaker i närheten av deras bostad, vilket

⁴⁴ Tillväxtverket 2017

⁴⁵ SOU 2017:95

⁴⁶ Ibid

de trodde att deras barn skulle bli glada för. I Helsingborg har ett samarbete mellan kontaktcenter och turistinformation påbörjats i samband med att kommunen lade ner den bemannade turistinformationen. Den information som tillhandahålls via de digitala servicepointsen finns också på stadens kontaktcenter och riktar sig till både boende och turister.

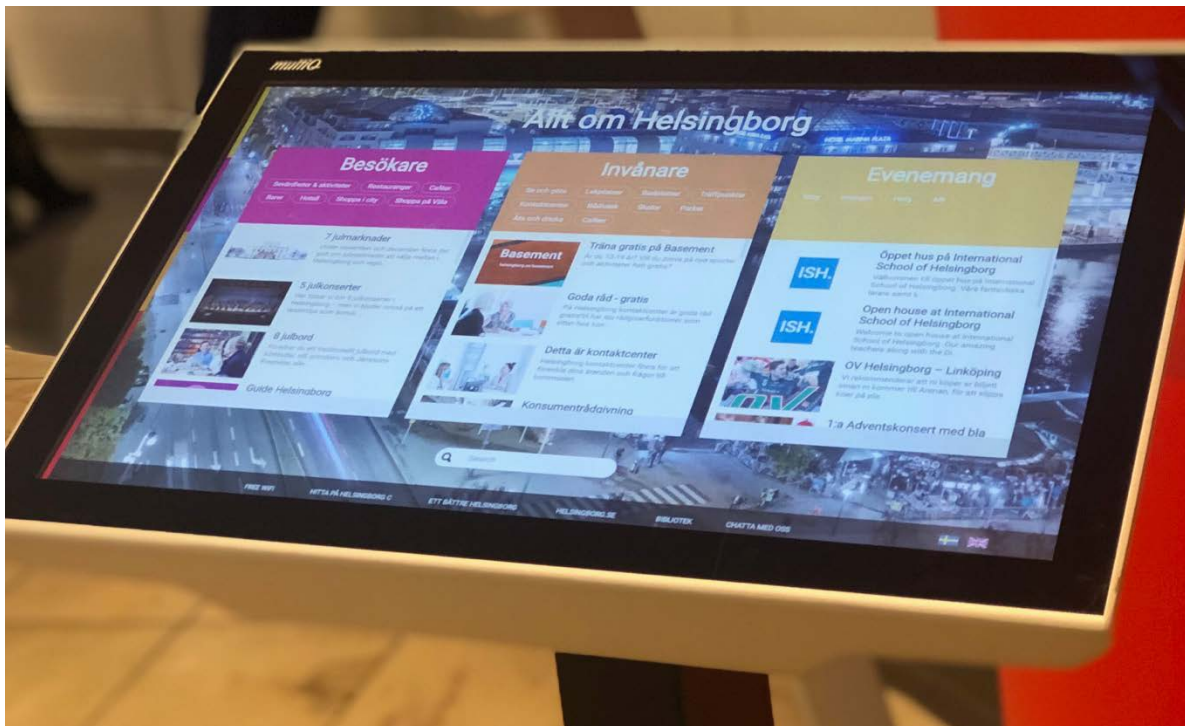


Bild 6. Digital information som riktar sig till både boende och besökare på Helsingborgs kontaktcenter. Foto: Charlotte Berg

Turism och mångfald

En viktig del i en hållbar turismutveckling handlar om sociala aspekter. Insatser bör prioritera inkludering med avseende på aspekter som mänskliga rättigheter, integration, mångfald och tillit⁴⁷. Integration har idag hög politisk relevans och prioritet och bör ses som en naturlig del av en hållbar turismutveckling. Näringsen i stort, och framförallt aktörer inom hotell, restaurang och transport sysselsätter många utrikesfödda och har därav beskrivits som en ”jobb-motor”⁴⁸. En bidragande faktor till detta är personalbristen i dessa sektorer, men det handlar också om att språkkunskaper (i andra språk än svenska) och insikt i utländska marknader och kulturer blir alltmer eftertraktat i takt med en ökande andel internationella besökare i Sverige. Åre kommun tar emot många nyanlända och säkrar därmed tillgången på arbetskraft samtidigt som befolkningens mängden ökar. Holiday Club i Åre nominerades exempelvis till Årets turismföretagare 2018 i Jämtland-Härjedalen, som en arbetsgivare med många nysvenskar i anställning. Lysekils turistinformator gav i studien förslag på att engagera ambulerande besöksvärdar genom att arrangera praktik för nyanlända. Med denna erfarenhet får de plats- och guide-

⁴⁷ Tillväxtverket, 2017

⁴⁸ SOU 2017:95

kunskap och de blir goda ambassadörer vilket i förlängningen kan leda till arbete i besöksnäringen. Vidare startade Visita, Hotell- och restaurangfacket och arbetsförmedlingen en pilotstudie under 2018 med syfte att genom matchning möta det stora kompetensbehov som finns inom turismnäringen. Inom projektet vill de finna sätt att identifiera anställningsbara kockar bland nyanlända, samt se över hur validering och kompletterande utbildningar kan öppna upp arbetsmarknaden för fler.

Turism sägs bidra till en ”nyfikenhet inför och förståelse för samhällen utanför vars och ens vardagliga omgivning”, vilket därmed kan stimulera ett interkulturellt utbyte⁴⁹. Detta är dock inte helt oproblematiskt. Turism får ofta kritik för att bidra till en stereotyp och exotifierad syn på kultur och människor, som bygger på kommodifiering av tveksamma historiebrevningar och romantiska fantasier⁵⁰. Platser förändras genom globalisering och migration och begrepp som mång- och transkulturalism diskuteras alltmer. Denna mångfald kommuniceras, representeras och upplevs sällan inom turism. Det är därför också av intresse att bredda deltagandet i turismutvecklingsarbetet och att utforska turismens potential att i vidare utsträckning bidra till att bygga relationer och skapa en destination med flera dimensioner. Forskningsprojektet TiMS (turismens roll i multikulturella samhällen), startas under våren 2019 med inbjudan från författarna till denna rapport. TiMS fokus är att utforska de möjligheter, men också utmaningar, som finns i turismens förmåga att främja mångfald och interkulturella utbyten samt att skapa nya budskap och upplevelser som ersätter förenklade stereotyper.

⁴⁹ SOU 2017:95, s 385

⁵⁰ Bruner, 2005; Salazar, 2012

5. Tre scenarier för hur dagens turistinformation kan utvecklas till en framtida innovationsarena för turism

För att illustrera hur dagens turistinformation kan utvecklas till en framtida innovationsarena för turism beskriver vi det i form av tre scenarier. Genom att använda oss av scenarier kan vi måla upp flera framtidsbilder, som på grund av sin relativt öppna karaktär också öppnar upp för diskussion och vidareutveckling. Scenariernas öppenhet syftar också till att visa på hur en övergripande strategi kan anpassas till kommuners olika, platsspecifika karaktärer och förutsättningar. Vidare visar scenarierna på vilka typer av utvecklingsåtgärder som behövs, samt vilka möjligheter men också utmaningar som de kan resultera i.

Mobil arena

I den mobila arenan är ledorden mobilitet, samordning och ambassadörskap. Idén grundar sig i diskussioner som förts under studien om att dagens och framtidens besökare inte vill spendera tid på att leta upp en turistbyrå utan vill ha tillgång till information och inspiration där man befinner sig, till exempel på hotellet där man övernattar. Turistinformationen i detta scenario utgår därför inte från den traditionella turistinformationen över disk, utan från strategiskt utvalda företag (såsom hotell, museer, gästhamnar eller campingplatser) som agerar ambassadörer enligt ett uppdaterat och utvecklat infopoints-koncept. Den mänskliga servicen hos infopoints kompletteras med digitala enheter samt ambulerande turistinformatörer eller besöksvärdar som avlastar personalen under högsäsong.

Den mobila arenan syftar också till att underlätta för företagare att etablera och bibehålla kontakt med kommunens turismorganisation genom större närvaro ute hos företagen. Med tanke på besöksnäringens småskalighet och platsspecificitet bör aktörer från de offentliga turismorganisationerna röra sig ute hos företagen, snarare än att företagen lägger tid på att söka upp kommunen. Dagens turistinformatör antar i det här scenariot en samordnande roll som turismkoordinator och spindel i nätet, vilken knyter både offentliga och privata aktörer till sig för att åstadkomma utveckling genom samverkan. Innovationsprocesser som bygger på långsiktighet och en tydlig rollfördelning koordineras av turistinformatören i samverkan med näringen, och förläggs till stor del hos näringen. I mötena mellan företagare samt mellan företagare och kommun lär deltagarna känna varandra och får kunskap om det turistiska utbudet som de tillsammans kan utveckla på ett mera engagerat sätt när den djupgående kunskapen finns. I den nya rollen som turismkoordinator ingår också att verka för ett ökat ambassadörskap hos platsens invånare samt övriga kommunala verksamheter genom att förmedla det turistiska utbudet på ett intressant, inspirerande och lättillgängligt sätt. Det är dock viktigt att se över vilka stödjande funktioner som måste införas för att ambassadörskapet ska möjliggöras. Ett exempel från denna studie är att ambassadörer bjuds in att agera testpiloter i innovationsprocessen.

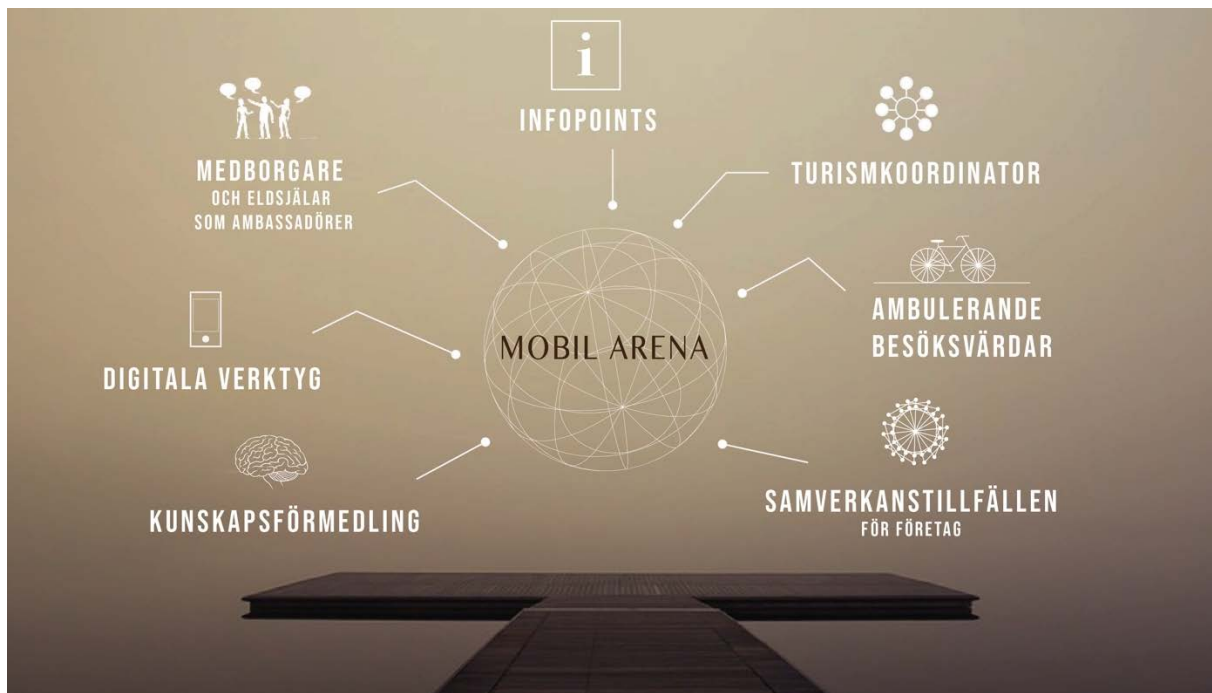


Bild 7. De olika funktionerna i den mobila arenan. Illustration: Charlotte Berg

Tematisk arena

Den tematiska arenan tar avstamp i platsens specifika historiska, nutida och framtida karaktär och identitet. Fokus ligger på att synlig- och tillgängliggöra denna karaktär genom det turistiska utbudet på ett nytänkande sätt. De innovations- och samverkansprocesser som startas knyts till platsens tema.

Vi tänker oss som exempel en stad vid havet med en historia präglad av fiskeindustri, sjöfart och badgäster. Staden är en populär plats att besöka tack vare dess kustnära läge, det populära havsakvariet, möjligheten att utöva vattensporter, följa med på fisketurer eller bara njuta av havets läckerheter. På en sådan plats kan vi se ett flertal möjligheter att etablera en fysisk innovationsarena kring en maritim tematik. Temat ger möjligheter att synliggöra, stärka och knyta samman det befintliga turistiska utbudet på ett effektivt och kommunicerbart sätt. Aktörer inom turism och det maritima får tillfälle att mötas och finna öppningar för samarbeten och därmed utveckla nya produkter, tjänster och paketslösningar i samverkan. På arenan får de tillgång till ny kunskap och inspiration (t ex omvärlds- och trendanalyser), samt kommer i kontakt och finner möjligheter att samverka med forskare och experter inom olika områden.

Arkitektur och design används för att synliggöra tematiken samt knyta samman befintliga och nya verksamheter till en fungerande helhet. Det krävs också utrymmen för samverkan, som kan vara både i form av informella mötesplatser och som specifikt anpassade miljöer. I MUB-projektet diskuteras testmiljöer i form av exempelvis provkök. En testmiljö för besöksnäringen kan också vara mindre formell, där hela platsen kan ses som en testmiljö för aktiviteter (t ex guidade turer), digital teknik (som kartor eller AR), turistisk information (som skylt-

ning) eller nya typer av boenden och transportslag. I studien har företagare också visat intresse för att visa upp nya produkter i ett showroom. I en maritim arena kan det vara lokala restauranger och matkreatörer som visar nyheter för säsongen som har koppling till havet.

Tänker vi vidare kring digital utveckling av VR, AR och 3D-teknik finns stora möjligheter i en tematisk arena. Ett maritimt tema kan handla om visa upp det historiska maritima arvet, men även det maritima livet som finns i och ute på havet som annars är otillgängligt för många. Det är till exempel inte alla som kan eller vill ta sig ut på vattnet med båt, än mindre snorkla eller dyka under vattenytan. Här skulle man till exempel kunna nyttja tekniken för att skapa upplevelser av att resa under vattenytan längs en snorkelled, ta en kajaktur och upptäcka Sveriges skärgårdar från land, eller se hur hamnområdet såg ut förr i tiden genom ett par VR-glasögon.

Den offentliga sektorn antar i det här scenariot (i likhet med scenariot för den mobila arenan) en viktig koordinatorroll och arbetar med frågor kring infrastruktur, extern och intern kommunikation, samverkan, innovationsprocesser samt och ansvars- rollfördelning i dessa processer. Akademin och utbildningssektorn samverkar med arenans aktörer i gemensamma forsknings- och examensprojekt, samt praktikplatser. Arenan kan också användas för att synlig- och tillgängliggöra forskning på ett intressant sätt.

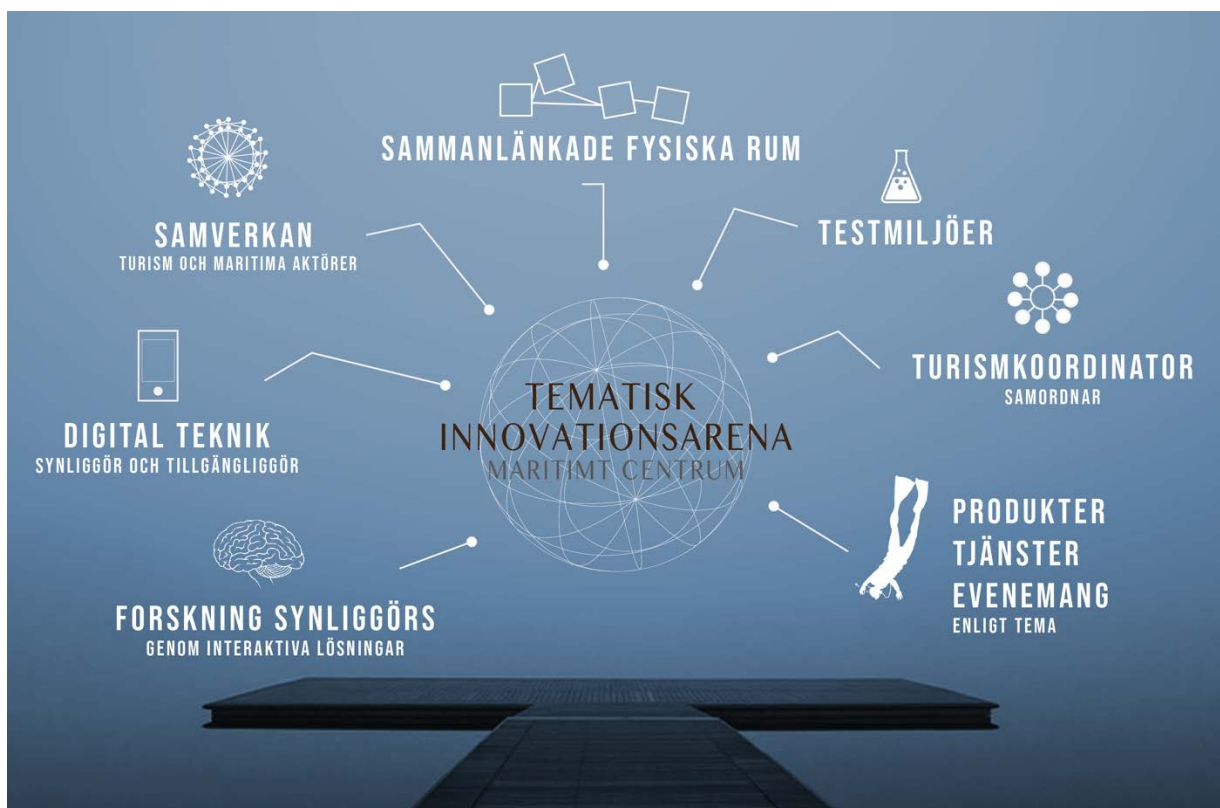


Bild 8. Funktioner i den tematiska innovationsarenan. Illustration: Charlotte Berg

Multifunktionsarena

I det här scenariot tar turismen en större roll i den lokala plats- och samhällsutvecklingen vilket öppnar upp arenan för aktörer såsom invånare, delårsboende, nyinflyttade, nyanlända och arbetssökande på ett sätt som dagens turistinformation inte gör. Arenan integrerar också turismen i andra kommunala förvaltningar såsom samhälls- och stadsbyggnad, men även lokala enheter av den statliga arbetsförmedlingen. Scenariot innebär också möjligheter att samordna tjänster relaterade till turistinformationen med de tjänster som vanligen ingår i ett kommunalt kontaktcenter. För mindre kommuner kan detta bli ett sätt att ha kvar en fysisk turistinformation då lokalkostnader, kostnader för digitala satsningar samt till viss del även personalkostnader kan delas med andra funktioner. I en kommun med många delårsboende kan kombinationen vara särskilt lyckosam, då delårsboende kan ses som både besökare och invånare. Den person som har ett ärende till kommunens förvaltningar får på ett naturligt sätt även med sig information om aktiviteter och sevärdheter. Personen blir också uppdaterad kring utvecklingen av det lokala utbudet (t ex restauranger, evenemang och vandringsleder) som är lätt att missa när det berör platsen som man bor på, vilket i sin tur gör det möjligt för dem att agera goda ambassadörer för platsen. På samma sätt kan turisterna få information som vanligtvis inte tillhandahålls av turistinformationen, om till exempel klätterklubbar, friluftsförbundets aktiviteter, badhus, biograf eller gym, som en av de svarande på studiens webbenkät påpekat.

Här ser vi också en möjlighet för den kommunala turismorganisationen att dra nytta av den utveckling som skett inom stadsplanering vad gäller interaktiva digitala kartor. Med handens rörelse kan man förflytta sig i staden och se hur bebyggelse och övrig infrastruktur kommer att utvecklas. Idag finns det möjligheter att i dessa kartor se byggprojekt och havsytans stigning och det är intressant att ställa sig frågan hur sådana kartor skulle kunna kompletteras med lager av turistisk information. Går det till exempel att genom ett kommando se stadens alla restauranger kategoriserade efter inriktning och prisklass, dragningar av vandringsleder med angiven svårighetsgrad och utmarkerade rastplatser, eller platser där man kan hyra kanot eller boka en guidad tur med den lokala fiskaren? Att sammanföra olika kommunala förvaltningars data i en och samma digitala plattform kan ge en bättre helhetsbild och spara in kostnader. En viktig funktion blir att kunna ladda ned informationen från den större digitala kartan till besökarens mobila enheter. När vi i studien intervjuade två schweiziska turister vid den digitala servicepointen i Helsingborg efterfrågade de just en sådan funktion.

En ytterligare möjlighet i multifunktionsarenan är att använda turism som facilitator för integration. När mångfald främjas och interkulturella utbyten uppstår lägger det grunden för en multidimensionell destination. Kan en multifunktionsarena fungera som en mötesplats mellan nyanlända och andra invånare, och som en plats där dessa introduceras till studier, karriärvägar och lokala aktörer inom besöksnäringen? Inom verksamheten för kontaktcenter ingår ibland en samhällsguidefunktion, som syftar till att underlätta nyanländas integration och etablering i kommunen. Det kan till exempel röra sig om att göra samhällsinformation tillgänglig, ge vägledning och hjälp med att fylla i blanketter och ansökningar, samt introducera till nätverk, myndigheter, föreningar, arbetsmarknad och andra medborgare. Finns turistinformationen i samma verksamhet kan samhällsguidens stöd kompletteras med aktiviteter där nyanlända lär känna platsen de bor på från en annan synvinkel än den som en samhällsguide bidrar med. Det kan till exempel handla om att erbjuda guidade turer i kommunen utifrån olika teman såsom stadens historia, arkitektur, kultur och natur. Erfarna guider kan därmed genom att förmedla sin kunskap om platsen bidra till en känsla av att höra hemma. Det är

också intressant att ställa sig frågan om en multifunktionsarena kan skapa kopplingar mellan kommunens satsningar på integration och den lokala besöksnäringen och hur det kan bidra till kompetensförsörjning. Integration av nyanlända i befintliga företag kan höja innovationsförmågan genom att bidra till möjligheter att bredda och diversifiera företagets utbud, exempelvis genom utökade språkkunskaper, kunskaper om kök från andra regioner eller kunskap om specifika målgruppers preferenser och behov. Viktigt att påpeka är att det vid sådana satsningar krävs ett välfungerande samarbete mellan den lokala arbetsförmedlingen, kommunens enhet för integration, och den lokala besöksnäringen. Ytterligare en aspekt som vi vill belysa är vikten att anta ett genusperspektiv, för att säkerställa att samtliga grupper och deras specifika förutsättningar inkluderas.



Bild 9. Aktörer i multifunktionsarenan. Illustration: Charlotte Berg

6. Slutsatser och rekommendationer

En innovationsarena fungerar som länk mellan olika intressenter som samarbetar i syfte att skapa och utveckla idéer för nya koncept eller arbetsmodeller. Arenan blir alltså det sammanhang som, med en öppen agenda och med explorativa element, kopplar samman aktörer. Samarbetet bygger på lärande och kontinuerlig utveckling, men handlar inte bara om att diskutera och nätverka, utan om att finna ett effektivt arbetssätt och rollfördelning, samt nya eller anpassade metoder och verktyg.

Innovationsprocesser

Ett återkommande problem i innovationsprocesser är att goda idéer och koncept inte tas vidare till implementering på ett effektivt sätt. Det som behövs är inte fler inspirerande workshops för att ta fram nya idéer eller paketslösningar. Snarare är det befintliga idéer som behöver tas igenom en process som underbyggs av strukturerade handlingsplaner, en tydlig fördelning av roller och ansvar, planer för finansiering och implementering, samt en samlad kommunikationsplan. En innovationsprocess måste dock också ge utrymme för kreativitet, nya idéer och infall, nya aktörer samt möjlighet att prototypa, testa och utvärdera i återkommande cykler. Besöksnäringens företag arbetar exempelvis hela tiden nära sina slutkunder och har möjlighet att ta hjälp av dessa i sin innovationsprocess.

Det behövs också en ständigt pågående utveckling av metoder och verktyg för innovation. Verkligheten förändras och besöksnäringen är långt ifrån en homogen bransch, varför nya tanke sätt och tillvägagångssätt är nödvändiga, inte minst med tanke på den snabba digitala utvecklingen. Forskare såväl som offentliga och privata aktörer engagerade i frågor om innovation och turism bör tillsammans arbeta med att se över vilka förutsättningar som krävs för att nå väl fungerande samverkansprocesser som är specifikt anpassade till besöksnäringen samt vilken rollfördelning och koordination som krävs för att gå från goda idéer till framgångsrik implementering. Vem tar sig an den samordnande rollen, och var går i så fall gränsen för den? Vem initierar och samordnar projekt och projektmedel med externa parter? Vad ingår i ett offentligt uppdrag och vad ska privata aktörer förväntas bidra med? Långsiktiga samarbeten med bred och stabil förankring krävs, vilket betyder att innovationsarenor även behöver långsiktig finansiering och huvudmän.

Olika typer av arenor - de tre scenarierna

En innovationsarena för turism kan utformas på olika sätt och bör alltid ta sin utgångspunkt i den specifika platsens karaktär och förutsättningar. Den kan vara mobil, speciellt i en mindre kommun där den kommunala turismorganisationen agerar samordnare. En mindre kommun kan också dra nytta av samarbeten och stordriftsfördelar inom kommunen genom att koppla turistinformationen till en kontaktcenterfunktion (även om ett sådant samarbete är fruktbart också i större kommuner). I kommuner där det finns utrymme för större satsningar på innovation kan arenan utgå från en tematik som syftar till att knyta samman aktörer och tydliggöra platsens varumärke. Det blir enklare att arbeta mot gemensamma mål och de projekt och aktiviteter som knyts till temat får en tydligare spets.

Av de tre scenarierna: 1) en *mobil arena*, 2) en *tematisk arena*, samt 3) en *multifunktionsarena*, kräver det första mindre finansiella resurser i jämförelse främst med scenario två, eftersom det inte utgår från en fast, fysisk mötesplats. Det andra scenariot är knutet till platsens karaktär och identitet och fokuserar på att stärka samverkan och innovationsförmågan hos den lokala besöksnäringen med stöd av en tematik som utgår från identiteten. Det tredje scenariot knyter turismen närmare den generella utvecklingen i kommunen (platsen) och öppnar upp för medborgardialog samt ökad samverkan mellan offentliga förvaltningar. Viktigt att påpeka är att scenarierna inte utesluter varandra. Det första scenariot kan till exempel ses som ett första steg i utvecklingen mot det andra eller tredje scenariot. En satsning på en tematisk arena utesluter inte heller att turistisk information integreras i andra kommunala verksamheter.

När det gäller innovationsprocesser och kopplingen till de tre scenarierna kan processerna se olika ut. Den mobila arenan bygger främst på samverkan mellan företag samt mellan företag och den offentliga sektorn. Den tematiska arenan har dessutom en tydligare anknytning till forskning genom projektsamarbeten. Innovationsarbetet utförs genom olika projekt men har samtidigt koppling till arenans fasta strukturer och mål. När det gäller multifunktionsarenan är innovationsprocessen integrerad i den offentliga sektorns olika funktioner där turism är en del. Tanken är att inte bara att skapa nya produkter och tjänster utan att hitta nya sätt att arbeta och organisera verksamheten, som främjar turism men också annan verksamhet. Slutligen kan de tre scenarierna byggas ihop, varvid innovationsprocessen får flera nivåer och parallella system.

Hur löser vi de digitala utmaningarna?

Att se till de digitala möjligheter som finns och är under utveckling är en nödvändighet, men det är också viktigt att se dess begränsningar. Det måste till exempel finnas en väl utvecklad support som servar de digitala systemen samt en backup-funktion som förhindrar att det blir ett icke-bemötande när tekniken inte fungerar. Trots en väl fungerande digital turistinformation finns det behov av en kompletterande mänsklig kontakt och service. Exakt hur den mänskliga kontakten sker är beroende av kommunens karaktär och förutsättningar. När det gäller mänsklig kontakt är också platsens invånare och de som arbetar inom andra service-sektorer viktiga ambassadörer (exempelvis ordningsvakter och butiksbiträden). Det krävs därför att de involveras aktivt i en process där de utrustas med möjligheten att agera ambassadörer. Här krävs ett stort engagemang från turismorganisationens sida och en nära kommunikation med de tilltänkta ambassadörerna och deras arbetsgivare.

Digitala satsningar är inte något som kommunens turismorganisation bör genomföra ensam. Snarare ser vi ett behov av samarbeten mellan olika kommunala funktioner och med näringen, samt mellan kommuner och regioner. Det behövs också en diskussion kring digital strategi på nationell nivå.

7. Referenser

- Besöksnäringens forsknings- och utvecklingsfond (2016). *Morgondagens turist - Hur ska besöksnäringen bemöta e-generationen?* BFUF-rapport nummer 6.
- Besöksnäringens forsknings- och utvecklingsfond (2018). *Schweden Schweden – Forskningstudie om hur den tyske turisterna söker information om svenska besöksmål.* BFUF-rapport nummer 9.
- Berg, C. (2018). *Digital transformation av turistbyråers kommunikationskanaler - rekommendationer till Lysekil i deras pågående förändringsarbete.*
https://www.vastsverige.com/globalassets/sodra-bohuslan/lia2rapport_charlotte_berg.pdf
- Bergvall-Kåreborn, B., Ihlström Eriksson, C., Ståhlbröst, A., och Svensson, J. 2009. *A Milieu for Innovation - Defining Living Labs.* Paper presented at The 2nd ISPIM Innovation Symposium - Stimulating Recovery - The Role of Innovation Management, 6-9 December 2009, at New York City, USA.
- Björk, P. (2014). The DNA of Tourism Service Innovation: A Quadruple Helix Approach. *Journal of the Knowledge Economy*. 5:181–202 DOI 10.1007/s13132-014-0183-x
- Bruner, E. M. (2005). *Culture on tour: Ethnographies of travel.* Chicago: University of Chicago Press.
- Campos, A.C, Mendes, J., Patrícia Oom do Valle och Noel Scott (2015). *Co-creation of tourist experiences: a literature review*, Current Issues in Tourism, , s. 1-31.
- Costa, C och Brandão, F. (2018). *Tourism Planning: Evolution and Trends for the Future.* I Cooper, C., Volo, S., Gartner, William C. och Scott, N (redaktörer). *The SAGE Handbook of Tourism Management: Theories, Concepts and Disciplinary Approaches to Tourism.* Los Angeles: SAGE Publications, sid. 538-555.
- Hjalager, A-M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Progress in Tourism Management*, 31(1), sid 1–12.
- Hjalager, A. M., och Madsen, E. L. (2018). *Business Model Innovation in Tourism: Opportunities and Challenges.* The SAGE Handbook of Tourism Management, SAGE publications Ltd, s. 373-389.
- Jernsand, E.M., Kraff, H. och Mossberg, L. (2015). Tourism experience innovation through design. *Scandinavian Journal of Tourism and Hospitality*, 15:sup1, s. 98-119.
- Jernsand, E. M. (2016). *Inclusive place branding. What it is and how to progress towards it.* PhD thesis, University of Gothenburg, Gothenburg.
- Kraff, H. och Jernsand E M. (2015) *Interaktivt, innovativt och initierat - slutgiltig följeforskningsrapport för Brewhouse Creative Business Lab (BCBL).*

- Kraff, H., Jernsand, E.M. och Berg, C. (2018). *Framtidens turistinformation: Rekommendationer för Lysekils kommun*
- Lapointe, D., Guimont, D. och Sévigny, A. (2015). The living lab approach to raise innovation capability among tourism practitioners. *Tourism Dimensions*, 2(2), sid. 18-27.
- Leminen, S., Westerlund, M., och Nyström, A. G. (2012). Living Labs as open-innovation networks. *Technology Innovation Management Review*, 2(9), p. 6-11, Talent First Network (Carleton University).
- Milwood, P. och Zach, F. (2016). Innovative Tourism Destinations: Collaboration Culture and Absorptive Capacity. *Tourism Travel and Research Association: Advancing Tourism Research Globally*. 16. <http://scholarworks.umass.edu/ttra/2012/Oral/16>
- Moscardo, G. (2008). Sustainable tourism innovation: Challenging basic assumptions. *Tourism and Hospitality Research*, 8(1), sid 4–13.
- Najda-Janoszka, M., och Kopera, S. (2014). Exploring barriers to innovation in tourism industry—the case of southern region of Poland. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, sid 190-201.
- Pucihar, A., Malešič, A., Lenart, G. och Kljajić Borštnar, M. (2014) User-centered design of a web-based platform for the sustainable development of tourism services in a living lab. In L. Caporarello, B. di Martino och M. Martinez (Eds.) *Smart organizations and smart artifacts, Lecture notes in Information Systems and Organisation 7*, Switzerland: Springer International Publishing.
- Ramikissoon, H., och Hristov, D. (2018). *Tourism Institutions and Agencies*. I Cooper, C., Volo, S., Gartner, William C. och Scott, N (redaktörer). *The SAGE Handbook of Tourism Management: Theories, Concepts and Disciplinary Approaches to Tourism*. Los Angeles: SAGE Publications. sid. 485-501.
- Salazar, N. (2012), Tourism imaginaries: A conceptual approach, *Annals of Tourism Research*, 39(2), sid. 863-882.
- Statens offentliga utredningar (2017:95). *Ett land att besöka - En samlad politik för hållbar turism och växande besöksnäring*. SOU: Stockholm.
- Stickdorn, M och Schneider, J (red.) (2011). *This is service design thinking: basics, tools, cases*. Hoboken, N.J.: Wiley
- Tillväxtverket (2010). *Tematisk rapport från strukturfondsarbetet: inkubatorer*. Tillväxtverket: info 0152.
- Tillväxtverket (2017). *Fakta om svensk turism 2016*. Rapport 0225, Stockholm: Ruth
- Västra Götalandsregionen (2013). *Västra Götaland 2020: strategi för tillväxt och utveckling i Västra Götaland 2014-2020*.

Centrum för turism, CFT, bildades 2007 och är en samverkansplattform för akademi och näringsliv. Centrumet är fakultetsöverskridande och innefattar Handelshögskolan, Konstnärliga fakulteten, Naturvetenskapliga fakulteten samt Humanistiska fakulteten.

Vid CFT möts forskare för att bedriva tvärvetenskaplig forskning om hållbar turism, evenemang och destinationsutveckling. Syftet är att bidra med kunskapsutveckling inom besöksnäringen i Sverige och på så sätt främja en ekonomiskt, miljömässigt, kulturellt och socialt hållbar utveckling.

Centrum för turism samarbetar med lokala, regionala och nationella aktörer, och stöds av Göteborg & Co, Turistrådet Västsverige och Göteborgs universitet.

www.cft.gu.se



GÖTEBORGS UNIVERSITET