ETOUR P 2017:1
Populärvetenskapliga serien

ETOUR
PART OF MID SWEDEN UNIVERSITY

Är turistnäringen mer innovativ än vi tror?

Sara Nordin & Anne-Mette Hjalager

ETOUR
Mittuniversitetet
831 25 Östersund
www.miun.se/etour
etour@miun.se

Författare:
© Sara Nordin, sara.nordin@miun.se
Anne-Mette Hjalager

Omslagsfoto: Sara Nordin

Tryck: Mittuniversitetet, Östersund
ISBN: 978-91-88527-36-3

Är turistnäringen mer innovativ än vi tror?

Sara Nordin & Anne-Mette Hjalager

2017

Innovation är kritisk för utveckling

De flesta vet att det finns stora skillnader mellan tillverkande industri och serviceproducerande, men ändå fortsätter vi många gånger att analysera servicesektorn - och däribland turistnäringen - utifrån den tillverkande industrins premisser. Resultatet riskerar att leda till felaktiga slutsatser. Hur många turistföretag har till exempel en avdelning för forskning och utveckling (FoU)? Medan detta är en självklarhet för många större tillverkande företag, existerar det i princip inte alls bland turistföretagen. Antalet högutbildade anställda, ibland till och med disputerade, är ännu en måttstock som används och som leder till antagandet att turistnäringen inte är speciellt innovativ. Antalet patent är ytterligare en faktor. Listan kan göras längre, men slutsatsen här är att turistnäringen många gånger på grund av företagens storlek, karaktärsdrag och arbetsmetoder inte passar in i de modeller och analysverktyg som många gånger används.

Trots att turistföretag (och många andra servicebaserade företag) ofta har bedömts ligga efter andra industrisektorer när det gäller innovationsförmåga, är innovation kritisk för långsiktig utveckling även för turistnäringen. På senare tid har det uppstått en större diskussion om varför turistföretagen betraktas som eftersläntrare och med den har vi också sett ett mer kritiskt förhållningssätt till tidigare slutsatser och metoder. Det har blivit allt tydligare att turistnäringen liksom många andra servicebaserade industrier på många plan skiljer sig åt från till exempel tillverkande industri och att de därför rimligen också måste analyseras med hjälp av andra modeller, teorier och analysverktyg. Det här gäller sannolikt även turistnäringens innovationskapacitet.

Många tidigare studier av turistföretagens innovationskraft har fokuserat på utfall; det vill säga tagit utgångspunkt i nya produkter och tjänster, moderna marknadsföringsmöjligheter, förnyade organisationsstrukturer osv. Vi har däremot hittills inte sett mycket forskning om innovationsprocesserna i turistföretag. Det innebär att det fortfarande saknas fördjupad kunskap och insikt i hur innovationsprocesserna ser ut och om ledarskapets och styrningens roll för företagens innovationsförmåga. Därför bedömer vi det som viktigt att försöka skapa en större förståelse för processerna, också för att bättre kunna bedöma hur innovativ turistnäringen egentligen är. Denna kunskap är viktig för företag och destinationsbolag, men också för offentliga aktörer som arbetar med policys och insatser för att stärka turistnäringens innovationskraft.

Även om många turistföretag betraktas som eftersläntrare när det gäller innovation, finns det företag som har utmärkt sig med sina nydanande idéer och radikala produkter. När Icehotel (i folkmun ofta kallat ishotellet) i Jukkasjärvi slog igenom, gav det oss all anledning att ifrågasätta den uttalade bristen på turistföretagens innovationskapacitet. Samtidigt som Icehotel idag utmärker sig på många plan, har företaget under sin resa tvingats tackla flera av de problemställningar som så många andra företag i turistnäringen brottas med. De har fått kämpa med säsongsproblematik, att få andra aktörer och finansiärer att betrakta turism som en ”riktig” näring, att få kontinuitet med personal, med regelverk och tillstånd. Icehotel är också likt många andra turistföretag starkt beroende av aktörer i sina nätverk. Den här rapporten använder Icehotel som en fallstudie för att komma närmare en förståelse av innovationsprocesserna i turismsammanhang.

Rapporten bygger på artikeln ”Doing, Using, Interacting: Towards a New Understanding of Tourism Innovation Processes” av Sara Nordin vid turismforskningsinstitutet Etour samt Uppsala universitet och Anne-Mette Hjalager vid Syddansk universitet. Forskningen har genomförts med stöd från Nordic Innovation Centre.

Luxury Suite, konstnärer Tjåsa Gusfors & Ulrika Tallving – www.icehotel.com. Foto: Paulina Holmgren.

Olika synsätt

Syftet med den här undersökningen är alltså att flytta fokus från innovationen (som till exempel ishotellet och iskyrkan) till själva innovationsprocessen. När vi studerar innovationsprocesser kan vi ta hjälp av olika modeller. Det är dock viktigt att komma ihåg att de ofta är grova generaliseringar, som sällan speglar verklighetens komplexitet; och att verkligheten sällan bara är den ena eller den andra, utan snarare bör placeras in någonstans på en skala. Likväl kan modeller i egenskap av förenklingar av verkligheten, vara behjälpliga för att lättare förstå och analysera vad som sker.

Forskargruppen Jensen, Johnson, Lorenz och Lundvall skrev 2007 en rapport där de beskriver två olika idealtyper/modeller baserade på orga-

nisationers lärande, kunskapsflöden och innovationsprocesser. De kallar dem för STI (science, technology & innovation) och DUI (doing, using & interacting) – dvs. vetenskap, teknologi och innovation samt göra, använda och interagera. Tabellen nedan summerar huvuddragen i de två synsätten/modellerna.

En jämförelse av STI- och DUI-innovationsperspektiven

	STI-modellen	**DUI-modellen**
Organisationens karaktärsdrag	En tydlig, rigid uppdelning av arbetet	Flexibilitet mellan arbetsuppgifter, nätverksbaserad
Beskrivning av personalen	Högutbildade, en stor del med forskningskompetens	Blandad, erfarenhetsbaserad
Innovationsprojektens karaktär	Strategiska val, långsiktiga perspektiv	Respons till hinder och möjligheter
Huvudsaklig motivation	Teknologi	Efterfrågan
Innovationsprocessens form	Linjär, process som drivs framåt steg för steg	Cirkulär, tar med tidigare erfarenheter där så behövs, accepterar misslyckanden
Synlighet	Stängda processer, en viss sekretess tills den är introducerad	Öppen, relationell processer, bjuder in kunder och samarbetspartners att följa processen
Kunskap	Vetenskapsbaserad kunskap, ämnesdisciplinära undergrupperingar	Praktisk kunskap, interdisciplinära undergrupperingar
Verifiering	Tester, prototyper, patent	Implementering i verkligheten
Ledarskap/styrning	Koordinerande	Integrerande
Huvudsakliga fördelar	Effektivitet	Kreativitet

I praktiken kan ett företag växla mellan STI- och DUI-modellen över tid och/eller ha inslag från båda modellerna samtidigt. Forskargruppens studier visar att de mest framgångsrika företagen när det gäller uppkomsten av innovationer är de som lyckats kombinera de båda perspektiven.

Generellt, associeras **STI-perspektivet** med den ”linjära modellen”, som innebär att tekniska och vetenskapliga förändringar uppstår på ett linjärt sätt från forskning/uppfinning till produktinnovation och slutligen spridning av den färdiga produkten. Den innefattar en forsknings- och utvecklingsfas, sannolikt patent, sedan utveckling av prototyper, test och slutligen genomförande. När det gäller kunskap och lärande ligger tyngdpunkten på vetenskapsbaserad kunskap. STI-modellen betonar *know-why* och *know-what*, snarare än *know-who* och *know-how*, dvs. att veta varför och vad. Styrningen består av att så effektivt som möjligt koordinera de olika stegen och de involverade aktörerna eller avdelningarna för att få en så kort process som möjligt mellan idégenerering och genomförande.

På grund av hög specialiseringsgrad sker innovationsaktiviteterna oftast i interna forsknings- och utvecklingsavdelningar (FoU), på universitet och institut. Kunskap uppstår i huvudsak genom utveckling och testande av vetenskapsbaserade modeller. STI-modellen beskrivs ofta förekomma i till exempel läkemedelsindustri, IT-branschen, mekanisk industri samt inom bank och finans. Projekten initieras ofta av ett problem med en produkt eller tillverkningsprocess och genom nya tekniska möjligheter. Den här sortens innovationsprocess har länge dominerat, men den uppvisar stora brister när det gäller att förstå eller försöka mäta innovationskapacitet i turistnäringen.

Den andra modellen – **DUI** – utvecklades av Jensen, Johnson, Lorenz och Lundvall, då de såg att innovation också uppstod under andra former och i andra processer. De betonade betydelsen av personal och ledning starkare, men inkluderade också en betydligt större grupp aktörer som kan sägas ingå i ett slags innovationssystem. Denna utveckling observerades framför allt i medel- och lågteknologibranscher, där formell forskning och utveckling tenderar att spela en sekundär roll. Andra faktorer som interaktion med leverantörer och kunder samt feedback från marknaden pekas också ut som betydelsefulla. Här kommer också vikten av nätverk in. Kunskap baseras inte enbart på vetenskapliga grunder, utan även på erfarenheter och upplevelser. Betoningen av *relational learning* och *know-who* visar på vikten av kontakter och nätverk

som kan bidra till ökad kunskap. *Know-how* (att veta hur) framhävs också, snarare än varför och vad.

Inom DUI-processen uppmuntras problemlösning i grupper, decentraliserat ansvar, jobbrotation, lagarbete och vidareutbildning för att stödja lärande och kunskapsutbyten som kan leda till en större innovationsförmåga. Medan till exempel FoU-aktiviteter, patent, samverkan med forskare på universitet och forskningsinstitut har varit indikatorer när innovationsgraden mäts inom STI-modellen, har det länge saknats indikatorer inom DUI-perspektivet. Trots detta, presenterar Jensen, Johnson, Lorenz och Lundvall en rad sätt att försöka mäta innovation.

- Fokus på interaktion och samverkan med kunder (omfattning och resultat).
- Tillgången på system för att fånga upp feedback och förslag (från kunder, samverkanspartners och inom den interna organisationen).
- Existensen av interdisciplinära arbetsgrupper (på större företag) och samverkan mellan företag (på destinationsnivå).
- Andelen företag som ingår i ett företagskluster.
- Användningen av systematisk arbetsrotation och mindre tydliga avgränsningar mellan arbetsområden för anställda.
- Kvalitetsgrupper (där anställda med liknande arbetsuppgifter kan mötas för att diskutera och lösa arbetsrelaterade problem – kan även vara på destinationsnivå).
- Andelen autonoma grupper (där en grupp anställda tilldelas självbestämmande över sina ansvarsområden).

Forskargruppen försökte även fånga hur flexibel och decentraliserad företaget/organisationen är kontra rigid och hierarkisk. Eftersom majoriteten turistföretag dock är mycket små i storlek, saknar flertalet olika avdelningar eller arbetsgrupperingar och det kan bli nödvändigt att även studera vissa indikatorer på destinationsnivå för att få en mer fullständig bild.

Inom DUI-modellen betraktas misstag som en del av lärandeprocessen. Feedback fångas upp så nära händelserna förlopp som möjligt och kunder används ofta som testpersoner och för utvärderingar. Ledningens roll blir att samordna, delta där det experimenteras och testas nytt och att motivera. Baksidan med DUI-processen är att resurser kan gå till spillo, kommunikation kan misslyckas och ansvarsområden kan bli otydliga. Med sitt höga beroende av interaktion och nätverk tenderar processen att ha en högre lokal förankring än STI-modellen.

Hur vi gjorde

STI- och DUI-ramverken används i den följande fallstudien av Icehotel för att strukturera analysen - framför allt diskuteras DUI-modellen. Icehotel har valts för att det är en av de svenska turisminnovationer som på senare tid har fått mest uppmärksamhet, även internationellt. Företaget konkurrerar också genom att vara unika (och originalet), snarare än med volym och pris. Till skillnad från många innovationer i tillverkande industri, är målet inte att uppnå en massproduktion. Trots sin unika produkt, har företaget många likheter med andra turistföretag, vilket innebär att deras erfarenheter kan ha stort värde för andra.

Forskningen bygger på åtta djupintervjuer utförda av Sara Nordin med aktörer som har varit involverade i Icehotels utveckling. Några är fortfarande aktiva, andra har deltagit i tidigare faser; några arbetar på Icehotel och andra har bidragit med affärsutveckling eller finansiellt. Såväl privata som offentliga aktörer har intervjuats. Intervjuerna spelades in för att säkerställa en korrekt förståelse.

Icehotel och processerna som lett till innovation

Icehotel (då Jukkas AB) började med traditionell sommarturism och erbjöd besökare bland annat kanotuthyrning, forsränning och fiske. De drabbades som många andra av säsongproblematik och började därför

fundera på hur de kunde vända de kalla, mörka och långa vintrarna från ett problem till en tillgång. På slutet av 1980-talet byggdes en igloo vid den frusna Torneälven som en del av en utställning. Den var aldrig tänkt att nyttjas för övernattning, men så blev ändå fallet och gästerna berättas bli så tagna av upplevelsen att idén till ett ishotell föddes. Icehotel var således i sin linda en innovation som till stor del initierats tack vare kundernas reaktioner och respons, även om vägen därifrån till en färdig produkt och upplevelse var lång. Yngve Bergqvist, grundare och vd vid tidpunkten för intervjun, berättar att få människor förstår hur mycket tid det har tagit och hur mycket arbete som har lagts ner.

Yngve Bergqvist berättar om svårigheter och motgångar, inte minst i mötet med offentliga aktörer. Det faktum att Icehotel ligger i ett område som dominerats av gruvindustrin gjorde det inte heller lättare att få stöd för idén. Tanken på ett hotell byggt av snö och is väckte helt enkelt skepsis. Ändå lyckades man övertyga några ledande politiker att ge tillstånd för bygget, så länge alla spår var borta när sommaren kom. Turismens potential har inte i större grad uppmärksammats förrän på senare tid, vilket av flera intervjuade beskrivs som ett av de största hindren för utveckling. Resan framåt karakteriseras av ett lärande av misstag, långsiktiga strategier och viljan att alltid ligga steget före. Kreativiteten och den kreative entreprenörens (grundaren och vd:n från start till denna höst) roll betonas ofta, men innovationerna som uppstått över tiden är ett resultat av samverkan med kunder, och framför allt ett nära samarbete med partners, anställda och besökande konstnärer.

Det var också svårt att hitta finansiärer innan verksamheten var väl etablerad, då koncepter var helt nytt och obeprövat från ett marknadsperspektiv. Yngve Bergqvist berättar att de fick finansiera produktutvecklingen själva, vilket innebar att de första vintrarna hade begränsad verksamhet och låg lönsamhet. Så sent som 1993 saknade Icehotel helt sponsorer och hade inte heller tillstånd att servera alkohol. Media blev dock den stora räddningen och stor genomslagskraft i media har varit en av de överlägset viktigaste faktorerna för Icehotels framgångar initialt. Ett pressmeddelande från Sveriges Turistråd (nu Visit Sweden) 1993 väckte intresset för spinn-off

Yngve Bergqvist, www.icehotel.com. Foto: Martin Smedsén

innovationen Icebar, som presenterades på Newsweeks lista över världens tio bästa barer, vilket gjorde konceptet känt över hela världen. På bilden av Icebar syntes Absolut Vodka, vilket ledde till ett mycket produktivt och framgångsrikt samarbete med Absolut Spirits. Ironiskt nog hade Icehotel vid tidpunkten fortfarande inte fått tillstånd att servera alkohol, men med en kreativ entreprenör i spetsen lyckades företaget arbeta runt offentliga

Icebar Icehotel 2017, Jukkasjärvi www.icehotel.com. Foto: Asaf Kliger.

regelverk för att lansera sin vision. Lagar och regler kan fälla många små företags briljanta idéer, menar Yngve Bergqvist. Under 1994, inleddes samarbetet med Absolut Spirits med en internationell PR kampanj för att marknadsföra Absolut Vodka. Världskända fotomodeller fotograferades i Icehotel och dess omgivningar. Detta var ännu ett viktigt steg för att göra Icehotel internationellt känt.

Iskyrkan www.icehotel.com. Foto: Asaf Kliger.

Samtidigt fortsatte produktutvecklingen i Jukkasjärvi och vid sidan av hotellrum och sviter, skapades även en isteater och iskyrka. Kyrkan, där ett samsikt bröllop ägde rum, var en del av BBCs sändning av milleniumfirande från olika delar av världen, vilket stärkte den internationella marknadsföringen ytterligare. Arbetet med konst, arkitektur och byggnadstekniker utvecklades också. Konstnärs- och designgruppen bestående av skulptörer, arkitekter och byggnadskonstnärer blev väldigt viktig i utvecklingsprocessen och för att utveckla nya produkter. Konstnärerna handplockas efter utlysningar och kommer från hela världen. De gör varje rum unikt och för varje år nytt. Förnyelse är en genomtänkt strategi för att öka gästens vilja att återvända. Eftersom konsten till stor del består av is och

Skapandet inleds. Foto: Asaf Kliger.

Konstnärer: Julia Gamborg Nielsen & Lotta Lampa www.icehotel.com.
Foto: Paulina Holmgren.

Konstnärer: Tomasz Czajkowski & Er
Foto: Asaf Kliger.

snö behövs också en konstant förnyelseprocess. Då det mesta byggmaterialet kan återgå till vatten i den älv det kom ifrån, kan Icehotel också marknadsföras som ett miljövänligt alternativ – vilket legat rätt i tiden från ett konsument- och efterfrågeperspektiv.

När Icebar så småningom blev ett franchisekoncept, och den första baren i Jukkasjärvi utökades till fler, så togs produktionsmaterialet – isen – fortfarande från Torneälven och marknadsfördes som en naturprodukt från norra Sverige. På så sätt utökades Icehotels verksamhet från att under 1970-talet ha varit ett mer eller mindre renodlat turistföretag, till att också hantera produktion och export. Utvecklingen har över tid krävt ny kunskap och nya investeringar, såsom snökanoner, traktorer, frontlastare, sågar och verktyg för iskonst liksom stora fryshus och produktionshallar för tillverkning och lagring av is för export.

Den kreativa entreprenören, Yngve Bergqvist, ges en betydande roll för framgången med Icehotel. Flera av de intervjuade beskriver hans förmåga

yk Marks www.icehotel.com.

Konstnär: AnnaSofia Mååg www.icehotel.com.
Foto: Asaf Kliger.

att utveckla nya innovativa idéer och produkter. En respondent betonar att han inte bara kommer på nya idéer, utan än viktigare – han lyckas även genomföra dem. Men Yngve Bergqvist själv framhåller vikten av människorna som arbetat nära honom. Han beskriver hur de tidigt formade en grupp arbetspartners som till stor del har varit med på hela resan. På så sätt skapades ett majoritetsägande av en grupp människor med ansvarskänsla och långsiktighet, menar Bergqvist. Det större teamet bestående av ägare, anställda och styrelsemedlemmar tillsammans med konstnärs- och designgruppen har varit väldigt viktig för innovationsprocesserna och produktutvecklingen. Många människor med kreativa idéer, som ofta tänker utanför ramarna möts på Icehotel och i mötet och relationen uppstår nya idéer.

Att utveckla aktiva partnerskap och att interagera med andra aktörer har varit en uttalad strategi från början; ett sätt att få tillgång till nya nätverk och att göra nya affärer. Från ett historiskt perspektiv, beskrivs Absolut Spirits som den viktigaste samarbetsparten. Deras nätverk, kontakter och

kunskap har varit viktiga resurser i marknadsföringen av Icehotel och Icebar-konceptet och i utvecklingen av det senare. Skapande människor med ett kreativt hand- och sinnelag har också varit avgörande för den fortsatta utvecklingen och det har också varit en central strategi att knyta rätt människor till nätverket runt Icehotel. Kundernas betydelse betonas också. En anställd förklarar att de behöver finnas så nära kunderna som möjligt för att förstå vad de behöver. Kanske är detta extra viktigt för Icehotel som beskriver att deras kundkategori generellt är erfaren med höga krav och förväntningar. Feedback från kunderna är viktigt, liksom en förståelse för deras kommande behov. Dock bör tilläggas att i skapandet av det unika, de riktigt innovativa aspekterna – då verkar inte kunderna ha samma betydelsefulla roll. Här framhålls istället den kreativa entreprenören samt konstnärs- och designgruppen.

När det gäller relationerna till olika offentliga institutioner, speciellt på kommunnivå, säger Yngve Bergqvist att: ”Vi lever i olika världar. De har sina procedurer och regelverk att följa innan de kan fatta beslut och vi förlorar potentiella pengar för varje minut som passerar”. Han beskriver kontakten med offentliga myndigheter som ett av huvudproblemen och att turism inte förrän på senare tid har börjat betraktas som en ”riktig” industri.

Icehotel och DUI-modellen

Icehotel har utvecklat imponerande innovationer. När vi studerar processerna över tid som har bidragit till dessa innovationer, kan vi se att de i huvudsak bygger på DUI-modellen. Om Icehotel enbart hade analyserats från ett mer traditionellt STI-perspektiv, så hade det inte uppfattats som den framgång det är– inte när det gäller innovationsprocessen, utan enbart när det gäller utfall och resultat. Det handlar helt enkelt inte om innovationer som härrör från vetenskapsbaserad kunskap eller högutbildad personal. De har inte uppstått i ett företag med en FoU-avdelning och företaget hade inledningsvis i princip ingen kontakt med forskarvärlden. På så sätt, har Icehotel stora likheter med flertalet turistföretag.

Entré till Ice art hall, www.icehotel.com. Foto: Asaf Kliger.

Istället ges kunderna en central roll, både för att trigga igång hela utvecklingen av ett hotell i snö och is, men också i den fortsatta utvecklingen. Det handlar om gäster med högra krav. Det tillsammans med aktiva partnerskap och nätverk ledda av en kreativ entreprenör med lyhörd personal beskrivs som viktiga element i innovationsprocesserna. Konstnärer, skulptörer, arkitekter och byggare utgör kärnan av kreativa samverkansaktörer. Medias roll har också varit en central faktor för framgången. Ägarstrukturen har också medvetet utkrävt ett delat, långsiktigt ansvar och engagemang, samtidigt som det har funnits utrymme för kreativitet och visionärt tänkande.

Under senare tid har Icehotel också samarbetet med vetenskapliga forskningsmiljöer, inte minst när det gäller byggnadsteknik och isformation. Ett exempel på detta är den nyligen utvecklade solenergiparken som har byggt i Jukkasjärvi för att hålla ett antal issviter, en isbar och ett konstgalleri öppet året runt. Tanken på en året-runt-anläggning har funnits länge, men det var först nyligen som de hittade en teknisk lösning som även var miljövänlig.

Från detta perspektiv har företaget förflyttat sig från en ”renodlad” DUI-innovationsprocess lite närmare STI-varianten, med kunskap och lärande från båda källor. Detta stöds också av att företaget skyddat rättigheterna för sina innovationer. Med ett helhetsperspektiv på Icehotels utveckling, finns det dock ett starkt fokus på att lära sig av sina misstag och på konstant vidareutveckling, både av hotellet, men också av nya produkter som isteatern och kyrkan. Eftersom is vanligen inte är ett bestående material, så måste allting förnyas år efter år, vilket bidrar till DUI-innovationsprocessens lämplighet.

Ledarskapet består till stor del av att interagera; att få alla – anställda och samverkansaktörer – att känna sig stolta över vad de skapat och entusiastiska över den konstanta förnyelseprocessen. Systemet med aktörer är till viss del öppet och nätverksorienterat, samtidigt som enskilda individers styrka och engagemang har varit betydelsefull. Grundaren/ vd:n (fram till denna höst) och högsta ledningen har varit relativt stabil över tiden. De har följt utvecklingen på nära håll – vissa mycket länge. Samtidigt har det alltid funnits ett flöde av människor som har kommit och gått med nya, friska idéer, inte minst de besökande konstnärerna och skulptörerna. För en tid sedan såg företaget också över styrelsearbetet för att öka den professionella nivån. Detta har lett till att stabilitet och långsiktiga strategier blandats med nya människor och nya tankegångar.

Icehotel har också haft friheten att sätta sina egna lönsamhetsmål, vilket har ökat möjligheterna att ta risker och experimentera. Företagskulturen har varit ”tillåtande” på så sätt att det har varit okej att testa och ibland

misslyckas. Ett exempel är isteatern som blev för dyr för att fortsätta med, men som fick stor genomslagskraft i media medan den existerade.

Oavsett hur framgångsrikt Icehotel är, så är det fortfarande ett relativt litet företag. För att få en bättre förståelse av innovationsprocesserna är det därför nödvändigt att ta ett större perspektiv. Aktörerna i destinationen är ofta centrala, men det behövs också ett bredare nätverksperspektiv. Betydelsefulla nätverk på alla plan, från lokala till globala spelar en viktig roll för innovationskraften och blir viktiga att studera för att förstå innovationsprocesser i turismsammanhang.

Turistföretagen

Icehotel utmärker sig när det gäller innovationskapacitet och det finns god anledning till att verksamheten uppmärksammats. Men på många sätt skiljer sig företaget inte nämnvärt från många andra turistföretag när det gäller innovationsprocesser.

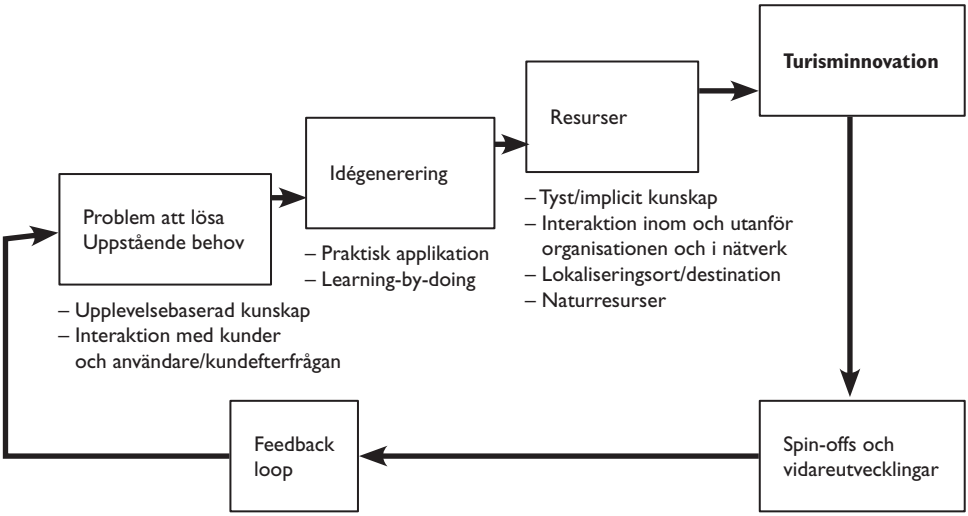
Turistföretagen är många gånger starkt nätverksberoende, vilket inte minst framgår av hur destinationer ofta är uppbyggda med länkar till andra företag och aktörer både inom destinationen, men också till den omgivande världen med potentiella och befintliga kunder, andra destinationer, myndigheter etc. Det här sammanfaller väl med hur DUI-modellen betonar know-who and know-how (vem respektive hur).

Företag som förknippas med DUI-modellen har ofta mindre resurser för till exempel forsknings- och utvecklingsaktiviteter och lägre andel högskoleutbildad personal, vilket passar väl in på turistnäringen, som vanligen har relativt svaga länkar till universitet och forskningsinstitut. Istället för forsknings- och vetenskapsbaserad kunskap, bygger DUI-innovationsprocessen på erfarenhetsbaserad kunskap av det mer informella slaget, som även det passar bra in i turismsammanhang där såväl tid som budget ofta är begränsade hos majoriteten mikro- och små-

företag. Ytterst få turistföretag har någon som specifikt arbetar med FoU-frågor, och FoU-avdelningar existerar i princip inte alls. Detta är ytterligare en anledning till varför DUI-modellen – där innovation i större grad är en del av företagens dagliga verksamhet och aktiviteter och ett sätt att bemöta interna problem och kundernas efterfrågan – är mer lämplig i turismsammanhang.

Den nära kontakten med användarna och kunderna är en annan aspekt som gör DUI-modellen användbar för turisminnovation, där konsumtion och produktion ofta sker samtidigt. Med detta perspektiv så får företagets organisationsform betydelse för innovationsförmågan. Ett företag med en lärande organisation och som även har en kultur som gynnar innovation är mer benägen att bli konkurrenskraftigt, liksom företag som betonar vikten av att interagera med andra aktörer, som till exempel leverantörer, samverkansparter och kunder.

Modellen på nästa sida är ett försök att summera diskussionen så här långt och ge en bild av hur turisminnovationsprocessen kan se ut baserat på ett DUI-perspektiv. Innovationsprocessen tenderar ofta att starta med ett uppstått behov hos kunder, samverkansaktörer eller underleverantörer eller med ett problem som behöver lösas. Således bygger ofta den inledande fasen på praktiska erfarenheter från daglig verksamhet och kontakt med användare och kunder för att svara på deras efterfrågan. Feedback kan spela en viktig roll i detta skede. Under fas två uppstår en idé om hur företaget kan bemöta de mottagna signalerna. Här ligger fokus på praktiska applikationer, learning-by-doing och även att lära sig av sina misstag. Resurserna som används för att förvandla idén till en ny innovation bygger ofta på ”tacit”/tyst kunskap (den sorts kunskap som är svår att överföra från en person till en annan genom skrift eller verbalt) och implicit kunskap (underförstådd eller outsagd), som huvudsakligen sprids i interaktionen mellan personer. Detta betonar igen vikten av personliga möten, både inom och utanför egna organisationen och i nätverk.



Innovationsprocesser i turistföretag baserat på DUI-modellen

Alla element i DUI-modellen – göra, använda och interagera – kan bidra till uppkomsten av turisminnovationer, som i ett senare skede kan resultera i spinn-offs och nya utvecklingar, åter igen bland annat tack vare feedback, som kan komma i modellens alla faser.

Slutsatser

Borde företagen i turistnäringen närma sig STI-modellen och skulle de vinna fördelar på att ha en mer planerad, rigid och kontrollerad innovationsprocess? Fallet med Icehotel visar oss att DUI-processer är funktionella och dominerande i turismsammanhang, men att element från STI-modellen kan öka innovationsförmågan ytterligare. I det här fallet handlar det framför allt om tillgång till vetenskapsbaserad kunskap

i form av turismforskning, samverkan med universitet och forskningsinstitut för att belysa relevanta problem och att skydda innovationerna med licenser och patent. Framgången med Icehotel kan dock sannolikt i huvudsak förklaras med den unika och originella upplevelse de har utvecklat och erbjuder kunderna och det faktum att de fortsätter att utveckla produkten från år till år. Det uppstår naturligtvis kopior, men det finns fortfarande bara ett original. Baserat på detta, stödjer vi Jensen, Johnson, Lorenz och Lundvall och deras teori att företag som kombinerar de två innovationsprocesserna sannolikt är de mest framgångsrika när det gäller lärande och innovationskapacitet, fast det dock ska understrykas att DUI-modellen har en framträdande position här. Vi har idag ett samhälle där erfarenhetsbaserat lärande allt mer utmanar vetenskapligt. Det styrker också att vi behöver en större förståelse för och kunskap om DUI-elementen för att fånga upp turisminnovationer på ett korrekt sätt.

Turistnäringen har mycket gemensamt med andra servicebaserade industrier. De karakteriseras generellt av en större andel informellt och erfarenhetsbaserat lärande. Innovation är också i större utsträckning kopplat till den dagliga verksamheten och ett sätt att bemöta interna svagheter eller kundernas efterfrågan. Turistföretag tenderar dock generellt att vara mindre i storlek, att ha färre resurser för utveckling av nya produkter och tjänster samt en större andel säsongsanställda, vilket innebär att personal byts ut kontinuerligt. Allt detta tenderar att påverka tillgången till kunskap och lärande på ett negativt sätt, vilket innebär att destinationen och nätverken spelar en viktig roll i innovationsprocessen. Det betyder att när ökad innovationskraft förespråkas, behöver vi lägga större fokus på destinationsnivån och att länka ihop den med de individuella företagens förmågor.

Med detta sagt, tillbaka till den kanske mest intressanta frågan i denna skrift om huruvida turistnäringen är mer innovativ än vi hittills trott. Denna fråga kan inte besvaras baserat på en enda fallstudie. Det är dock tydligt att vi inte lyckas fånga turistnärings innovationskraft med enbart ett STI-perspektiv. Det finns också mycket som tyder på lämpligheten och

fördelarna med att studera turisminnovation utifrån ett DUI-perspektiv och att detta kan vara användbart för beslutsfattare, näringslivs- och företagsutvecklare, forskningsmiljöer samt i utvecklingen av policys och insatser för att stärka innovationskapaciteten i turistnäringen.

Det råder en trend att uppmärksamma betydelsen av användardriven innovation och öppen innovation (definieras ofta som ett medvetet in- och utflöde av kunskap för att skynda på och öka intern innovation och att expandera marknader för externt användande av interna innovationer) i turismsammanhang, vilket är ett steg i rätt riktning. Men ytterligare kunskap och forskning behövs för att öka förståelsen om innovationsprocesser i turistföretag och får att få klarhet i hur innovativ turistnäringen faktiskt är.

Ett urval referenser

Andersen, S. (2013). Casestudier : forskningsstrategi, generalisering og forklaring. Bergen : Fagbokforl.

Arundel, A., Lorenz, E., Lundvall, B-A. & Valeyre, A. (2007). How Europe's economies learn: a comparison of work organisation and innovation mode for the EU-15. Industrial and Corporate Change, 16(6), 1175-1210.

Asheim, B. T. (2007). Differentiated Knowledge Bases and Varieties of Regional Innovation Systems. Innovation – The European Journal of Social Science Research, 20(3), 223-241.

Camison, C. & Monfort-Mir, V. (2012). Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives. Tourism Management, 33, 776-789.

Coombs, R. & Miles, I. (2000). Innovation, Measurement and Services: The new Problematique. In: Metcalfe, J. S. & Miles, I. (Eds.), Innovation Systems in the Service Economy, (pp. 85–103). Boston, Massachusetts: Kluwer Academic Publ.

Hjalager, A.M (2010). A review of the innovation research in tourism. Tourism Management, 31(1), 1-12.

Hjalager, A.M. (2012). Innovation policies for tourism. International Journal of Tourism Policy, 4(4), 336-355.

Hjalager, A.M. & Nordin, S. (2011). User-driven Innovation in tourism - a review of methodologies. Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism, 12(4), 289-315.

Isaksen, A. and Nilsson, M. (2013). Combined Innovation Policy: Linking Scientific and Practical Knowledge in Innovation Systems. European Planning Studies, 21(12), 1919-1936.

Jensen, M. B., Johnson, B., Lorenz, E. and Lundvall, B. Å. (2007). Forms of knowledge and modes of innovation. Research Policy, 36: 680-693.

Lundvall, B-Å., and Lorenz, E. (2007). Modes of Innovation and Knowledge Taxonomies in the Learning economy. Paper presented at CAS workshop on Innovation in Firms, Oslo, Norway.

Nordin, S. (2017). Relational Destination Development : Case Studies on the Significance of Tourism Networks. Diss. Uppsala : Department of Social and Economic Geography, 2017 (Geographica : 17)

Nordin, S. & Hjalager, A-M. (2017). Driving tourism through creative destinations and activities. Kiralova, A. (ed.). Hershey: IGI global, Ch. 8, p. 165-180.

Rodriguez-Sanchez, I., Williams, .A. M,. & Brotons, I. (2017). The innovation journey of new-to-tourism entrepreneurs. Current Issues in Tourism, 1 DOI: 10.1080/13683500.2017.1334763

Rodríguez, I., Williams, A. M., & Hall, C. M. (2014). Tourism innovation policy: Implementation and outcomes. Annals of Tourism Research, 49, 76-93.

Rönningen, M. (2010). Innovative Processes in a Nature-Based Tourism Case: The Role of a Tour-operator as the Driver of Innovation. Scandinavian Journal of Hospitality & Tourism, 10(3), 190-206.

Weidenfeld, A., Williams, A. M., & Butler, R. W. (2010). Knowledge transfer and innovation among attractions. Annals of Tourism Research, 37(3), 604-626.

Mittuniversitetet. P 2017:1
ISBN: 978-91-88527-36-3
www.miun.se/etour