



Framtidens Destination

Förstudie 2017

Slutrapport till JHT
September 2017

Anders Landgren
Erik Hedblad
YouTurn



Sammanfattning

Hur skapas organisatoriska förutsättningar för att bäst bedriva en strategisk långsiktig och hållbar utveckling i de kluster som destinationsorganisationerna utgör? Denna fråga har funnits med en längre tid inom besöksnäringen och aktualiseras i denna förstudie med fokus på utveckling av affärsmodeller för lokala destinationsorganisationer och en gemensam regional del. En omvärldsanalys med kompletterande samhällstrender och tidigare utredningar, samt forskning och intervjuer gav lärdomar om destinationsorganisationernas nuvarande villkor, situation och framtid. Dessa lärdomar sammanfattas enligt följande:

1. En stark utveckling mot ett mer kundorienterat förhållningssätt i samhället med förändrad branschlogik kräver ett mer innovativt utifrån-och-in-perspektiv på all tjänsteutveckling. Det innebär en strävan mot att sätta kunden i förarsätet för utveckling av nya erbjudanden som resulterar i värdeskapande processer med tillhörande betalningsvilja.
2. Det behövs affärsmodeller som öppnar upp för fler kundgrupper än idag. Genom att se på varje grupp som möjliga kunder kan affärsmodellen breddas och nya intäkter skapas, konsekvensen blir troligen att uppdraget både förändras och förtydligas och blir mer långsiktigt hållbart.
3. Kompetens om hur tjänsteinnovation bedrivs kommer att vara en avgörande framgångsfaktor för att kunna koppla ihop varje kundgrupps behov och förväntningar med lösningar och resurser.
4. Destinationsorganisationernas nuvarande villkor bedöms generellt inte som långsiktigt hållbara, vilket skapar vilja och motivation till utveckling.
5. Företagskulturens normer och därmed ledningens förmåga och kompetens är en avgörande framgångsfaktor både på regional och lokal nivå.
6. Den gemensamma motivationen och viljan är en förutsättning. Samarbete är den mest undervärderade strategin betraktat ur ekonomisk synvinkel, vilket gör det extra intressant att öppna för mer samarbete i frågan om affärsmodell.
7. Som fortsättningsprojekt utifrån denna rapports resultat föreslås en process där destinationsorganisationerna och JHT gör en fullskalig tjänsteinnovationsresa.

Förstudiens innehåll

1. BAKGRUND	4
1.1. UTVECKLINGSPROCESS JHT OCH DESTINATIONERNA.....	4
1.2. SCENARIOS	5
1.3. FÖRSTUDIENS UPPDRAG	5
2. OMVÄRLDSANALYS OCH FÖRHÅLLNINGSSÄTT TILL OMVÄRLDEN	6
2.1. EN SYMBOLISK BEGREPPSFÖRVIRRING	6
2.2. STORLEKEN PÅ BETALNINGSSTRÖMMARNA VARIERAR.....	7
2.3. HUR INNOVATIV ÄR SVENSK TURISM?.....	7
2.3.1. Huvudpunkter för transformation av en företagskultur	8
3. PROBLEMFÖRMULERING	9
3.1. DESTINATIONSORGANISATIONERNAS NUVARANDE VILLKOR.....	9
3.1.1. Organisation.....	9
3.1.2. Ledning och styrning.....	9
3.2. BEHOV OCH FÖRVÄNTNINGAR FRÅN GÄSTEN.....	10
3.2.1. Undersökning om Mervärde Funäsfjällen.....	10
3.2.2. Ägare av eget fritidsboende om destinationsbolag.....	11
3.3. BEHOV OCH FÖRVÄNTNINGAR FRÅN UPPDRAGSGIVARE OCH ÄGARE	12
3.3.1. Genomförda workshops.....	12
3.3.2. Tidigare studier	15
3.3.3. Kommunernas behov och förväntningar på destinations-organisationer och JHT	16
3.4. UPPDRAGSGIVARNAS BEHOV OCH FÖRVÄNTNINGAR PÅ JHT	16
3.5. UTMANINGAR OCH HINDER – VARFÖR HAR INTE TIDIGARE INITIATIV KOMMIT LÄNGRE?	18
3.5.1. Samverkan och fokus	18
3.5.2. Makt och maktrelaterade utmaningar.....	19
3.6. SAMMANFATTNING AV NUVARANDE VILLKOR, BEHOV, FÖRVÄNTNINGAR OCH UTMANINGAR	20
3.7. REFLEKTIONER OM FÖRSTUDIENS METODIK.....	21
3.7.1. Dialog och visuellt tänkande.....	21
4. FÖRSLAG PÅ AFFÄRSMODELL	23
4.1. ALLA DESTINATIONER ÄR LIKA OLIKA.....	23
4.2. GENERELLA DRAG I HÅLLBARA AFFÄRSMODELLER	23
4.3. SKILLNADER MELLAN DESTINATIONS BOLAG OCH KOMMUNAL TURISTORGANISATION	24
4.4. GEMENSAM REGIONAL DEL (JHT)	24
5. FÖRSLAG PÅ FORTSATT UTVECKLING	25
5.1. FÖRSLAG PÅ ARBETSSÄTT.....	25
5.2. INNOVATIONSPROCESSEN STEG FÖR STEG.....	26

5.2.1.	Målformulering – en gemensam grund.....	26
5.2.2.	Skapa personas med hjälp av empatikartor	27
5.2.3.	Lägg en grund med intern kunskap om kunden	28
5.2.4.	Förfina personas tillsammans med verkliga kunder	29
5.2.5.	Lär av och med kunden i en samskapande process.....	29
5.2.6.	Integrera i strategi, kultur och nätverk.....	30
5.2.7.	Lansering och justering	30
5.3.	DESIGNTÄNKANDE I TJÄNSTEINNOVATION – VAD KAN VI FÖRVÄNTA OSS?	31
6.	AVSLUTNING	32
7.	REFERENSER.....	33
7.1.	LITTERATUR, ARTIKLAR OCH RAPPORTER	33
7.2.	INTERNETMATERIAL	35
7.3.	INTERVJUER.....	35

BILAGA 1:

Samhällstrender som påverkar

Tidigare och pågående insatser

I. Bakgrund

Besöksnäringen i Jämtland Härjedalen är en basnäring som genom sitt strategiska arbete utvecklats positivt mycket tack vare samarbeten i de kluster som destinations-organisationerna utgör. I de större destinationerna bestående av främst privata aktörer medan de i de mindre destinationerna ofta har en tydligare koppling till respektive kommun. Till skillnad från i merparten av andra regioner bedrivs också den gemensamma turistorganisationen, Jämtland Härjedalen Turism (JHT), i privat regi som ekonomisk förening med destinationerna som huvudsakliga medlemmar och delägare och med basfinansiering från regionen och kommunerna. Syftet är att ge ett tydligt underifrånperspektiv för besöksnäringen med en röd tråd från företag till destination och regional nivå, med även en tydlig koppling till den nationella nivån. Strukturen syftar också till att förändrade kundbeteenden snabbt ska kunna fångas upp och ge effekt på organisationsnivå vilket ställer krav på flexibilitet avseende arbets sätt, prioriteringar och fördelning av roller och ansvar mellan olika aktörer.

I.1. Utvecklingsprocess JHT och destinationerna

I samband med förstudien inför projektet Turism 2030 som Jämtland Härjedalen Turism driver 2015-2018 tydliggjordes behovet av att se över de organisatoriska förutsättningarna för att bäst bedriva en strategisk och långsiktigt hållbar utveckling inom besöksnäringen. Av prioriteringsskäl blev inte den delen av förstudien en del i Turism 2030 men arbetet kunde med viss fördröjning i stället startas upp som en separat förstudie i form av "Framtidens destination" presenteras i denna slutrapport.

Förstudien "Framtidens destination" kom också att bli en central del i den process för att se över roller, ansvar och arbetsfördelning inom främst JHT och destinationerna som JHT:s styrelse beslutade att påbörja våren 2016 och där beslut ska fattas i samband med JHT:s styrelsemöte i september 2017. Förutom förstudien har processen innehållit delar som utveckling av den gemensamma marknadskommunikationen, utarbetande av en ny version av besöksnäringensstrategin, ägarundersökning och översyn av JHT:s basfinansiering.

Den främsta anledningen till processen, inkl förstudien "Framtidens destination", är att det är nödvändigt att utveckla och förändra i takt med förändrade behov som i det här fallet bland annat beror på hur strukturen inom besöksnäringen i regionen utvecklats men även på hur kundens beteende förändras över tid. Idag finns t ex fler tydliga destinationsbolag med annan kompetens och uppdrag än för några år sedan, en utveckling som JHT i hög grad medverkat till men också påverkas av. Då JHT bildades 1995 var en viktig anledning att företagen inom besöksnäringen skulle ha en gemensam samverkansplattform, dvs en gemensam regional destinationsorganisation. Idag har de lokala destinationsbolagen i hög grad övertagit rollen att svara för den direkta kopplingen till företagen och gästen vilket också varit syftet med de projektsatsningar som JHT genomfört och då främst inom Turism 2000 och Turism 2020.

Samtidigt är inte alla geografiska områden i Jämtland Härjedalen täckta av destinationsbolag vilket gör frågan mer komplex och kräver lösningar som inte exkluderar aktörer beroende på

geografisk belägenhet. Alla destinationer har heller inte samma resurser och det finns också viktiga företag inom näringen som geografiskt sett inte ligger i direkt anslutning till en destination att samarbeta med.

1.2. Scenarios

Som en del i utvecklingsprocessen har scenarios utarbetats som löpande diskuterats i JHT:s styrelse vilket lett fram till ett huvudförslag som ska ligga till grund för beslut i september 2017. Förslaget innebär i korthet att JHT i högre grad renodlas som branschorganisation med uppdrag att arbeta med de strategiska och strukturella frågor som är nödvändiga för näringens fortsatta utveckling men som få har möjlighet att lägga resurser på enskilt. Exempel på sådana är trend- och omvärldsanalys, kompetensförsörjning, statistik, lobbying, PR och medverkan i angelägna processer.

Tillsammans med de övriga delarna i den beskrivna utvecklingsprocessen utgör förstudien "Framtidens destination" med sitt fokus på destinationsorganisationerna ett viktigt steg i arbetet för att skapa bättre förutsättningar och mer långsiktigt hållbara affärsmodeller för gemensamma insatser inom besöksnäringen i Jämtland Härjedalen.

1.3. Förstudiens uppdrag

- Omvärldsanalys som syftar att ge en bild av frågan både nationellt och internationellt. I anslutning till denna görs även en uppföljning av tidigare och nu pågående insatser i Region JH
- Tydliggörande av destinationsorganisationernas villkor och krav på organisation, ledning och styrning.
- Tydliggörande av behov och förväntningar av gästen och gästens uppfattningar om destinationens finansieringslösningar
- Tydliggörande av behov och förväntningar från uppdragsgivare och övriga berörda inklusive definition av eventuella olikheter
- Utarbetande av förslag till affärsmodell för gemensam regional del, inkl JHT, kompletterad med lokala anpassningar avseende både långsiktigt hållbar drift av destinationsorganisation och tillgodoseende av behoven av utveckling av destinationerna.
- Förankringsarbete genom ex seminarier, workshops mm med deltagande från destinationer, näring, offentliga parter och andra berörda.

2. Omvärldsanalys och förhållningsätt till omvärlden

Vi kartlägger hur frågor om destinationsorganisationers hållbara affärsmodeller påverkas av olika omvärldsfaktorer, hur de belysts i forskning samt väver in observationer från förstudiens intervjuer med personer både inom det turistiska systemet och i turismens omvärld.

2.1. En symbolisk begreppsförvirring

Världen över söker destinationsorganisationer nya affärsmodeller, när de traditionella uppgifterna; marknadsföring, bokning och turistinformation förändras.

I såväl forskning som branschmedia används DMO som en förkortning – men för vad? D:et är alla överens om, det står för "destination". O:et för "organisation". Den stora frågan uppstår kring "M". Utvecklingen går från "Marketing" till "Management". Destinationsorganisationer strävar allt mer efter att bli kunskapsaktörer för att på olika sätt stärka destinationens förmåga till "management". Forskning kring attribut som ger en destination konkurrenskraft (Crouch, 2011) visar att klimat och andra fysiska grundförutsättningar är svåra att överbrygga. Däremot beskrivs skicklig ledning (management) och strategiskt arbete som avgörande för attraktionskraften. Men traditionellt management, i bemärkelsen ledning och styrning, kräver ett mandat över en organisation, något som dessa organisationer saknar i destinationen som helhet.

Även detta är väl känt. Turism bygger på en komplex nätverkslogik. Per Johansson, tillväxtchef i Östersunds Kommun, uttrycker till och med en leda på turismens komplexitet: *"Kan vi inte sluta prata om hur krångligt det är?"*. Vi har redan bilden av att en destination måste vara *ett system av organisationer (privata och offentliga), aktiviteter och attraktioner som tillsammans motiverar besökaren att komma och tillfredsställer dennes förväntningar vid besöket* (Laws, 1991). Men vad är det som behövs i framtidens destinationsorganisation, bortom "marketing" och till och kanske med bortom "management"?

"DMO? Det måste ju betyda Destination Motivation Organisation"

I ett av de möten vi haft under förstudien kom ett nytt förslag: *"DMO? Det måste ju betyda Destination Motivation Organisation"* utbrast en deltagare vid en av förstudiens workshops. Kanske är det där framtiden ligger, i rollen att skapa förutsättningar för hög motivation i hela destinationens system? Det speglas också i den uppmärksammade skriften *"The nordic way"* som delats ut i samband med World Economic Forum 2011 i Davos. I den avviker Norden från de flesta andra länder genom att vi har högre tillit till varandra och högre tillit till institutioner. Detta viktiga särdrag är en utgångspunkt för att hitta en gemensam plattform för motivation och samverkan.

2.2. Storleken på betalningsströmmarna varierar

En destination har vanligen någon form av ekonomi för destinationsgemensamma frågor. De destinationer som tar in pengar direkt från gästen genom någon form av skatt eller avgift har betydligt större resurser än de som finansierar sin verksamhet genom medlemsavgifter från den lokala näringen eller enbart genom kommunens ordinarie skattebas. Flera studier har redan gjort relevanta jämförelser med andra destinationer, publicerat bland annat i ETOURS Vintersportorten året runt del 2, 2015.

Balansen mellan behov, förväntningar och resurser lyfts fram som en avgörande faktor i forskning om destinationsorganisationers framgång (Bornhorst, Ritchie & Sheehan, 2010. Volgger & Pechlaner, 2014, i ETOUR, 2015). I Sverige finns idag ingen motsvarighet till obligatorisk turistskatt, men ett antal försök pågår. Mer om det i avsnittet *tidigare och pågående insatser*. På en global marknad har storleken på den gemensamma kassan betydelse.

Internationellt är bilden tydlig: någon form av turistskatt, så kallad "kurtax", är norm när det gäller att skapa resurser för en destinationsorganisation. Det vanligaste sättet att beskatta turism är genom en avgift på kommersiella övernattningar, där gästen betalar motsvarande 10-35 sek per person och natt i lokal turistskatt. Denna fråga har gång på gång återkommit i arbetet med denna förstudie som vill väcka frågor kring hur svenska destinationer kan skapa innovativa affärsmodeller som på något sätt även inkluderar gästen som betalande kund till destinationsorganisationen.

2.3. Hur innovativ är svensk turism?

Kairos Future konstaterar i en undersökning från 2015 (Danielsson, Andersson och Molander, 2015) att nästan hälften av respondenterna anser att turistbranschen just nu genomgår en stark strukturell förändring med förändrad branschlogik. Detta är mer än dubbelt så mycket som i genomsnittet av övriga branscher, där endast 22 procent svarade detsamma. Den nya branschlogiken och konkurrensen driver upp behovet av innovation och innovationstakten har accelererat och är högre än i övriga branscher. 30 procent säger att de jämfört med för 5 år sedan lägger mycket större resurser på innovation (nästan dubbelt så hög andel som i övriga branscher) och runt hälften tror att de kommer lägga mycket större resurser i framtiden (en femtedel bland övriga). Helt nya innovationer är dock ovanliga, det handlar mest om utveckling av redan befintliga produkter.

Det största hindret för innovation med medarbetarinvolvering inom turismen är svårigheten att få loss tid och personer. Att kompetens kring hur man bedriver ett systematiskt och involverande innovationsarbete saknas och att inga processer finns på plats kommer därtill. Även ledningens bristande fokus ses som ett hinder vilket också resulterar i en företagskultur som inte uppmuntrar och stimulerar innovation och förnyelse.

När det gäller involvering av kunder i innovationsarbetet uppfattas hindren som i stort sett samma. Den största *skillnaden* mellan turismen och andra branscher vad gäller hinder för innovation handlar om kompetens, både vad gäller medarbetarinvolvering och involvering av kunder och partners, samt hur man bygger en innovativ företagskultur. Här konstaterar Kairos Future att turistindustrins struktur med många mindre företag skulle kunna vara en förklaring och att utmaningen handlar allt mer om att inspirera hela destinationens ekosystem (allt från medarbetare till partners och kunder) att bidra med idéer och tankar för att sedan ta hand om dessa för vidareutveckling av erbjudanden och tjänster i den befintliga företagskulturen. Om ett arbete med att transformera företagskulturer mot mer innovation ska ske på ett systematiskt sätt i detta komplexa system krävs uthållighet, långsiktighet och konsekvens. Men det räcker inte med det, det krävs fördjupad kompetens och mod att bryta mot det traditionella ledarskapet. Huvudpunkterna för en transformation redovisas nedan.

2.3.1. Huvudpunkter för transformation av en företagskultur

- Utgå från en emotionell vision och värderingar
- Identifiera företagets mission och syfte
- Säkerställ ledningens ömsesidiga ansvar för transformationen
- Balansera känslor och logiska argument
- Skapa överenskommelser om vilka normer som gäller
- Följ upp med kommunikation och feedback i det dagliga ledarskapet
- Aktivt ledarskap i vardagsnära situationer när värderingarna utmanas
- Fokusera på attityd, det är en avgörande faktor för prestation
- Liten påverkan över lång tid, arbeta uthålligt och konsekvent
- Koppla all utbildning till företagskulturen

3. Problemformulering

3.1. Destinationsorganisationernas nuvarande villkor

Bakgrunden till förstudien, som tidigare nämnts, är att destinationsbolagens nuvarande villkor inte bedöms som långsiktigt hållbara: *"Destinationsorganisationernas utmaning i sitt uppdrag är att leverera affärsnytta utifrån medlemmarnas kortsiktiga behov och förväntningar, i kombination med långsiktigt strategiska insatser."*

Bilden bekräftas i intervjuer med destinationernas VD:ar och styrelseordföranden:

- uppdraget är rimligt tydligt utifrån en "gammal logik"
- förändringar av uppdraget pågår just nu
- höga förväntningar från alla riktningar
- en konstant fråga från alla parter är: "Vad får vi för pengarna?"
- Såväl kommunala turistorganisationer som destinationsbolag anser sig att organisation och resurser begränsar, det finns alltid mer att göra

3.1.1. Organisation

Den bild som växer fram i våra kontakter med destinationsorganisationernas ledare och medarbetare är att de internt har en stark övertygelse om sitt uppdrag, organisation och leverans. När vi talar med uppdragsgivare och ägare är organisationerna mer ifrågasatta.

- De flesta av organisationerna är beroende av projektmedel för att hålla en kompetent organisation, vilket gör det svårt att behålla kompetens
- Flera VD:ar i destinationsbolag vittnar om en personlig trötthet på grund av det upplevda förväntanstrycket
- Inom JHT lever frågan om "den korta livslängden på destinations-VD:ar". Den VD som idag suttit längst har 5 år på posten
- Det talas mycket om organisation och vilka kompetenser som finns var, vilket är nära länkat till frågor om uppdrag, både vad gäller destinationerna och JHT

3.1.2. Ledning och styrning

De destinationsorganisationer som drivs i bolagsform har alla styrelser bestående av representanter för bolagets uppdragsgivare (ofta även ägare). Egentligen bör detta göra att det finns goda förutsättningar att verkligen träffa rätt mot uppdragsgivarnas behov. Detta samtal sker dock idag ofta med en traditionell styrelselogik, där det innovativa samtalet har svårt att på allvar få fäste i styrelserummet. I flera fall ser vi tecken på maktkamp snarare än samarbete i bolagens styrning.

Flera av VD:arna i destinationsbolagen känner en press att alltid argumentera för vad företagen får för medlemsavgift och att rättfärdiga sin organisations existens i relation till medlemmar och styrelse. En del av VD:arna har utvecklat en väl fungerande retorisk modell för att rationellt argumentera för nuvarande affärsmodell. Vi har sett att de intressenter som medvetet och omedvetet sätter press på destinationsbolagen ibland baserar sin argumentation på icke rationell information. Det gör att mycket tid läggs på icke värdeskapande argumentation och på negativ emotionell energi. VD:arna leder i en korseld av

förväntningar. De tvingas göra val och handla i brytpunkten av olika intressen där det oftast inte finns något klart rätt eller fel. Det kan ge upphov till fler olika dilemman och stress. Det ställs krav att hantera motstridiga förväntningar och minimera misstro. Nyckeln till framgång ligger i att ha intressenternas förtroende och få mentalt mandat att agera. Då detta förtroende inte kan bekräftas med en fullt ut kommersiell affärsmodell skapas utrymme för spekulationer och antaganden. Med en sådan modell skulle det vara lättare att bekräfta VD-rollen på samma arena som övriga företagare inom destinationen.

3.2. Behov och förväntningar från gästen

Med utgångspunkt i utvecklingen mot kundorientering och tjänsteinnovation går de bästa aktörerna idag mot en ny nivå i kartläggningen av kunders behov och upplevelser. Trenden är att gå ännu närmare kunden, följa kunden och involvera kunden i utvecklingsarbetet. Gästens förmåga att tycka till förvrängs när de görs i annan kontext.

Då kunderna involveras med hjälp av reaktiva undersökningsmetoder som till exempel intervjuer, enkäter, klagomålshantering och liknande så finns inte relevanta data för att bedöma deras syn på nya tjänster och där till knutna betalningsvilja i den nuvarande internt lagrade informationen. Det behövs metoder som fångar information i kundernas egna kontext och bygger på kundernas egna agerande i realtid. För att få information om kundernas syn på Mervärde i Funäsfjällen, tog vi hjälp av studenter från Karlstads Universitet. Deras metod är reaktiv och riktar sig mot kundernas uppfattning om Mervärde, men utformas på ett sådant sätt att informationen eventuellt kan användas som grund för tjänsteinnovation. De befintliga gästundersökningar som gjorts bekräftar att det finns en stor andel nöjda kunder med nuvarande erbjudanden. Och därmed finns en stor andel kunder som är positiva till att bidra med sin tid och kompetens (Reichheld et al, 2011). Det vanligaste hindret (Kristensson, Gustafsson och Witell, 2014) för att bli mer kundorienterade är inte svårigheten att samla in information med reaktiva undersökningsmetoder och förstå vad kunden ville eller önskade. Det svåra är att använda den informationen i en framåtriktad utvecklingsprocess. Att aktivera information i en organisation och koppla den till normerna i företagskulturen är alltså svårare än att samla in den.

Turism är en bransch som alltid satt kundens upplevelse i centrum. Det är naturligtvis en fördel i denna utveckling, men vi ser även en risk för att fastna i tron att man redan har gjort det och vet allt.

3.2.1. Undersökning om Mervärde Funäsfjällen

Inom ramen för förstudien genomfördes en enkätundersökning av två psykologstudenter från Karlstad Universitet (KAU) vars resultat redovisas i två C-uppsatser (Twilling, 2017; Grahn, 2017). 230 respondenter svarade på enkäten som delades ut på plats under andra påskveckan 2017 i Funäsdalen. Handledare för studenterna var Henrik Bergman, KAU. Syftet var att få en uppfattning om hur gäster i Funäsfjällen uppfattar Mervärde, deras intresse för att vara involverade och hur lojala de är. Det som är anmärkningsvärt positivt i undersökningen är det höga Net Promotor Score (NPS) värdet ($M = 9,99$, $SD = 1,46$ av $\max = 10$; NPS Score 63). Över 50 anses bra, 70 och över är världsklass (Promoter.io, 2017). Här visar det sig att korrelationen mellan högt NPS och viljan att delta och bidra till Mervärde är stark under förutsättning att Mervärde går till något gästen tycker är viktigt. Detta bekräftas av tidigare forskning (Kristensson, Gustafsson, Witell, 2014) som visar att lojala kunder vill vara

med och bidra till sin egen upplevda tjänst och att den då upplevs bättre och viktigare. Trenden att kunden över tid blivit mer och mer involverade i företags tjänsteprocesser är tydlig och forskning (Kristensson, Gustafsson, Witell, 2014) visar att en lojal kund numera blir något förvånad om de inte blir involverade. Detta styrks i enkätsvaren, där de lojala kunderna är missnöjda med tydligheten i informationen kring Mervärde och förvånade över att man inte blivit mer informerad. För övrigt väcker inte frågorna om Mervärde några specifika negativa känslor. Mervärde upplevs inte heller som någon uppoffring eller som negativt för varumärket. Sammanfattningsvis ger Henrik Bergman några råd utifrån enkätsvaren: Nyttja gästens goda relation till varumärket och låt gästen vara med tidigt i utvecklingsprocessen.

3.2.2. Ägare av eget fritidsboende om destinationsbolag

En viktig undergrupp av gäster finns i ägare av ett eget fritidsboende. De är både själva gäster men ofta även boendeaktörer då många hyr ut sitt boende. En grov uppskattning är att omkring hälften av länets turistiska bäddar är så kallade icke-kommersiella, dvs ägs privat och nyttjas antingen helt privat eller genom privat uthyrning eller utlåning.

Inom ramen för projektet Hållbar Destinationsutveckling genomfördes en omfattande undersökning riktad mot bostadsrättsägare i Åre kring frågor om ägarnas vilja att engagera sig i ett destinationsbolag. Här följer några av slutsatserna.

- Främsta motivet är en önskan att vara uppdaterad, följt av möjligheten att påverka
- Betalningsvilja i snitt 600 SEK per år
- I generella termer låg vilja att bidra ekonomiskt till destinationens utveckling och drift (medelvärden < 3 av 7)

Källa: Vintersportorten året runt del 2, ETOUR, 2015

*Företag underskattar ofta
de nöjdaste kundernas vilja att
engagera sig i företagets utveckling*

Idag är det ytterst ovanligt att ägare är medlemmar eller på annat sätt knutna till destinationsbolaget. Ägare är redan idag ofta goda ambassadörer, men troligen finns här en potential. Forskningen (Reicheld et al, 2011) om Net Promotor Score (NPS), d.v.s. hur benägen kunden är att rekommendera ett företag eller en produkt, visar att företag ofta underskattar de nöjdaste kundernas vilja att engagera sig i företagets utveckling. De behöver inte alltid "ha något tillbaka". Flera destinationer har idéer om lojalitetsprogram för denna grupp, med rabattsystem och förmåner. Rädslan är att åtagandet bedöms blir för stort – destinationsorganisationen riskerar att få ännu fler intressenter och kravställare för en relativt begränsad ny intäkt.

3.3. Behov och förväntningar från uppdragsgivare och ägare

Företagen är idag destinationsbolagets viktigaste kund. Hur upplever de lokala företagen sitt destinationsbolag? Utifrån de intervjuer förstudien genomfört med såväl företag som destinationsorganisationer är enigheten om att destinationsorganisationer i någon form behövs. Samtidigt finns en påtaglig frustration, bland annat orsakat av en upplevd obalans mellan förväntade behov, resultat och erbjudande.

3.3.1. Genomförda workshops

Inom ramen för förstudien har vi genomfört ett antal workshops med grupper där representanter för destinationsorganisationernas olika uppdragsgivare har arbetat tillsammans med representanter för destinationsorganisationen. Uppgiften var att kartlägga *uppdragsgivares behov när det gäller en destinations gemensamma utveckling och destinationsbolagets erbjudande och betalningsmodell.*

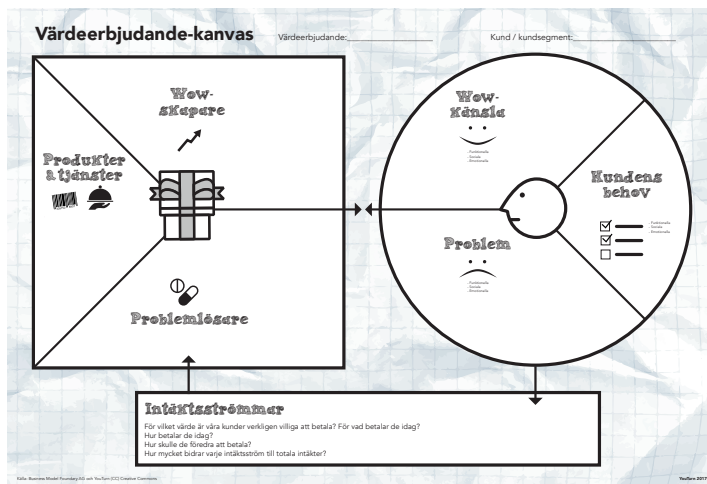
Forskning vid CTF (Centrum för tjänsteforskning, Karlstad Universitet, 2015) visar att kunderna skapade de mest innovativa idéerna. Deras idéer var mest kreativa och mest värdeskapande för kunderna, det vill säga de löste konkreta och betydelsefulla problem för sig själva. Därför har vi på olika sätt testat metoder för att involvera aktörerna i att själva göra problemformuleringen.

Med hjälp av verktyget Business Model Canvas, på svenska "kanvas-modellen" (Ostervalder och Pigneur, 2010), och i det vi kallar rättvis process (Chan och Mauborgne, 2000, 2015) har vi involverat intressenterna, främst i frågor kring värdeskapande betalningsmodeller.

Workshops har genomförts med totalt ca 50 personer:

- JHT:s medlemmar, i samband med årsmöte, 30 mars
- Destination Funäsfjällens "finansieringsgrupp" som fått sin styrelses uppdrag att se över affärsmodellen, 31 mars
- JHT internt, 25 april
- Ordföranden från destinationsbolagen samt kommunrepresentanter, 26 april
- JHT:s styrelse, 8 maj

Vi har använt en så kallad värdeerbjudande-kanvas, som är en del av Business Model Canvas-metodiken. En grundläggande kartläggning av kundens behov (den högra sidan i modellen) ställs mot möjliga erbjudanden som kan uppfylla dessa behov (den vänstra sidan) och en betalningsmodell som kopplar samman behov och erbjudande. I grupper om 4 till 6 personer fick deltagarna arbeta visuellt i dialog med att fylla modellen med innehåll.



Värdeerbjudande-kanvas

För att träna på utifrån-och-in-perspektivet höll vi huvudfokus på kartläggningen av kundens behov, där företagarna själva var mest aktiva i samtalen. Här följer en sammanställning av det arbete tre olika arbetsgrupper skapade i förstudiens workshops.



Dokumentation från genomförda workshops

Sammantaget är vårt intryck från genomförda workshops att de behov och förväntningar som uttrycks handlar om att det största värdet skapas när destinationsorganisationen

kompletterar företagets kompetens, underlättar i en tidspressad vardag, och väcker nya affärsmöjligheter. Behovet av marknadskommunikation formuleras genomgående i termer av ett ökat behov av kompetens inom digitala medier.

I de dialoger om "management" vi haft med näringsens aktörer har vi observerat ett återkommande tema kring behovet av att attrahera och behålla kompetent arbetskraft och att ha möjlighet och kompetens att driva utvecklingen av det egna ledarskapet.

En utveckling i omvärlden som spelar in här är generationsperspektivet. Dagens unga, Generation Z, säsongsmedarbetare har en annan syn på motivation och andra krav på ledarskap och organisationer. De vill vara medskapande och ställer mer och större krav på ledarnas förmåga att skapa förutsättningar för förnyelse i sina respektive organisationer. Detta är en trend att ta på allvar. Endast 6% av Generation Z litar på storbolagen, jämfört med 60% av de som är vuxna nu (Hertz, 2016). "Vi behöver nog göra något nu, om vi ska ha bra vinterpersonal i framtiden" sa en av deltagarna i en av förstudiens workshops. "Dagens säsongsmedarbetare kräver mer än när vi jobbade säsong", sa en annan deltagare. Dessa kommentarer om förskjutningar i attityd bekräftas i olika rapporter och studier. De visar att dagens chefer anser att unga medarbetare kräver en ny typ av ledarskap.

Undersökningar och rapporter från Kairos Future (Kairosfuture.com) visar att de flesta tillfrågade cheferna anser att unga generellt sett ställer krav på en annan typ av ledarskap. De unga anses vara mer ifrågasättande, ha ett större behov av beröm och uppmuntran och är mindre lojala mot arbetsgivare än äldre medarbetare. Dessutom tycker drygt hälften av cheferna att unga är mindre villiga att göra privata uppoffringar då det krävs i arbetet. Men på frågor om vad som är en lyckad karriär skiljer sig de unga och chefernas svar något. Att hög lön är viktigt för en lyckad karriär är man överens om. Både chefer och unga rangordnar också kontinuerlig personlig utveckling som nummer ett, men unga värdesätter det mer. Cheferna underskattar ungas vilja att avancera till att bli specialist eller expert. Även ungas vilja att bidra till en bättre värld underskattas av cheferna. Enligt Kairos Future kan chefen inte förvänta sig lojalitet från medarbetarna utan man måste som företag och ledare förtjäna den. Unga medarbetares krav på ledarskap kan belysas i följande punkter:

- Jobba på att skapa en positiv stämning på arbetsplatsen.
- Satsa på en fungerande feedbackkultur.
- Se till att det är högt i tak på arbetsplatsen.
- Uppmuntra till eget ansvar.
- Lär dig vara lyhörd och empatisk.
- Ställ höga krav på dina medarbetare.
- Var rak och tydlig.
- Avsätt tid åt att visionera.
- Utmana gamla tankesätt.
- Vårda ert interna och externa varumärke.
- Balans mellan att behålla bra medarbetare och rekrytera nya.

Det är en bra sammanfattning på de krav och mål som tjänsteinnovation ställer på ledarskapet nu och i framtiden. Vi kallar det framtidens ledarskap i vårt förslag på målformulering för ledarskap i en innovationsprocess.

3.3.2. Tidigare studier

Här finns forskning från Åre som är relevant för denna förstudie. Under arbetet med förstudien har vi hört flera röster som ger uttryck för en trötthet på "Åre-fieringen" av regionens turism och JHT. Åre får och har fått mycket fokus. Huvuddelen av den forskning som bedrivits de senaste åren har haft Åre som studieobjekt, mycket tack vare Åres medverkan i projektet Hållbar Destinationsutveckling. Det kan tolkas som Åre fått mest, men så är inte fallet när det gäller fördelning av resurser och medel. Det som också görs i Åre spillar över på de andra mindre destinationerna. (JHT) Med risk för att även denna förstudie också blir "Åre-fierad" väljer vi ändå att använda den forskning som finns, då vi ser att den har relevans.

En omfattande strukturerad undersökning genomfördes i Åre 2013 av ett forskarteam från ETOUR. Utifrån fokusgrupper med såväl nuvarande och tidigare medlemsföretag gjordes en enkätundersökning. Förstudien bedömer att den studien är tillräckligt tillförlitlig och ger en bild som i stora delar går att överföra på flera av länets övriga destinationer. Som komplement har förstudien intervjuat representanter för de större aktörerna på flera av destinationerna.

Utdrag ur studien av medlemsföretag i Åre 2013

- 92% av medlemsföretagen anser att det bör finnas ett destinationsbolag med en ägar- och medlemsstruktur som finns idag. 8% anser att det inte bör finnas, men att någon form av samordnande funktion behövs.
- Idag upplever medlemmarna att det strategiska utvecklingsarbetet skapar mest nytta (medeltal 5,0 av 7) följt av arbetet med att driva den digitala turistinformationen (www.åre360.com) och att vara aktiva i sociala medier (medelvärde 4,73)
- De tre viktigaste behoven som bolaget borde arbeta med är 1) strategiskt utvecklingsarbete, 2) representera turismen i Åre, och 3) marknadsföra Åre mot privatmarknaden och mötesmarknaden.
- 67% av medlemmarna skulle rekommendera andra företag att fortsätta vara eller att bli medlemmar
- Knappt hälften av medlemmarna känner sig delaktiga på något sätt i destinationsbolagets arbete

Källa: Vintersportorten året runt del 2, ETOUR, 2015

Undersökningen i Åre frågade även om företagets attityd till ett eventuellt införande av en "bäddavgift" av typen turistskatt, men då som en frivillig avgift som gästen betalar för boende. 74 % av de svarande i undersökningen tyckte att det ska finnas en avgift (bäddavgift) i Åre, medan 16 % inte tyckte det och 10% hade inte någon åsikt.

I undersökningen angav 78% av Åres medlemsföretag att de planerar att fortsätta vara medlemmar, men 67% skulle rekommendera andra ett medlemskap. Det finns många tecken på enighet om att någon form av samverkan behövs, men att nöjdheten med nuläget kan bli bättre. Detta speglas av samtliga destinations-VD:ars upplevelse av att de idag lägger en stor del av sin tid och energi på att förklara verksamheten och försvara medlemsavgiften gentemot sina medlemsföretag. I våra intervjuer uttrycker sig dessutom flera stora aktörer kraftfullt och kritiskt om destinationsbolagen, ibland baserat på mycket begränsad eller till och med felaktig information.

*”Det märks direkt
när man ärligt vill
andra väl och tvärtom”*

Ett återkommande ämne i många diskussioner är hur företagare och ledare uppfattas i sin strävan att utveckla sina organisationer. När transparensen ökar och människors syften därmed blir mer synliga för alla i destinationernas nätverk, ökar vikten av att uppfattas som en ledare och företag som ser till helheten. En faktor som lyfts fram som allt viktigare i detta sammanhang är i vems intresse man agerar i. Här uttrycks missnöjen med de som uppfattas agera enbart med egenintresse. Här blir det tydligt att den som agerar med mindre grad av egenintresse och mer för allas bästa blir mer attraktiv och skapar mer tillit i destinationernas nätverk. Den belönas med mer social makt och status. Det blir tydligt i nätverken att den som vill agera för sitt eget bästa ser till att agera för andras bästa. Egenintresse växer alltså ihop med allmänintresset. De som aktivt på destinationerna agerar för att andra ska få det bättre vinner respekt. Närheten till varandra i ett litet samhälle gör det svårare att vara en ”egocentrerad ensamvarg”. Detta avspeglas också i förstudiens workshops och möten, de som har fått hög social makt får mer utrymme och respekt i dialoger och övningar. Ett exempel på en kommentar i detta ämne kom upp under en dialog om destinationernas framtid, när en av deltagarna sa: ”Det märks direkt när man ärligt vill andra väl och tvärtom”.

3.3.3. Kommunernas behov och förväntningar på destinationsorganisationer och JHT

Kommunernas basbehov och förväntningar omfattar oftast målstyrning, insyn, redovisning och uppföljning i det strategiska arbetet. Nästa nivå av förväntningar som kommer fram i workshops och intervjuer kan sammanfattas på ett liknande sätt som görs i Tillväxtverkets rapport *Hållbar destinationsutveckling, Insatser för hållbara turistdestinationer (2012 – 2015, Dnr 012-2012-794. 1)*:

1. Etablera destinationens varumärke såväl organisatoriskt som geografiskt
2. Stöd turistisk klusterutveckling, samarbete och innovation
3. Försörj destinationen med kompetens (professionalisera företagen samt destinationsorganisationen i fråga om strategi, ledning och hållbarhetsfrågor)
4. Koppla samman destinationsutveckling och samhällsplanering
5. Hållbarhet ska uttryckas i handling

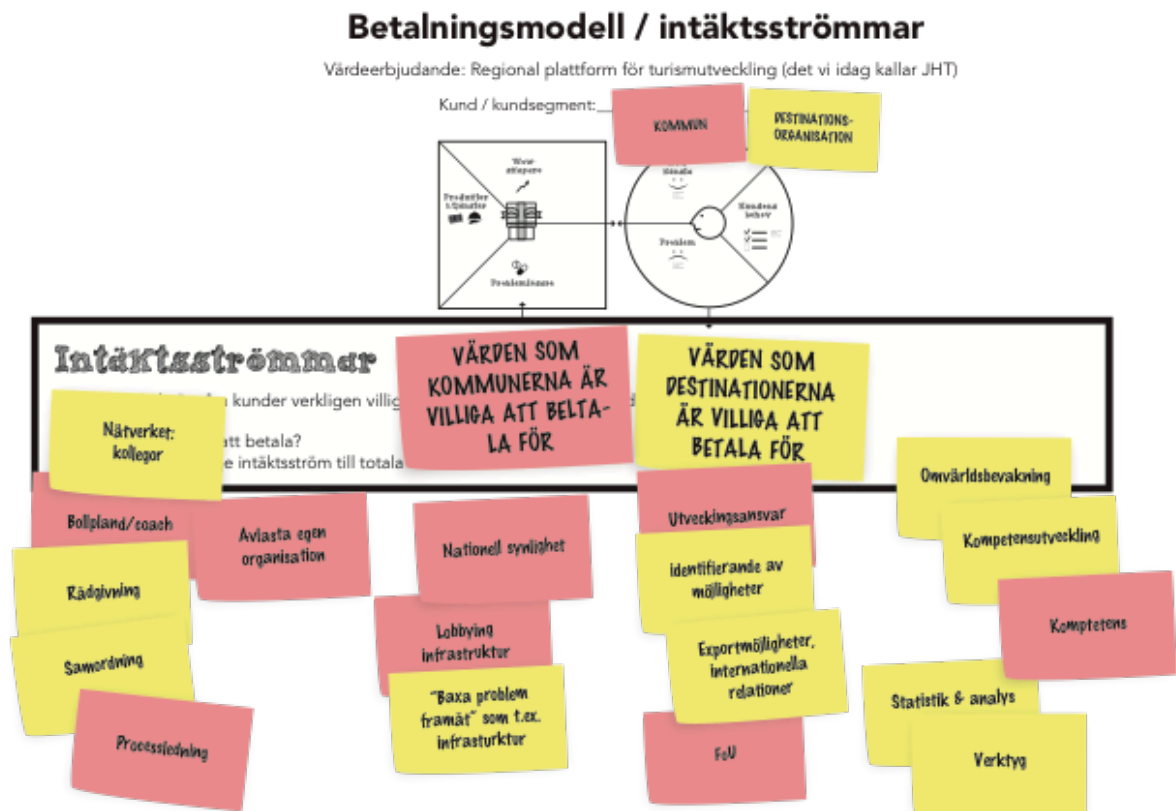
3.4. Uppdragsgivarnas behov och förväntningar på JHT

Den ekonomiska föreningen JHT ägs av destinationsorganisationerna, kommunerna och Region Jämtland Härjedalen gemensamt där destinationsorganisationerna står för den större delen fördelat utifrån antalet gästnätter per destination. Regionen och kommunerna står dock för den större delen av JHT:s basfinansiering, ca 80 % av 4,6 mkr, medan destinationernas andel är ca 20 %. Projektfinansieringen inom JHT ligger normalt sett i intervallet 5 till 10 mkr per år där den absoluta merparten av medlen går till olika insatser för att stärka destinationerna och deras företag. JHT:s styrelse består till största delen av företrädare för

besöksnäringen via destinationerna medan de offentliga aktörerna företräda av två politiker utsedda av regionen.

I huvudsak är det "destinationerna" som framhålls som uppdragsgivare, där de stora fjälldestinationerna är tongivande i samtalet. Det är samtidigt tydligt att JHT starkt mår om de mindre destinationerna och de som sköts direkt av kommunerna och inte genom destinationsbolag.

Förstudien har genomfört två workshops kring JHT:s erbjudande – en med JHT:s medarbetare och en med JHT:s styrelse. De kunder som ansågs viktigast var *destinationsorganisationerna* och *kommunerna*. I dessa workshops testade vi att sätta speciellt fokus på frågan "Vilka värden är kunden verkligen villig att betala för?". Delar av gruppen hade då deltagit i tidigare workshops där de arbetat med kundens behov och JHT:s värdeerbjudande. Genom att prata om värde i relation till faktisk betalning ställs frågorna ytterligare på sin spets och en tydlighet tvingas fram. Så här ser det sammanställda resultatet ut.



De behov som uttrycks tydligast av destinationerna handlar om tjänster kopplade till det löpande arbetet, som omvärldsbevakning, analys, statistik och verktyg, men även behov av en projektlotsfunktion och en gemensam regional part som kan agera branschorganisation gentemot nationella aktörer som påverkar turismen – i infrastrukturfrågor och, i kommunikation med media. De destinationer som inte har en destinationsorganisation framhåller värdet av ett nätverk av kollegor, rådgivning och coaching.

Såväl kommuner som destinationer lyfter fram olika aspekter av utveckling, som forskning och exportutveckling. Värt att notera är att främst de större destinationerna, jämfört med idag, inte ser ett framtida behov av en regionalt samordnad marknads - kommunikation mot

gäst medan man i mindre destinationer och i några kommuner är mer tudelade, beaktat vilka egna resurser man förfogar över. Kommunerna har även formulerat "nationell synlighet" som ett värde. Det finns även en uppfattning om att främst projekt med inriktning mot produktutveckling bör ligga på destinationsnivå.

De behov och förväntningar som uttrycks speglar till största del det redan befintliga erbjudandet. Eventuella förändringar av JHT:s verksamhet kommer att ske efter beslut i styrelsen under hösten 2017.

3.5. Utmaningar och hinder – varför har inte tidigare initiativ kommit längre?

3.5.1. Samverkan och fokus

Samarbete är en av de mest centrala framgångsfaktorerna inom turism. Samspelet på en destination varierar över tid, där flera av regionens destinationer berättar om god energi kring gemensamma visioner och målbilder. När frågor om affärsmodell, eller "finansiering" som den ofta kallas, är samverkansklimatet mer ansträngt.

Den gemensamma motivationen och viljan är en förutsättning och bör utgå från ett gemensamt syfte och en positiv laddad målbild (Pink 2009). Samarbete är även den mest undervärderade strategin betraktat ur ekonomisk synvinkel, hävdar forskningen (Brögger et al 2007), vilket gör det extra intressant att öppna för mer samarbete i frågan om affärsmodell.

Det som hindrar väl fungerande samarbete och innovation är både personliga faktorer och hur väl fungerande strukturer som finns på plats. Hansen (2009) identifierar fyra barriärer mot samarbete och innovation:

1. Inte-uppfunnet-här-barriären. Människor är ovilliga att söka kunskap och inspiration utanför det egna företaget eller enheten. Låst kultur med övervägande kommunikation inom gruppen. Tankar bekräftar varandra och försvar infinner sig mot nya tankar. Skillnader i upplevd status uppstår och motverkar nya arenor för dialog. Vi kan "lösa problemen själva" mentalitet förstärks och en oro för att avslöja egna problem uppstår i form av oro för att tappa status och prestige.
2. Klara-sig-själv-barriären. Företagen och människorna upplever konkurrens när det gäller ekonomi. Det blir ovilja till att dela med sig av kunskap och erfarenhet. Man belönar sina egna insatser och mål på bekostnad av helheten. Prioriterar sitt eget och har inte tid för helhetsaktiviteter. Oro för att förlora makt genom att dela kunskap.
3. Sök-barriären. Det finns inte arenor för dialog. Brist på fungerande nätverk eller fysiskt avstånd försvårar sökandet av information och kunskap. För stor mängd av icke relevant information kan också utgöra en barriär.
4. Överföringsbarriären. Svaga relationer och brist på gemensamma referensramar, normer och målbilder utgör barriärer.

Vi ser tydliga tecken på de tre första barriärerna har och vissa tecken på den sistnämnda. Tydligast är kanske "klara-sig-själv-barriären" där engagemanget i helheten ställs mot det egna företags ekonomi eller kanske till och med den privata försörjningen. Bristen på fungerande

nätverk för utbyte är en utmaning som återkommer. "Inte-uppfunnet-här-barriären" visar sig på flera sätt: destinationerna utarbetar egna lösningar på liknande problem och tvekar att utbyta information med varandra. De flesta destinationer har på olika sätt arbetat med gemensamma målbilder och visioner, vilket sänker barriärerna.

Vi ser också tecken på att många av destinationernas aktörer länge accepterat olika lösningar och konflikter. Relationerna mellan destinationsbolaget och kommunen eller de stora företagen är kanske inte optimala, men ledarna har vant sig och accepterat en situation som är ok, men inte optimal. Det finns klara risker med att det ändå fungerar "för bra", särskilt på de orter som har haft många framgångsrika år. Varningssignaler riskeras att inte tas på allvar. Denna förstudie är kanske ett uttryck för att detta läge är på väg att brytas.

Vi ser tydligt att insikten om behovet av att skapa nytänkande finns, innan det är framkallat av någon akut kris. Den insikten finns mer eller mindre hos varje inblandad intressent i denna förstudie. "Paradigmskifte" är ett exempel på ord som används.

3.5.2. Makt och maktrelaterade utmaningar

Makt är möjlighet att påverka. Påverkan är att använda de möjligheter som makt ger för att uppnå det man önskar. I ett samverkande turistiskt system är makt i regel destruktivt. Vi har tydligt sett hur det frivilliga samskapandet hotas av hierarkiskt maktspel.

*Vi har tydligt sett
hur det frivilliga samskapandet
hotas av hierarkiskt maktspel.*

Att destinationsbolagen upplever att de hela tiden måste försvara medlemsavgiften kan ses som ett uttryck för makt, med attityden "ni finns till för oss och vi betalar er lön, så vad får vi för pengarna". En företrädare för en stor ort pratar om sitt destinationsbolag utifrån ägarmakt: "Vi stora ägare pratar om att lägga ner destinationsbolaget om de inte börjar göra rätt saker". De små företagarna utövar sin makt genom att "rösta med fötterna" och överväger ständigt om det är värt att betala medlemsavgiften. Vi har också sett exempel att påverka synen på andra genom att försöka skapa allianser eller påstå att man har allianser. Detta kan vara ett effektivt verktyg att på kort sikt pressa någon att stödja en idé eller tanke. På längre sikt har det ingen positiv effekt på inre förpliktelser och motivation.

De flesta som forskar om makt menar att makt handlar om kontroll över resurser som är värdefulla för andra (Lai, 2015). I sociala system har den som har störst kontroll störst makt och den som har minst kontroll är beroende av andra. Makt handlar därför också om relationer och obalans. Det handlar om vilket slags beroendeförhållande som råder mellan de involverade intressenterna.

I det turistiska systemet är alltid maktförhållanden och resursallokering skev, eftersom det på varje destination finns en eller ett fåtal stora aktörer och ett större antal små. Systemet måste då bygga på frivilligt samskapande. Så fort denna balans rubbas uppstår otydlighet om vem som påverkar resurserna, detta skapar oro och triggar försvarsmekanismer. Försvaret ger minskad samverkan och helhetssyn. Då ökar behovet av att hitta maktbaser ytterligare och en

risk för en negativ spiral ökar. Vi har uppfattat en känsla av obalans i olika diskussioner och sammanhang.

3.6. Sammanfattning av nuvarande villkor, behov, förväntningar och utmaningar

Den obalans mellan behov och förväntningar å ena sidan, och bolagens villkor och resurser å andra sidan blir uppenbar när destinationsorganisationernas roll är under så snabb förändring. Utmaningen att involvera och lära av sina kunder i utvecklingsarbete är alltså inte enbart en fråga för en destination eller ett enskilt företag i relation till gästen, utan även en fråga för destinationsorganisationens relation till sina uppdragsgivare, medlemmar, finansiärer och i eventuell direkt kundrelation med gästen genom en innovativ "kurtax". Utmaningen är att göra organisationerna redo för det.

Viktig kunskap i destinationsutveckling handlar om tjänsteinnovation och kundvärdet. Det gäller att känna sina besökare. Det kan vara kunskap som kan fångas hos besökare på plats, men det kan också gälla värderingsförändringar och prioriteringar vad gäller privat konsumtion i ett vidare perspektiv som får stora konsekvenser för benägenheten att resa. Vi kan utgå från att det i destinationsssammanhang finns stora behov av att bättre känna sin kund, både för det enskilda företaget, men i skenet av den småföretagsstruktur som vanligen dominerar, är det nog rimligare att tänka sig denna kunskap på destinationsnivå (Baggio & Cooper, 2010). Destinationer behöver säkerställa att kunskap genereras och används för att stärka utvecklingen.

När vi frågat destinationerna om vem som är deras kund blir svaret oftast "företagen" eller "medlemmarna", tätt följt av "gästen, men genom företagen". I de workshops vi genomfört har vi brett grupperna lista så många möjliga "kunder" till ett destinationsbolag de kan komma på. Efter en stunds tvekan förvånas deltagarna över hur lång listan blir – den inkluderar såväl ortsbefolkning, kommunen, annonsörer, och till och med naturen i sig. Poängen här är att destinationsorganisationen behöver välja ut sina primära kundgrupper, gå på djupet med gruppens behov och därefter skapa sitt erbjudande. Finns ett tydligt värde för kund finns sannolikt även förutsättningar för en fungerande betalningsmodell.

Ett vidare mål är att med hjälp av kundperspektivet kontinuerligt ifrågasätta de antaganden som bolaget affärsmodell och betalningsmodell bygger på. (Magnusson och Sundström, 2012) och (Kristensson, 2015).

Man kommer en viss bit i en viss logik. Till slut krävs ett skifte till en ny logik, som idag speglas i samhällets utveckling från produktorientering, via den idag rådande marknadsorienteringen till den pågående förflyttningen till en ny typ av kundorientering. Ett sådant systemskifte kräver insikt och kompetens hos alla ledare.

Samhället går mot en kundcentrerad logik – med en direkt koppling till NPS.



Källa: Customer co-creation in service innovation: Eriksson & Wiesel 2012. Customer integration within service development 2012 Magnusson & Sundström. Tjänsteinnovation 2015 Eriksson.

3.7. Reflektioner om förstudiens metodik

Förstudien har fokuserat både på sakinhåll i workshops och intervjuer och på att testa process och metodik. Metoderna valdes med målsättningen att öppna upp för innovation och förändring.

Affärsmodeller är oftast komplexa och utgörs av olika byggstenar och deras inbördes relationer är ofta svåra att "bottna" intellektuellt. Flera workshopdeltagare uttryckte att frågor som på ytan är enkla snabbt fick stort djup och att det visuella arbetssättet gav en ny överblick.

Emotionella underströmmar i våra relationer kan antingen föra oss närmare varandra eller fjärma oss från varandra. I förstudien har vi sett exempel på båda krafterna. Svårigheterna beror på en kombination av personliga faktorer och på brister i förutsättningarna i vår omgivning. Därför är det användbart med ett verktyg, en modell och träning för att kunna hantera både våra personliga hinder och brister i vår omgivning. Business Model Canvas är ett sådant verktyg, bland annat tack vare att den gör det enkelt att prata om komplexa saker och att metoden är visuell, vilket underlättar dialogen.

3.7.1. Dialog och visuellt tänkande

Dialog är också en förutsättning för att kunna nyttja visuellt tänkande i innovation (Roam, 2008). Med visuellt tänkande menas att man använder visuella verktyg som bilder, teckningar, diagram och post-it-lappar i syfte att konstruera och diskutera mening. Den värdeskapande dialogen förstärks av visualisering när en affärsmodell testas och skapas.

När man skissar och använder post-it-lappar i skapandet av modeller förvandlas de till ett bestående föremål och en begreppsmässig ram som dialogen hela tiden kan återföras till. Då förflyttas dialogen från det abstrakta till det konkreta och i hög grad förbättras kvaliteten på dialogen. Dialogens kärna är genuin förmåga att lyssna. Att lyssna är inte bara att höra orden,

man behöver också acceptera och gradvis släppa taget om sina egna inre försvar. Man behöver lyssna medan man noterar sitt eget motstånd. Det gäller att förbereda sig på att lyssna likväl som man förbereder sig på att tala. Då kan man tolka och förstå nya förutsättningar. Då kan man lära av varandra och skapa förutsättningar för öppen och konstruktiv dialog och med hjälp av kanvas modellen konkretisera och möjliggöra resultaten.

När vi testat dessa metoder har vi sett att samtalet snabbt blir konkret, levande och engagerat. I de workshops vi genomfört har vi sett att de flesta deltagare har uttryckt att de upplevde arbetet allt mer engagerande ju mer de jobbade och kom förbi befintligt tänkande in i nya synsätt. Många uttryckte att de vill avsätta mer tid – en viktig insikt är att detta tar mer än några enstaka timmar. Men som en deltagare uttryckte det: "Nu har vi luckrat upp jorden!". Vi har upplevt både att detta är ett arbete som tar tid, men även att många av turismens aktörer har en förmåga att vara oerhört snabba och entreprenöriella i sitt tänkande. Några destinationer har även bett att få mallar och material för att jobba vidare på egen hand och använda delar av metodiken i pågående utvecklingsprocesser, vilket är tecken på att metoden engagerar.

4. Förslag på affärsmodell

4.1. Alla destinationer är lika olika

Det har redan från början varit uttalat att det inte finns en affärsmodell som passar alla destinationsorganisationer. Det uppenbara är skillnader i förutsättningar. Omvärldsanalysen pekar därtill på det faktum att behovet inte enbart är innovation inom affärsmodeller, utan att hitta innovativa affärsmodeller som *kan vinna acceptans* på destinationen. Med turismens förutsättningar som ekosystem eller nätverk snarare än organisation måste en så kallad *rättvis process* ske på varje destination. Av den anledningen föreslår förstudien inte färdiga affärsmodeller utan snarare en process som kan skapa acceptans.

Destinationerna kan lära av varandras processer, men resan måste till stor del göras lokalt på varje destination. Då kan förutsättningar skapas för att få den acceptans som så många av världens DMO:er längtar efter.

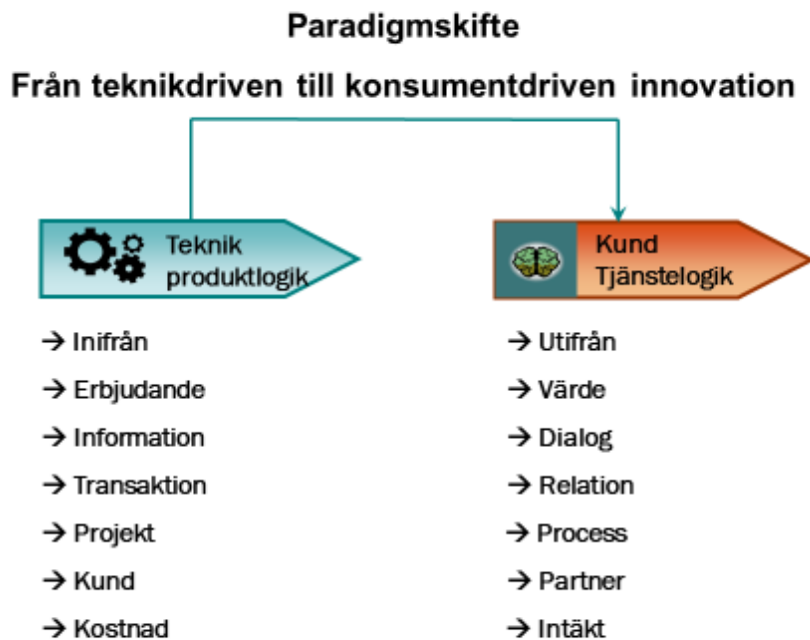
Med tanke på besöksnäringens stora vikt i regionen är det dock viktigt att det som behöver utvecklas lokalt kan ges ett gemensamt regionalt stöd och då avses inte enbart ekonomiskt, även från politiskt håll, såväl inom en eventuell fortsättning efter förstudien som även därefter i det löpande arbetet.

4.2. Generella drag i hållbara affärsmodeller

Även om det inte finns en enda lösning finns gemensamma drag.

Den avgörande gemensamma fråga som vuxit fram under förstudien är hur destinationerna kan vinna på att tänka på alla intressenter som *kunder*.

Vi föreslår en affärsmodell som öppnar för fler kundgrupper än idag. Olika aktörer på en destination har sina behov, problem och potential. Genom att se på varje grupp som möjliga kunder kan affärsmodellen breddas och nya intäkter skapas – samtidigt som uppdraget troligen både förändras och förtydligas som en konsekvens. När affärsmodellen har skapats gäller det att byta fokus och involvera hela organisationen för att anpassa den till den nya situationen. För att lyckas med det krävs ett synsätt och attityd som tar sin utgångspunkt i tjänstelogik. Detta kan vara en utmaning då många tidigare innovationer i stor grad drivits av teknikutveckling medan dagens innovation har kunderna och deras önskan och behov i fokus. Detta paradigmskifte illustreras av bilden nedan:



4.3. Skillnader mellan destinationsbolag och kommunal turistorganisation

Driftsformen är inte avgörande för att utveckla destinationens affärsmodell, däremot kan olika driftsformer ha olika lätt att göra verklighet av en ny affärsmodell. Här har troligen destinationsbolagen en fördel gentemot de helt kommunala organisationerna.

Vår rekommendation är att alla destinationsorganisationer, oavsett organisations- eller driftsform, undersöker sin affärsmodell och sitt värdeerbjudande i relation till olika kunder och deras kontext.

4.4. Gemensam regional del (JHT)

Logiken och behovet av ny affärsmodell för den gemensamma regionala delen är detsamma som för destinationerna. Förstudien bedömer att den pågående process som beskrivits tidigare på ett klokt sätt lägger grunden för frågan om affärsmodell. Även JHT behöver göra arbetet med att skapa en modell som vinner acceptans bland sina intressenter.

5. Förslag på fortsatt utveckling

*Svenska destinationer har,
i ljuset av en snäv lagstiftning,
en möjlighet i att behöva
vara mer innovativa.*

I förstudiens uppdrag ingår att formulera förslag på fortsättningsprojekt, utifrån förstudiens resultat. Fokus i denna förstudie har utvecklats mot innovation och innovationsförmåga. Enligt de ledande forskare vi haft kontakt med tycks exemplen på tjänste- och affärsmodellinnovationer på nivå turistdestinationer vara få, om de ens finns. Återigen – enskilda aktörer på en destination är en sak och destinationen som helhet en annan. Kanske är svaret så enkelt som att destinationer i andra länder inte har behövt. Svenska destinationer har, i ljuset av en snäv lagstiftning, en möjlighet i att behöva vara mer innovativa. Vi föreslår därför en process där destinationsorganisationerna och JHT gör en fullskalig tjänsteinnovationsresa. Frågeställningen i en sådan process är liknande för samtliga aktörer, dvs hur skapas en koppling mellan behov och lösning som intressenterna är villiga att betala för och därmed skapa långsiktig och uthållig utveckling? Förutsättningarna ser däremot olika ut i form av styrkor, svagheter och konkurrenskraft och därför bör ca sex aktörer inklusive JHT som till viss del skiljer sig åt men ändå är mogna för att arbeta innovativt, väljas ut. De olika aktörerna ska med en gemensam grund arbeta utifrån sina lokala förutsättningar med hjälp av både externt process-, forsknings- och innovationsstöd för att driva arbetet framåt under projektperioden. Det bäddar för att med tvärvetenskaplig forskning som stöd skapa lokalt anpassade affärsmodeller och arbetssätt för fortsatt utveckling av destinationerna. Under processen bör kontinuerlig benchlearning (Karlöf, 2000) genomföras med destinationer och regioner nationellt men också internationellt i syfte att hämta in erfarenheter och kompetens till processen.

5.1. Förslag på arbetssätt

- Samarbete med kund är essentiellt i denna typ av tjänsteinnovationsprocess (annars finns ju ingen förståelse för de värdeskapande processer man vill skapa).
- Principerna för rättvis process (Chan och Mauborgne, 2000, 2015) och dialog bör användas.
- Ledarskapets fokus bör vara mot framtidens ledarskap (se Behov och förväntningar från uppdragsgivare, ägare etc).
- Affärsmodellen måste skapas på ett långsiktigt hållbart sätt. Enda vägen att göra det är att alla parter får samarbeta kring den. Gamla överraskningsinnovationer fungerar inte längre lika bra.
- Aktivera ekosystemet – se till att många aktörer i nätverken får medverka.
- Institutionella logiker – vilka traditionsbundna fenomen finns på marknaden? Vad är det vi tar för givet, som är så uppenbart att vi inte ens tänker på att det är en etablerad sanning? Här kan man

låta deltagarna själva göra en analys om vad det finns för antaganden som är tagna för givet (det är dessa vi vill bryta med en ny affärsmodell).

- Värdenätverk, inte värdekedjor som optimeras i varje steg (suboptimerande för den som kommer sist i ledet, dvs kunden).
- Benchlearning (Karlöf, 2000) nationellt och internationellt är viktigt.
- Forskningsstöd bör användas aktivt i processen.

5.2. Innovationsprocessen steg för steg



5.2.1. Målformulering – en gemensam grund

Processens syfte och mål har flera aspekter

- Syfte: Att skapa ett tydligare värde för uppdragsgivare (företag, kommun m.fl.)
 - Mål: Ökad upplevelse av värde och betalningsvilja hos uppdragsgivare
 - Mål: Minskad upplevd frustration i destinationsorganisationerna och JHT
- Syfte: Att på ett innovativt sätt göra gästen till betalande kund i relation till destinationen som helhet
 - Mål: Öka destinationens gemensamma utvecklingsresurser till liknande nivå som jämförbara destinationer internationellt, utan att luta sig mot skattelagstiftning
- Syfte: Att sätta destinationsbolagens nya roll i en föränderlig värld

- Mål: En långsiktigt hållbar destinationsorganisation, "framtidens destination"
- Positiv sidoeffekt: Att bygga ledarskap och kunskap som accelererar systemskiftet till kundcentrering i destinationens företag
 - Mål/positiv sidoeffekt: Ökad innovationskraft bland destinationens aktörer
 - Mål/positiv sidoeffekt: Fler innovativa tjänster till gäst som stärker attraktionskraften

Processen ska inte göra "allt för alla"

I den process vi föreslår är destinationsorganisationen i fokus. Man kan kanske säga att det inte går att starta en innovationsprocess som begränsas till en fråga. Det gäller dock att inte arbeta för brett i tjänsteinnovationen, det vill säga *destinationen ska inte ha som mål att lösa allt för alla*. Innovativa idéer om exempelvis gästens behov inom service, boende, handel, aktiviteter etc. som snarare hör hemma hos en enskild aktör får ses som positiva sidoeffekter. I relation till gästen söker vi istället affärsmodellen för "allt som ligger mellan" – det ingen naturligt äger. Det är också möjligt att man i processen hittar redan fungerade lösningar eller befintliga värden som inte gjorts synliga för kunden eller lösningar från en annan bransch eller destination som kan appliceras.

Målformuleringen gör det lättare att allokera de resurser som behövs och skapa förståelse för den tidskrävande och faktiskt *emotionella* insats som behövs i tjänsteinnovation

Förslag på målformulering för ledarskapet

Det är viktigt att redan här diskutera de tre viktiga faktorerna som behövs för att lyckas med genomförandet av eventuell ny affärsmodell och betalningsmodell – värde, betalning och motivation. För att en affärsmodell ska vara hållbar måste intressenterna som står bakom den ta fram en värdeskapande upplevelse som kunden lockas av och är villig att betala för. Det sker i själva innovationsprocessen. Men även om affärsmodellen innehåller en väl genomarbetad betalningsmodell som bygger på ett övertygande värde för kunden och betalning för det värdet, så bygger ett hållbart genomförande på att människorna är motiverade att arbeta med modellen i sin vardag. Det krävs också högt engagemang för att testa att den nya lösningen fungerar ihop med andra lösningar och modeller. Att skapa motivation kräver mer än att övervinna organisatoriska svårigheter och vinna förtroende genom rättvis process. Det krävs ett aktivt, fokuserat och kompetent ledarskap i vardagen och därför bör ett mål för ledarskapet också befästas och accepteras av de inblandade ledarna. Om genomförandet av modellen inte utvecklar värde, betalning och motivation fullt ut blir resultatet oftast en kortlivad framgång eller ett misslyckande. Här måste ledarna jobba uthålligt, konsekvent och långsiktigt i sin sträva mot en kundorienterad organisation och företagskultur.

5.2.2. Skapa personas med hjälp av empatikartor

Utifrån befintliga kundbegrepp identifieras tre prioriterade kandidater. För samtliga aktörer bör "företag" och "gästen" vara bland dessa tre. Dessa kandidater används i nästa steg för att göra prototyper av så kallade "personas".

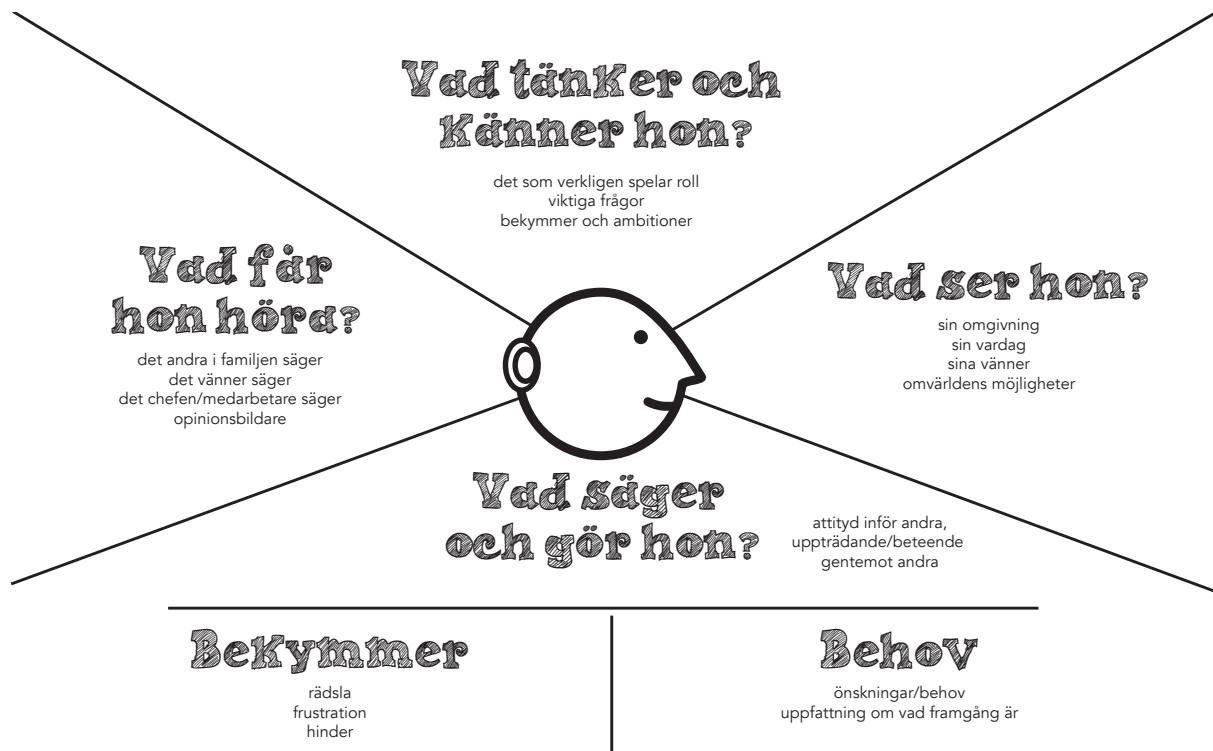
En persona är en personifiering av kunden. Det är lättare att vara kreativ när man arbetar med konkreta exempel, eftersom hjärnan har svårt att vara innovativ med abstrakter. Att ha en persona betyder att vi känner kunden så väl att vi kan ge henne ett värde som betyder något speciellt för henne. Det hjälper inte med en genomsnittskund, här gäller det att hitta den mest krävande kunden och uppfylla hennes behov av värde och positiva känslor. Gör vi det brukar produkten bli bra, mycket bra, och betalningsviljan infinna sig.

5.2.3. Lagg en grund med intern kunskap om kunden

Starta med att identifiera befintlig kunskap inom organisationen. Skapa personas baserat på den interna kunskapen i organisationen genom att skapa *empatikartor*.

Empatikartor använder bilder, teckningar och post-it-lappar i syfte att skapa helhetsförståelse. Det visuella tänkandet hjälper oss att skapa en begreppsmässig modell som dialogen hela tiden kan återföras till. Det är viktigt eftersom man förflyttar dialogen från det abstrakta till det konkreta. Företag använder redan idag visuella tekniker som diagram och tabeller. Men visuella tekniker används inte alls lika ofta för att utforska kundperspektiv, ändå är det i de processerna det kan ha störst värde. De behövs för att alla ska ha samma konkreta bild att återföra dialogen till i hela den process som handlar om att definiera, diskutera och förädla affärsmodeller. Arbetet med empatikartan börjar med att man ger de tre kundbegreppen en personifiering med namn, ålder, civilstånd osv. Efter det går man vidare till empatikartan och med hjälp av teckningar och post-it-lappar svarar man på följande frågor:

1. Vad ser kunden i sin omgivning?
2. Hur påverkas kunden av andra?
3. Vad tänker och känner kunden?
4. Hur agerar kunden i sin omgivning?
5. Vad bekymrar kunden?
6. Vad har kunden för behov?



Källa: Anpassad från XPLANE / Business Model Generation, Osterwalder (2013)

Det går även att ta fram målgruppsinformation genom Facebook, Google och andra tjänster beroende på hur många individer man interagerat med där. Målet är att skapa prototyper för de tre viktigaste kundperspektiven.

5.2.4. Förfina personas tillsammans med verkliga kunder

När man har dessa tre "proto-personas" baserad på intern kunskap, riktas fokus externt och intervjudialoger genomförs med riktiga kunder, det krävs ungefär 5 intervjuer för att identifiera skillnader och för att kunna skapa olika personas i de olika kundbegreppen. Här krävs att man är beredd att släppa sina egna föreställningar och verkligen lyssna på kunderna, samt vara beredd på att ompröva aspekter i de internt konstruerade proto-personas. Se avsnitt om dialog.

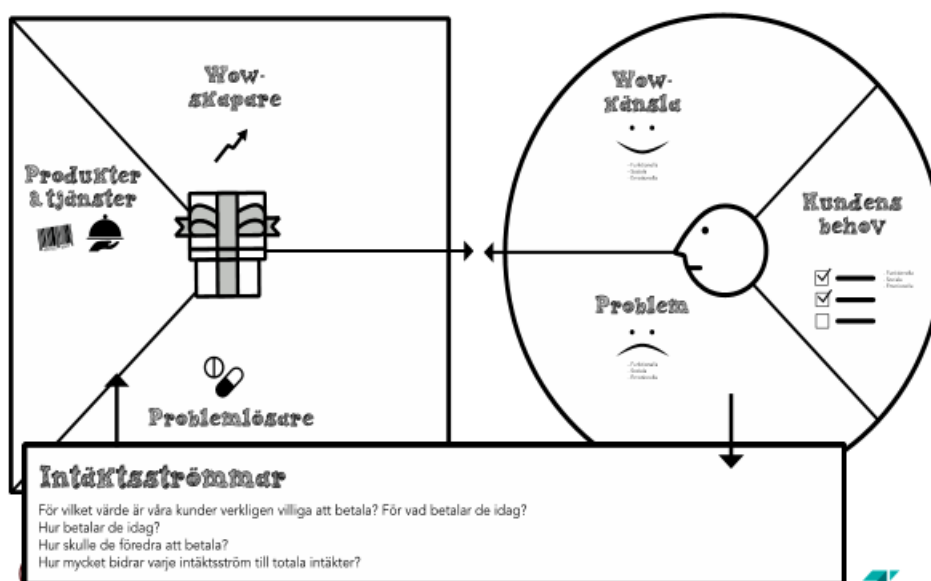
Utifrån intervjuerna skapas personas för de viktigaste kundbegreppen och dokumenteras på respektive empatikarta. Nu finns grunden för att involvera kunden i tjänsteinnovation.

5.2.5. Lär av och med kunden i en samskapande process

Nästa viktiga moment i processen handlar om att lära av och med kunderna. Som tidigare poängterats ska denna lärprocess ske i kundens egen kontext. Här gäller att lära när kunden upplever problem och möjligheter i sin egen värdeskapande process.

Kundinvolveringsstudier i den form som liknar etnografiska studier har visat sig vara mest effektiva under förutsättning att man involverar de kunder som är mest motiverade och krävande (se avsnitt om personas). Vilka konkreta verktyg som ska användas i denna fas bestäms av hur personas utformats och baseras på värdeerbjudande kanvasen, metoden som använts i förstudien. Forskningsstöd rekommenderas när det avgörs vilka verktyg som ska praktiseras, dels för att garantera rätt användning och dels för att verkligen kunna använda kunden som viktig samarbetspartner och inte bara vara en källa till några idéer. Betalningsmodellen utvecklas som en integrerad del av värdeerbjudandet. Inom ramen för den samskapande processen testas och förfinas idéer, för att sedan kunna integreras i aktörernas företagskultur och ute i verkligheten. Resultatet från processen är ett antal prototyper på nya erbjudanden och betalningsmodeller.

Värdeerbjudande-kanvas



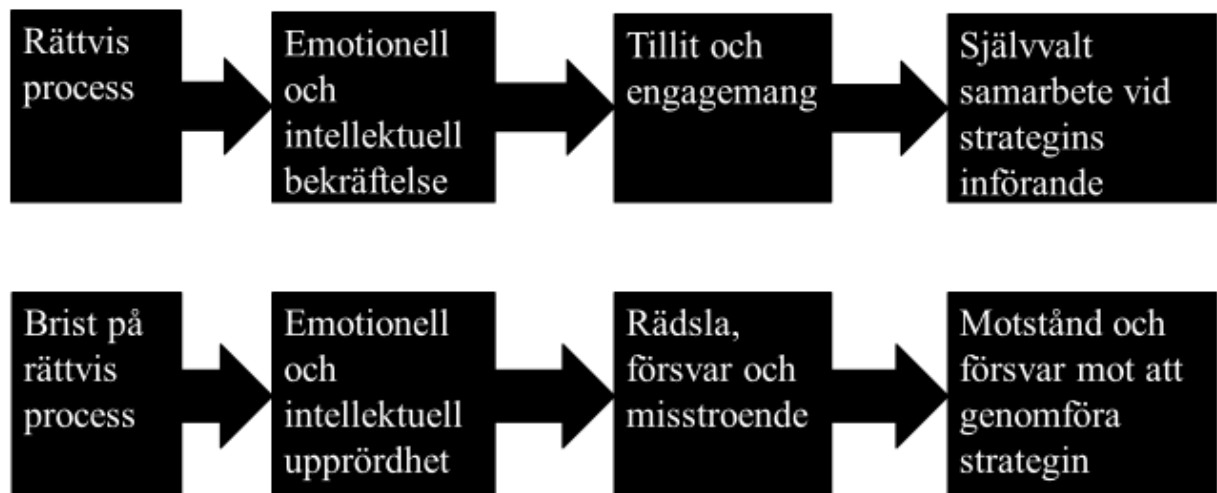
Några nycklar till detta steg är:

- Tillräcklig information för att skapa rätt riktning på engagemang och vilja att bidra
- Rätt människor, erfarenhet och kompetens
- Att förbereda gruppen så att de inte överskattar erfarenhet, kompetens och värdet av tidigare idéer och tankemodeller.
- Gäster som är återkommande till destinationer har en tendens till att vilja bidra med tankar och idéer, men kan behöva ha något incitament kopplat till sitt deltagande för att säkra deras deltagande under hela processen.
- Kundernas idéer är oftast bättre än de anställdas idéer.
- Benchlearning (Karlöf, 2000) är viktig i denna fas.
- En grov sammanfattning av denna fas är att koppla ihop ett behov med en lösning.

5.2.6. Integrera i strategi, kultur och nätverk

I denna fas gäller det att förstärka tillit och engagemang i aktörernas företagskultur och nätverk som motiverar människorna att förverkliga och testa prototyperna för erbjudanden och betalningsmodeller – inte bara till bokstaven utan också till andan och ambitionen. Människors sinnen och känslor måste stämma överens med de nya idéerna, så att de av egen vilja och gärna gör mer än nödvändigt för att verkliga och testa dem. Forskning (Chan och Mauborgne, 2000, 2015) visar att rättvis process är en nyckelkomponent som skiljer framgångsrika innovationsprocesser från sådana som misslyckats. Närvaron eller frånvaron av en rättvis process kan hjälpa eller stjälpa genomförandet av en process hur väl den än i övrigt är genomförd. Bilden nedan visar konsekvenser när en rättvis process existerar och när den inte existerar.

Konsekvenser när rättvis process saknas eller existerar i en integrationsprocess



Källa: Chan Kim, W., Mauborgne, R (2015) *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. Harvard Business Review Press. Liber AB.

5.2.7. Lansering och justering

Nästa steg handlar om att få till lansering av fungerade koncept i kundernas egen kontext. Helst ska detta ske i nära samarbete och interaktion med kunden. Innovationsprocessen avslutas genom beslut om vilka justeringar som görs av erbjudandena och

betalningsmodellerna – med vetskapen om att varje lösning också kan betraktas som tillfällig, i ett ständigt pågående förbättringsarbete. Samtidigt som den strukturerade processen måste ha ett tydligt avslut är intentionen att innovationstänkandet ska ha fått fäste i destinationen. En önskad positiv sidoeffekt är ökad innovation bland de företag som deltagit i processen. En annan möjlighet är att *samordning av tjänsteinnovationsarbete* kan bli en ny roll för destinationsorganisationen.

5.3. Designtänkande i tjänsteinnovation – vad kan vi förvänta oss?

En stor utmaning är att processen till en början är oförutsägbar. De inblandade kan uppleva processen som rörig, trots goda förberedelser. Det krävs en kunskap om process för att kunna hantera mångtydighet och ovisshet tills en bra lösning utkristalliserar sig. Detta måste få ta tid, det är nästa utmaning. Här måste deltagarna avsätta tid och energi för att utforska många möjligheter och undvika att alltför snabbt bestämma sig för en lösning. En del forskare (Collopy och Boland, 2004, 2008) kallar detta tillvägagångssätt för *designtänkande* och särskiljer det från det beslutstänkande som dominerar i traditionell företagsledning. De menar att beslutstänkande utgår från att det är enkelt att komma på alternativ, men svårt att välja mellan dem. Designtänkande utgår däremot från att det tar tid och är svårare att designa bra alternativ, men när man väl lyckas med det faller sig beslutet om vilket alternativ man ska välja helt naturligt. Denna distinktion är särskilt lämplig att tillämpa på affärsmodellinnovation. I designtänkande hoppar man fram och tillbaka mellan marknadsanalys, idéskapande, test och prototyputveckling. Det ger oss möjlighet att bättre se sammanhang och hur olika delar bidrar till helheten. Designtänkande ger också kunden större möjlighet till medskapande, vilket är avgörande betydelse för att hitta nya och konkurrenskraftiga modeller.

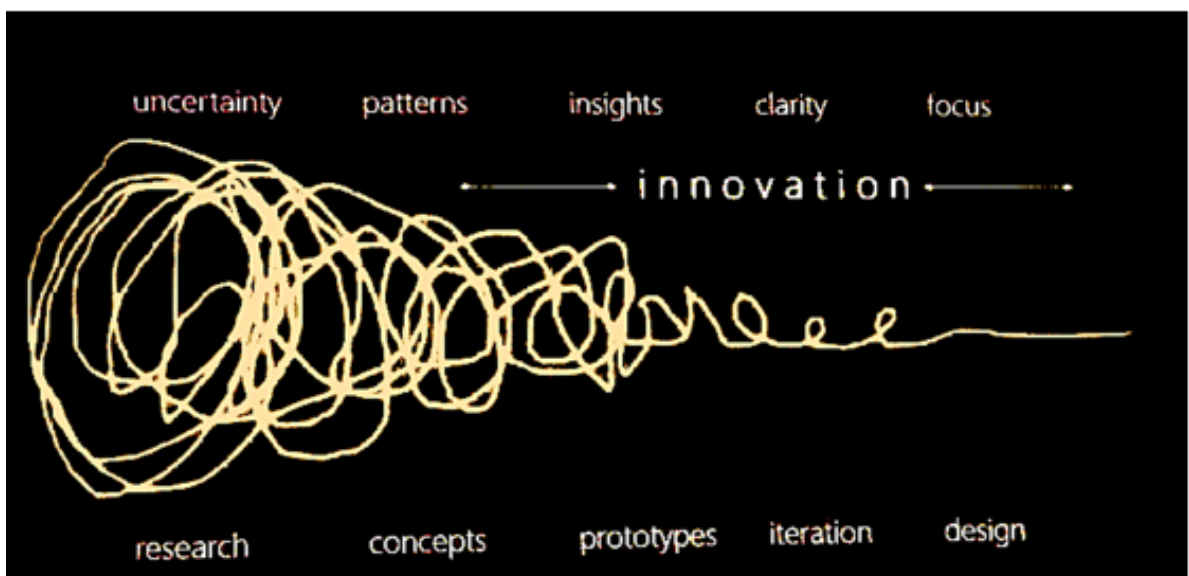


Bild: Damien Newman (2009)

Damien Newman (2009) beskriver designtänkandet med hjälp av det han kallar "the design squiggle". Denna bild förkroppsligar designprocessens egenskaper och beskriver den

inledande osäkerheten och det kreativa kaoset som är nödvändigt fram till den börjat fokusera på en enda punkt när designen väl har mognat.

Den inledande osäkerheten är en nödvändig del av processen. Det är här man kan välja att utforska utvecklade idéer, snabbt förkasta dem, sedan ta sig tid att undersöka ett flertal möjligheter för att slutligen välja att arbeta vidare med ett fåtal. Att acceptera att läget är ovisst i början är en utmaning och kräver att man inte har kvar inriktningen att snabbt fatta beslut utan byter till att skapa alternativ att välja bland. Jim Glymph, Gehry Partners uttrycker det målande i följande citat: "Om man fryser en idé alltför snabbt blir man kär i den. Om man finslipar den alltför snabbt blir man fäst vid den och det blir då mycket svårt att utforska den vidare, att fortsätta leta efter något bättre. Den enkelhet som särskilt de tidiga modellerna kännetecknas av är mycket medveten".

En annan utmaning är att djärva idéer kan urvattnas eller tystas ner om inte dialog och principerna för rättvis process praktiseras. Det grundläggande perspektivet är utifrån och in (alla kloka idéer finns inte inom företagets gränser) och att gränserna mellan verksamheter, kunder och gäster öppnas upp allt mer så att kunskap och idéer kan röra sig fritt (Chesbrouh et al 2003, 2006, 2011). Medan ett mer traditionellt perspektiv på samspel i affärsvärlden har gått ut på transaktioner och ömsesidigt utbyte av rättigheter och ägande, bygger öppen innovation på vikten av relationer, tillit och mekanismer för informationsutbyte och ömsesidig anpassning för att hitta den bästa lösningen. Utan detta perspektiv hos ledande befattningshavare uppnås aldrig en äkta kundorientering och därmed ingen hållbar betalningsmodell. Teorin om crowd-sourcing (Howe, 2006) stödjer idéerna om öppen innovation och nödvändigheten i perspektivskifte.

Utformningen och mobiliseringen av arbetsgrupperna som ska delta bör vara accepterad av alla intressenter och de deltagande intressenterna. Kunder och gäster som ska delta bör ha hög engagemangsnivå och vilja att delta i hela processen.

6. Avslutning

Förstudien har undersökt förutsättningar för strategisk långsiktig och hållbar utveckling i de kluster som destinationsorganisationerna utgör. Denna fråga har funnits med en längre tid inom besöksnäringen och aktualiserades i denna förstudie med fokus på utveckling av affärsmodeller för lokala destinationsorganisationer och en gemensam regional del. Förstudiens sammantagna intryck är att det finns förändringsvilja och en längtan efter att hitta nya sätt att samarbeta. Osäkerheten om framtida möjligheter till offentlig finansiering kan användas som katalysator. Det som stundar är en transformation som inte enbart gäller organisationer, utan även individer. Om tillräckligt många är villiga att släppa maktspel och gamla föreställningar finns förutsättningar för innovation.

Förstudien lämnar härmed slutrapport till JHT och presenterar denna vid JHT:s styrelsemöte den 18 september 2018.

Anders Landgren och Erik Hedblad, YouTurn
2017-09-06

7. Referenser

7.1. Litteratur, artiklar och rapporter

Baggio, R. & Cooper, C. (2010) *Knowledge transfer in a tourism destination: the effects of a network structure*, Services Industries Journal.

Boland, RJ Jr., Collopy, F (2004) *Design matters for management*. Stanford Business Books.

Bornhorst, T., Ritchie, J., R. & Sheehan, L. (2010) *Determinants of Tourism Success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders perspectives*, Tourism Management.

Buhalis, D. (2000) *Marketing the Competitive Destination of the Future*, Tourism Management.

Chan Kim, W., Mauborgne, R (2015) *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. Harvard Business Review Press. Liber AB.

Chesbrough, H. (2003) *Open Innovation. The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.

Chesbrough, H. (2006) *Open innovation. How to thrive in the new innovation landscape*. Harvard Business School Press.

Chesbrough, H. (2011) *Open service innovation. Rethinking your business to grow and compete in a new era*. San Francisco, CA: Jossey - Bass.

Crouch, G. (2011). Destination Competitiveness: An Analysis of Determinant Attributes, Journal of Travel Research.

Enright, M. J. & Newton, J. (2004) *Tourism destination competitiveness: a quantitative approach*, Tourism Management.

Haugland, S. A., Ness, H., Grønseth, B-O. & Aarstad, J. (2010) Development of Tourism Destinations, *Annals of Tourism Research*.

Hjalager, A.-M. (2002) Repairing innovation defectiveness in tourism. Tourism Management.

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

- Gustafsson, A., Kristensson, P., Witell, L. (2012) *Customer co-creation in service innovation: a matter of communication?*, Journal of Service Management.
- Isaacs, William. (2000) *Dialogen*. Stockholm: Bookhouse Publishing AB.
- Kairos Future. Danielsson, J., Andersson, M., Molander, R. (2015) *Hur innovativ är svensk turism?*
- Karlöf, B., Lundgren, K., Edenfelt Froment, M. (2001) *Benchlearning: Good Examples as a Lever for Development*. John Wiley sons Ltd.
- Kristensson, P., Gustafsson, A., och Witell, L. (2014). *Tjänsteinnovation*. Studentlitteratur AB, Lund.
- Lai, L. (2015) *Makt och påverkan: Hur man skaffar sig inflytande på jobbet*. Studentlitteratur AB, Lund.
- Lam, W. (2005) *Barriers to e-government integration*, Journal of Enterprise Information Management.
- Laws, E. (1991) *Tourism Marketing*, Cheltenham: Stanley Thornes.
- Lexhagen, M. och Olausson, F. (2015): *Vintersportorten året runt Del II*. ETOUR Report 2015:4
- Miles, R.E. C.C. Snow och G. Miles (2000): *The Future. Org. Long range planning*.
- Nordin, S. och Svensson, B. (2007) *Innovative destination governance. The Swedish ski resort Åre, Entrepreneurship and Innovation*.
- Nordin, S. (2003) *Tourism Clustering and Innovation*. ETOUR, Sweden.
- Osterwalder, A., Pigneur. Y. (2010) *Business Model Generation*. John Wiley sons Ltd.
- Pink, D. (2009) *Drive: The surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books.
- Reicheld, F., Markey, R. (2011) *The Ultimate Question 2.0: How Net Promoter companies thrive in a customer-driven world?* Harvard Business Review Press.
- Roam, D (2008) *Draw to Win: A Crash Course on How to Lead, Sell, and Innovate with Your Visual Min*. Portfolio.
- Shamiyeh, M., de Gruyter, W (2008) *Creating Desired Futures: How Design Thinking Innovates Business*. Walter de Gruyter.

Schianetz, K., Kavanagh, L., Lockington, D. (2007) The learning tourism destination: The potential of a learning organization approach for improving the sustainability of tourism destinations. *Tourism Management*

Volgger, M. och Pechlaner, H. (2014). *Requirements for destination management organisations in destination governance: Understanding DMO success*. *Tourism Management*.

Witell, L., Kristensson, P., Gustafsson, A., Löfgren, M. (2011). Idea generation: Customer co-creation versus traditional market research techniques. *Journal of Service Management*.

Witell, L., Kristensson, P., Löfgren, M., Gustafsson, A. (2011) *Identifying ideas of attractive quality in the innovation process*, *The TQM Journal*.

The Nordic way, World Economic Forum Davos 2011. Samarbete mellan "Global Utmaning" och Investor. Klas Eklund, Lars Trädgårdh and Henrik Berggren.

Statens Offentliga Utredningar. *Tillväxt genom turistnäringen*. SOU 2007:32

Arena för tillväxt. *Tillväxtkommuner visar vägen*. Arena för tillväxt, juni 2016.

7.2. Internetmaterial

dialogos.com

kairos.com

JHT:s, destinationernas och kommunernas webbplatser.

Hertz, N. (2016) <https://www.theguardian.com/world/2016/mar/19/think-millennials-have-it-tough-for-generation-k-life-is-even-harsher>

Newman, D. (2009) <https://revisionlab.wordpress.com/that-squiggle-of-the-design-process/>
Gonzales, F. *Why the destination Marketing Organization Model is Broken*
<http://fredericgonzalo.com/en/2013/07/13/why-the-destination-marketing-organization-model-is-broken/>

Travel 2.0 Consulting Group. *3 Reasons Why The DMO Will Not Survive*.
<http://travel2dot0.com/ideas/3-reasons-why-the-dmo-will-not-survive/>

7.3. Intervjuer

Totalt har 49 personer intervjuats. Flertalet av dem har deltagit i flera intervjuer och/eller workshops.

Adsten, Anne. JHT

Andersson, Jan. Åre Kommun

Andersson, Ola. Destination Lofsdalen
Bergman, Henrik. Karlstads Universitet
Bergström, Göran. Strömsunds Kommun
Boström, Helen. Bräcke Kommun
Broström, Björn. SkiStar
Carlström, Mats. Public Partner
Crepin, Karin. MIUN / GIH
Emilsson, Ann-Margret, JHT
Englund, Anders. Bergs Kommun
Engrund, Ketty. Bergs Kommun
Eriksson, Lars-Börje. Geztio
Forslund, Mats. JHT
Gydemo Granlöf, Karin. JHT
Hansson, Håkan. Ordförande, Åre Destination
Hasselgren, Maria. Destination Lofsdalen
Jirhed, Tommie. Krokoms Kommun
Johansson, Per. Östersunds Kommun
Kojan, Jonas. Destination Funäsfjällen
Kristiansson, Per. Karlstads Universitet, Centrum för tjänsteforskning
Ladan, Peter. Destination Ragundadalen / Ragunda Kommun
Lexhagen, Maria. ETOUR
Lindahl, Helena. Åre Kommun
Lundholm, Martina. Region Jämtland Härjedalen
Mörtberg, Stefan. JHT
Nilsson, Magnus. JHT
Nisser, Ulrika. Tillväxtverket
Ohlson, Nicklas. Destination Sveg
Pettersson, Robert. ETOUR och Destination Vemdalen
Rehnfelt, Kicki. Frostviksfjällen
Rosander, Erika. Regeringskansliet
Sahlberg, Martin. Destination Östersund
Sandberg, Håkan. Strömsunds Kommun
Santoft, Mikael. SLAO
Sjögren Berg, Niclas. Skistar Åre
Sjölundh, Therese. Åre Destination
Ståhl, Marcus. Destination Vemdalen
Svensson, Torgny. Tidigare Skistar Vemdalen
Söderström, Martin. Åre Kommun
Tandberg, Annette. Destination Östersund
Wallner, Susanné. Region Jämtland Härjedalen
Wasell, Linda. JHT
Welin, Ville. Strömsunds Kommun
Wikner, Mårten. JHT
Winemark, Sven. Region Jämtland Härjedalen
Ågren, Jonas. Södra Årefjällen

Åkerlind, Helena. Härjedalens Kommun
Åman, Anneli. Turismcompaniet Krokom
Öhrbo, Kerstin. Åre Kommun

Framtidens destination

Bilaga 1

1. 1. SAMHÄLLSTRENDER SOM PÅVERKAR.....	2
1.1. BEGRÄNSAD NYREKRYTERING AV ALPINA SKIDÅKARE.....	2
1.2. DIGITALISERING	2
1.3. DIGITALISERING OCH KONKURRENS.....	3
1.4. GIG-EKONOMI, CROWD-FUNDING OCH MIKROBETALNINGAR.....	3
1.5. BIDRAGSFINANSIERINGENS ERA KAN GÅ MOT SITT SLUT	4
1.6. HÅLLBAR TURISM	4
1.7. DELNINGSEKONOMI.....	5
1.8. TJÄNSTEINNOVATION OCH AFFÄRSMODELLSINNOVATION FÖRÄNDRAR BRANSCH EFTER BRANSCH	5
2. TIDIGARE OCH PÅGÅENDE INSATSER	7
2.1. TIDIGARE UTREDNINGAR OM DESTINATIONSORGANISATIONERS ROLL OCH FINANSIERING	7
2.2. TIDIGARE INITIATIV TILL TURISTSKATT MED STÖD I LAGEN	7
2.3. PÅGÅENDE INITIATIV	8
2.3.1. <i>Mervärde Funäsfjällen.....</i>	8
2.3.2. <i>Mervärde Frostviken</i>	9
2.3.3. <i>Mervärde Hemavan Tärnaby.....</i>	9
2.3.4. <i>Slutsatser om pågående initiativ.....</i>	10

I.

I. Samhällstrender som påverkar

Omvärldsanalys och trendanalys kring turism finns i ett överflöd. Vi väljer att nämna några av de krafter vi har sett och hur de påverkar just destinationsorganisationernas situation. De krafter vi valt att redovisa anser vi har inverkan på destinationernas nödvändiga utveckling från den idag rådande marknadsorienteringen till den pågående förflyttningen till en ny typ av kundorientering.

I.1. Begränsad nyrekrytering av alpina skidåkare

Regionen som helhet är beroende av fjälldestinationernas attraktionskraft, med alpin skidåkning som en grundläggande drivkraft och inkomstkälla. Det är ett faktum att utan liftar skulle länets turistiska system fungera radikalt annorlunda. Utmaningen är att marknaden för alpin skidåkning i Sverige och även Europa är stagnerad när det gäller nyrekrytering av alpina skidåkare. Ökningen av nya skidåkare är begränsad. Insteget till alpinskidåkning är högt och kräver uppoffringar i olika former. Sportaktiviteter minskar bland skolbarn och ungdomar och möjligheten att åka skidor är mer begränsad än tidigare. Den befintliga alpina marknaden däremot ökar i form av antal skidåkar dagar, det vill säga att de som är alpina åkare åker fler antal dagar. Ökningen säsongen 2016 - 2017 är 3% jämfört med säsongen innan (SLAO branschrapport 2016 - 2017). Risken på en marknad vars ekonomiska tillväxt är beroende av att befintliga kunder köper mer är att aktörerna tappar sina särskiljande egenskaper.

Strategier formas som en reaktion på marknadsledarna och inte utifrån kundernas behov och kontext. En oftast nödvändig innovationsprocess för att nå nya kunder hindras av grupptänkande och intern bekräftelse. Med tiden kommer konkurrenterna och inte kunden att stå i centrum för utvecklingen och företagens strategiplaner kommer över tid att likna varandra. (Kim och Mauborgne, 2000, 2015). Så länge det finns en stadig vinstström från den nuvarande marknaden finns en risk för att innovativa tankar hämmas av värderingar och normer i företagskulturen och perspektivet marknadsorientering fördjupas.

Tjänsteinnovation kräver arbete med företagskulturen och inblandning av hela destinationens ekosystem (Danielsson, Andersson och Molander 2015), vilket kräver alla intressenters närvaro. Kulturen måste transformeras från marknadsorientering till kundorientering. Det kräver ett utifrånperspektiv och normer som fokuserar på att lära av och med kunden. Forskning (Kim och Mauborgne 2000, 2015) visar att öppna innovationsprocesser känns ovana och svåra för företag som är vana vid motsatsen. Forskning (Kristensson, Gustafsson, Witell 2014) beskriver svårigheten för en marknadsorienterad organisation att förstå värdet av kundorientering.

I.2. Digitalisering

En trend som är starkt närvarande är digitaliseringen. DMO:ers traditionella uppgifter; marknadsföring, bokning och turistinformation förändras snabbt. Några exempel: redan 2014 uppgav 98% av gästerna i Åre att de under sitt besök sökt information digitalt när endast 1% hade besökt turistbyrån. När det gäller bokning har exempelvis Funäsfjällen gått från 28% onlineandel 2013 till 81% 2016. Dessa siffror gäller bokning som ligger inom destinationsbolaget.

ETOUR har listat ett antal av digitaliseringens implikationer för destinationer:

- Informationsspridning är nu utom en DMO:s kontroll

- Gränserna mellan vem som marknadsför destinationen och hur suddas ut, vilket ställer krav på samverkan mellan företagen men även med gästen
- Företagens lyhördhet mot gästen ställs på prov
- Digitaliseringen kan stärka dialogen och relationen med gästen
- Nya marknadsföringsverktyg som Google, YouTube och Facebook ger de små företagen större möjligheter att själva marknadsföra sig, utan att gå via en DMO
- Kunden söker direktrelation och undviker mellanhänder i relationen, som exempelvis en DMO

Källa: Vintersportorten året runt del 2, (ETOUR, 2015)

Under arbetet har vi sett en hög medvetenhet om dessa frågor – i såväl forskning som hos turismens aktörer i Sverige och regionen. Ändå är det inte självklart för någon vilken ny roll och affärslogik DMO:er kommer att ha och regionens destinationer har i varierande grad tagit sig an digitaliseringen.

1.3. Digitalisering och konkurrens

Digitaliseringen och det faktum att alla kan dela allt utan att kvaliteten påverkas öppnar för att kopiera, eller "lära" av varandra. Allt som kan digitaliseras kommer att digitaliseras och därmed kunna kopieras. I en digitaliserad värld blir all information tillgänglig för alla. Det borde innebära att värdet av det som icke går att digitalisera ökar. Sannolikt kommer vi på varje område att få se hur allt det som kan digitaliseras förvandlas till det som vi ibland kallar hygienfaktorer, nödvändigt men inte tillräckligt för framgång. Det som uppstår i ögonblicket, det som inte låter sig nedtecknas, kommer att bli än mer attraktivt. Kanske är det här vi finner förklaringen till platser som Silicon Valley eller Gnosjö. Platser laddade med kunskaper, färdigheter och nätverk som inte låter sig dokumenteras. Det handlar om erfarenheter, intuition och känsla. Det har i många sammanhang under våra intervjuer och diskussioner framhållits just känslan som det viktigaste konkurrensmedlet nu och i framtiden. Det som vi inte kan fånga i ord på ett papper, eller i en app, gör hela skillnaden. Ibland kallas det tyst kunskap och är en grund för att fatta intuitiva beslut och skapa utveckling.

1.4. Gig-ekonomi, crowd-funding och mikrobetalningar

Utbytet av korta uppdrag mot snabb betalning är en trend som gjorts möjlig i digitaliseringens spår. Företagsamma människor runt om i Sverige säljer varor och tjänster med exempelvis Facebook som plattform och Swish som betalningshjälpmedel. Tjänster som Foodora (leverans av mat från restauranger via cykelbud) och Crowdworker (som förmedlar uppdrag till frilansande specialister globalt) växer snabbt. En studie från 2016 indikerar att upp emot 12% av svenskarna tar ett "gig" genom någon av dessa nya plattformar minst en gång per år (University of Hertfordshire/Ipsos MORI, 2016). Filosofen Alexander Bard har under flera år pratat om att "storföretagen dör när mikrokapitalismen tar över".

Trenden kan påverka en destination på flera sätt:

- konsumenter vänjer sig vid att betala små summor ofta över längre tid
- en mångfald av tekniska möjligheter för att ta betalt
- destinationen kan kontraktera kompetens istället för att anställa
- destinationsutveckling kan finansieras med crowd-funding
- trenden driver bort från den önskan om en "stabil basfinansiering" som de flesta destinationsorganisationer uttrycker
-

1.5. Bidragsfinansieringens era kan gå mot sitt slut

Destinationsutveckling har en historik av att i hög grad finansieras genom projektmedel, eller olika "bidrag" som många kallar det. Utvecklingsprojekt finansieras ofta med en blandning av privata, lokala pengar, regionala pengar, nationella pengar och EU-pengar. En sammanställning av projektmedel till Destination Funäsfjällen under de senaste 20 åren visar att det offentliga har stöttat olika destinationsutvecklingsprojekt med totalt 75 miljoner kronor, d.v.s. i genomsnitt närmare 4 miljoner kronor per år. Det här är inte unikt i regionen – många turismaktörer runt om i landet vittnar om ett liknande "lapptäcke" av projekt.

"Nu finns det moln på himlen", säger näringslivsstrateg Sven Winemark på Region Jämtland Härjedalen. Turismens olika samordnande parter har några år på sig att hitta nya affärsmodeller som är mindre beroende av projektmedel. Detta utifrån att EU går mot en ny programperiod år 2020, där villkoren för vad som kan få stöd kommer att förändras, men ingen vet ännu hur. JHT har därför tillsammans med regionen skapat en kontakt med Europeiska investeringsbanken (EIB) och testar nu deras behov och intresse av en fördjupad kontakt med EIB.

Projektmedlen går redan idag allt mer mot enskilt företagsstöd, snarare än till stöd av plattformar eller paraplyorganisationer som exempelvis destinationsbolag. Turismen är idag den näring i regionen som får störst andel av de regionalpolitiska företagsmedlen, 2016 gick 65%, eller 52 miljoner sek till turismrelaterade verksamheter. Värt att notera är att de företag som får stöd tar den största delen av investeringarna själva, där fördelningen är 73% egen finansiering och 27% är "bidrag", så det rör sig alltså inte om rent bidragsfinansierad verksamhet. Denna utveckling är värdefull för att få till stånd investeringar på destinationerna, men är inte lika användbar i destinationsorganisationernas affärsmodell. Maria Lexhagen, forskare på ETOUR, förutspår även att det, utöver att det kommer att bli allt svårare att få projektmedel, dessutom kommer att ställas allt högre krav på nivån i analys och projektgenomförande.

Fler röster vi hört om beroendet av bidrag:

- "Vi behöver affärsmodell med egna intäkter"
- "Affärsmässighet är det viktigaste i framtida affärsmodeller"
- "Just nu konstgjord andning med 2030-pengar" (Med '2030' avses JHTs stora pågående samverkansprojekt Turism 2030)
- "Ska inte vara bidragsberoende. Våga diskutera affärsmässighet i företagen."
- "Organisationerna bör på lång sikt stå på "egna ben" – måste vara målet"

Denna trend är ännu ett moln av oro på himlen, men har samtidigt redan aktiverat nytänkande och en vilja att förändra. Det bör vara en god grund för att hitta nya, innovativa affärsmodeller.

1.6. Hållbar turism

Dagens konsumtionslogik blir allt mer ifrågasatt och därmed även det globala resandet. Att kombinera hållbarhet med ökad turism är inte självklart. JHT anlidade våren 2016 konsulten och föreläsaren Anna Pollock som formulerade följande råd till regionen:

- skifta fokus från "mer" till "bättre", dvs mät det nettovärde turismen skapar istället för att fokusera på ökning. Det avspeglar sig också i den regionala besöksnäringstrategin där ett av de mätbara målen är ökad omsättning per gästnatt, baserad på en utveckling mot högre kvalitet och värde
- skapa ännu starkare sammanhållning mellan näringens alla aktörer och lokalbefolkningen

- bygg än mer på naturbaserade upplevelser, med mer fokus på gästens *inre* upplevelse och välmående i en mer holistisk bemärkelse

Den förändring som står för dörren målas upp som systemförändrande och kräver ett skifte av synsätt, både individuellt och kollektivt; framtiden kan inte förutspås utan skapas, framtidens utmaningar kan inte lösas med nuvarande logik. Anna Pollock framhåller att naturen kräver att vi inte kan fortsätta som tidigare. För en destinationsorganisation kan rollen bli att samordna en arena för omställningen och systemskifte.

1.7. Delningsekonomi

Ytterligare en trend i digitaliseringens spår är delningsekonomi. Turismens stora delningsaktör, Airbnb, har ännu en mindre påverkan på länets destinationer. Omkring 300 boenden finns i dagsläget listade på Airbnb. Delningsekonomi är intressant både ur perspektivet gästens beteende, men även beteendet hos dem som äger ett boende på en destination. De boenden som förmedlas i delningsekonomi har idag inte någon som helst länk till ett destinationsbolag och syns inte i gästnattsstatistik etc. Att som stug- eller lägenhetsägare välja att hyra ut via Airbnb innebär ett större eget engagemang i uthyrningen, jämfört med att använda en traditionell förmedlingsaktör. Rätt fångat kan det engagemanget vara en möjlighet för destinationen. En risk är att fragmenteringen på destinationen ökar.

1.8. Tjänsteinnovation och affärsmodellinnovation förändrar bransch efter bransch

Destinationsutveckling är i bästa fall en integrerad innovationsprocess när den fungerar som bäst, fastslår Tillväxtanalys i deras publicerade sammanställning av destinations - forskning från 2012. Samma rapport menar också att destinationer kan på ytan upplevas som mer innovativa än vad de är och att innovationsförmåga är centralt för en destinations konkurrenskraft. I arbetet med att skapa hållbara affärsmodeller för framtidens destinationer kan *tjänsteinnovation* och *affärsmodellinnovation* vara de viktigaste byggstenarna. Ännu har denna innovationsvåg inte träffat destinationer i någon större omfattning.

Det som pågår är en utvecklad syn på innovation. Traditionella innovationsprocesser börjar inifrån en organisation. Det är en logik som utgår från organisationens förmåga och kompetens att identifiera ett antal tillgängliga resurser och tillgångar och förädla dem till nya erbjudanden som marknaden är villiga att betala för. En av nackdelarna med "inifrån och ut strategin" är att den inte säkrar om intressenten känner en attraktion för tjänsten och därmed har en betalningsvilja.

Ska man minimera risken för detta ska processen vara organiserad som en "utifrån och in-strategi" och tjänstelogiken ska bygga på förståelse för hur tjänsten leder till ett kundvärde när den används. Sådana tjänster, värdeskapande processer, skapas *tillsammans med kunden* och övriga intressenter och värderas med utgångspunkt i de upplevelser som uppstår vid användningen av tjänsten i kundens egen unika kontext.

Allt fler branscher utforskar nya sätt att involvera kunden i tjänsteinnovation. Uniqlo lägger om hela sin affärsmodell. Ett nytt tänk presenterades i början av 2017 av ledningen för den japanska H&M konkurrenten Fast Retailing med dotterbolaget Uniqlo i spetsen. "Vi ska gå från att sälja sådant vi redan tillverkat och har i lager till sådant som kunderna visat att de verkligen vill ha" sa

vice vd Dai Tanaka. "Kunderna ska möta oss i butikerna och på nätet, där vi tillsammans skapar deras plagg." Ett plagg anpassat efter varje kunds unika behov och kontext. Plagget levereras sedan hem inom tio dagar. Enligt Fast Retailings vd, Tadashi Yanai ska den nya affärsmodellen genomföras utan att det märks på prislappen. "Detta är värdeskapande och vår nya logik, kunden ska bli en del av vårt designteam" Detta är bara ett exempel på hur företag måste involvera kunderna på en allt mer global och kundorienterad marknad. Starbucks lanserar en hemlig meny där kunden kan designa sin egen dryck – till exempel en "Virgin Mojito Refresher". Istället för att nästan i blindo försöka skapa och marknadsföra produkter som är attraktiva för konsumenter involverar Starbucks kunden själv i jobbet. Nu är Starbucks snabbaste växande kundmarknad tonåringar som inte dricker kaffe. Bara en av fem i Generation Z har ätit på McDonalds, trots att McDonalds nämns varannan sekund på sociala medier. Det räcker inte med att vara marknadsorienterad, nu och i framtiden måste vi vara kundorienterade. "När jag själv kan plocka ihop min egen individuella hamburgare på tjugo sekunder i en app och sen betala med mitt fingeravtryck kommer jag att äta på McDonalds eller på den matkedjan som hinner först" säger Oliver Pechter, journalist och tillhörande generation Z.

Logiken bygger på att värde skapas tillsammans med kunden när erbjudandet används och aktiveras. Det handlar om hur kunden integrerar och använder tjänsteerbjudandet för att realisera värden som betyder något. Det kan innebära omdefiniering av kundens roll, att nya kundbehov kan tillfredsställas, att traditionella värdekedjor bryts, att nya värdekedjor skapas och nya affärs- och betalningsmodeller uppstår (Kristensson et al, 2015).

Utvecklingen mot kundorientering sker i små steg då företag har en tendens att svara långsamt på förändringar i omvärlden (Lam, 2005). Med digitaliseringen som bränsle ökar takten. Företag måste anpassa sig till sin samtid och utvecklas med utgångspunkt i framväxande kunskap om sina intressenter (Miles et al, 2000). Det betyder inte att kundernas sätt att tänka är det enda som är viktigt när man inleder en innovationsprocess. Andra interna och externa intressenters kunskaper och perspektiv bör balanseras i den gemensamma bilden av kundperspektivet. Bilden ska vara grunden för beslut när affärsmodellen ska designas och senare kontinuerligt vara till hjälp vid utvärdering av de antaganden affärsmodellen bygger på. Kundcentrerad tjänstelogik kommer att vara en av grunderna i denna rapport och fördjupning i det perspektivet kommer att göras.

Tjänsteinnovation kan ge nya affärsmodeller

En mer utvecklad förståelse för kunden ger ofta nya perspektiv på hur kunden betalar för det värde som genereras. Eftersom såväl destinationsorganisationer som en stor del av de mindre turistföretagen ofta tampas med svag lönsamhet är innovativa affärsmodeller ett intressant område. Tillväxtanalys poängterar i sin forskningssammanställning från 2012 därför att affärsmodellinnovation i kombination med tjänsteinnovation är speciellt intressant för destinationer och något som skulle kunna prövas på ett mer systematiskt sätt (Tillväxtanalys, 2012).

Några år har gått sedan dess, men vi har ännu inte funnit några exempel på större systematiska grepp kring tjänste- eller affärsmodellinnovation vare sig i våra intervjuer eller i forskningen om destinationer. En tendens är istället att olika intressenter sätter stor stolthet i just sin förmåga att lyssna på kunden. "Vi gör redan det", "Jag är ofta ute och pratar med kunder" eller "Vi har hur mycket information som helst om våra gäster" är bara några av de meningar som nämns. Det är naturligtvis sant, eftersom såväl enskilda företag som destinationsbolag löpande genomför gästundersökningar i form av enkäter, intervjuer, fokusgrupper och problemstudier. Enskilda företagare är ofta oerhört skickliga på att spontant fånga kundens upplevelse i sin egen erfarenhetsbaserade kunskap. Entreprenörer testar nya idéer tillsammans med sina kunder hela tiden. Forskning (Witell, 2011 et al) bekräftar att det finns en stor mängd internt lagrad information om kunder i svenska företag. Men den spridda kunskapen måste samlas på

destinationsnivå för att på allvar kunna nyttjas, både i de enskilda företagen och i destinationen som helhet (Baggio & Cooper, 2010; McLeod et al, 2010).

Även om destinationerna redan har stor kunskap om kunden finns dock en subtil nyansskillnad att vara observant på. Forskningen (Witell, 2011) visar att de flesta verktyg som används är *reaktiva*, det vill säga de är lämpliga när kunden ska reagera på något befintligt. Även detta blir "inifrån och ut" eftersom frågorna är formulerade från insidan. Vi observerar att det i förstudien varit svårt att få fram exempel på kundundersökningar som varit framåtriktade, proaktiva och "utifrån och in".

2. Tidigare och pågående insatser

2.1. Tidigare utredningar om destinationsorganisationers roll och finansiering

Affärsmodeller för gemensamma frågor på en turistort tycks ha funnits på dagordningen lika länge som turismen själv. Under mitten av 1900-talet tillfördes den gemensamma utvecklingen i Åre pengar genom en gemensam gästavgift. Kassan hanterades av Åre Turistförening, en förening som fortfarande lever.

Frågan om destinationsorganisationers affärsmodeller har undersökts på olika sätt – det är inte brist på kunskap och utredningar. Traditionellt har såväl forskning med bäring på affärsmodeller främst fokuserat på *marknadsföring* av destinationer, för att senare mer och mer titta på nätverksmodeller, samverkan och innovation.

Ett urval av utredningar och projekt som undersökt frågan om affärsmodell och finansiering:

- 2002: Promemoria till regeringen om "marknadspeng" baserad på gästnätter
- 2006: Visit Sweden, förslag om skatter
- 2007: SOU Tillväxt genom turistnäringen
- 2012 till 2015: Hållbar Destinationsutveckling (HDU)
- 2012: Tillväxtanalys, Turismens betydelse. Litteraturöversikt över forskning kring destinationsutveckling. Svensson, Fuchs, Bodén
- 2015: ETOUR Vintersportorten året runt del 2

(listan är inte på något sätt uttömmande, många fler har undersökt frågan, inte minst lokalt och regionalt)

2.2. Tidigare initiativ till turistskatt med stöd i lagen

En fråga som återkommer i utredningar och forskning är frågan om "kurtax" och möjligheten att skapa en motsvarighet i Sverige. En viktig utgångspunkt är då att de skandinaviska länderna har en unikt snäv lagstiftning kring lokal beskattning. En kommun får i princip enbart beskatta sina invånares arbete, ta ut fastighetsavgift och erbjuda tjänster som renhållning, vatten och avlopp, utan att ha ett vinstsyfte. Handlingsutrymmet är större i de flesta andra länder i världen, inklusive Österrike, Italien och Kanada som lyfts fram i tidigare studier kring "kurtax". Ändå återkommer frågan om och om igen i Sverige.

Frågan om möjligheten till lagstöd för någon form av beskattning av turism i Sverige restes tydligt i en promemoria till regeringen 2002. Då formulerades den som en "marknadspeng" som skulle läggas på kommersiella övernattningar. I regeringens svar från 2003 konstateras att "*det finns inte*

något principiellt hinder mot en sådan specialdestinering av skattemedel, men av budgetskal torde motståndet mot att införa en sådan skatt bli stort." Visit Sweden har sedan lagt fram konkreta förslag på andra sätt att beskatta; en procentsats av den beräknade skatteintäkten som turismen som helhet genererar, eller som en höjning av moms.

Hindren stavas "ändamålsbestämning" och "författningsreglering"

Den avgörande frågan är inte hur pengar ska tas in utan hur de ska styras till just turism. På såväl nationell som kommunal nivå fördelas skattepengar i en budgetprocess. Det turismen som bransch önskar är pengar som öronmärks till just turism.

Utredningen *Tillväxt genom besöksnäringen* (SOU 2007:32) summerar de förslag som presenterats och konstaterar att det inte är realistiskt att driva igenom lagstöd för denna typ av öronmärkta pengar. Principen kallas ändamålsbestämning. Det finns idag *inga exempel* på ändamålsbestämda skattepengar, varken på kommunal eller nationell nivå. Frågan har tidigare diskuterats när det gäller att öronmärka pengar från drivmedelsbeskattning till investeringar i och underhåll av vägar.

Ett närbesläktat förslag har varit att kommuner ska åläggas att finansiera destinationsutveckling? Inte heller detta är möjligt. *"I det fall denna [kommunal medfinansiering i destinationsmarknadsföring] skall vara obligatorisk förutsätts en särskild författningsreglering."*

Återigen är det principiellt möjligt för staten att ålägga kommunen detta, men det kommunala självstyret är en stark princip i det svenska samhället och det är inte realistiskt att driva igenom ett undantag för turismens intressen.

Sammantaget faller möjligheten att driva fram affärsmodeller med stöd i lagen på att 1) det svenska samhället inte har en tradition av att öronmärka skattepengar till specifika ändamål och 2) att det i ett nationellt perspektiv rör sig om för små belopp för att vinna stöd för att öppna upp för sådana undantag.

2.3. Pågående initiativ

Under perioden för förstudien har flera destinationer haft frågan om affärsmodeller och finansiering aktiv. I Funäsfjällen har styrelsen tillsatt en grupp som ska se över framtida finansiering, i Östersund pågår ett övergripande arbete med uppdrag och syfte, i Krokoms är destinationsorganisationen under omstrukturering, så även i Ragunda. Något förenklat ser vi att samtliga utforskar affärsmodeller som utgår ifrån nuvarande logik, där kommun och lokal näring samverkar kring någon form av basfinansiering, med offentliga projektpengar som extra resurser. Givet de förändringar vi ser i omvärlden blir det intressant att föra in mer innovation i pågående initiativ. Några destinationer testar innovativa sätt att ta betalt från gästen under begreppet "Mervärde". I regionen pågår processer i Funäsfjällen och Frostviksfjällen. Dessutom har Hemavan Tärnaby just startat ett liknande arbete.

2.3.1. Mervärde Funäsfjällen

Destination Funäsfjällen består av över 170 medlemsföretag som tillsammans finansierar och driver turismutvecklingen i västra Härjedalen. Bolaget har arbetat i över 40 år för att tillhandahålla gemensam bokning för området men verksamheten idag innefattar även marknadsföring, turistbyråverksamhet, drift av utvecklingsprojekt och underhåll av

gemensamma turismprodukter. "Mervärde" i Funäsfjällen är initierat av destinations - bolaget och omfattar de medlemsföretag som valt att ansluta sig. Exempel på hur "Mervärde" fungerar är 1% påslag på restaurangnotan på vissa restauranger, en krona per varje ICA-påse, 10 kronor per kommersiell gästnatt osv. Pengarna går direkt till Destination Funäsfjällen och återinvesteras för att på lång och kort sikt skapa förutsättningar för en hållbar turistnäring i området.

2.3.2. Mervärde Frostviken

"Mervärde Frostviken" är ett samarbete mellan Leader, Tillväxt Frostviken och Strömsund Turism. Det startade i januari 2014 och nio företag har anslutit sig till projektet. En krona extra för plastkassar på mataffären och en 2 - procentig höjning av logipriserna i området ska ge en summa pengar som företagen gemensamt bestämmer hur de ska användas. Målet är att pengarna ska satsas på ökad trivsel och livskvalité för både bofasta och besökare. Pengarna går bland annat till att upprätthålla samhällsservicen och infrastrukturen på de aktuella orterna.

2.3.3. Mervärde Hemavan Tärnaby

Med inspiration från Funäsfjällen och Frostviksfjällen har ett samarbete startat under vintern 2017 i Hemavan Tärnaby. En handfull så kallade "Pionjärföretag" har varit med och avgiften läggs på en utvald befintlig tjänst eller produkt. Även här så kan kunden välja en mervärdespåse i mataffären och på så vis betala en liten extra avgift. Tanken är att pengarna ska gå till gemensamma utvecklingsprojekt.

2.3.4. Slutsatser om pågående initiativ

Förstudien har kantats av frågan om eventuella avgifter från gästen och en rad tankar om de initiativ som redan finns och andra förslag som liknar "kurtax". *"Det är dags att vi en gång för alla inför den där 'guldpengen"*, *"Gästen har inga problem med detta, men vi får inte med oss boendeanläggningarna"* är några röster vi hört. Vissa bara väntar på att göra det eftersom det är den internationella normen. Andra säger att det inte är möjligt.

Här finns en risk att branschen fastnar i att försöka efterlikna befintlig modell och letar efter att bekräfta eller förkasta idén. Att det inte går att införa en "kurtax" i Sverige med stöd i lagen är både en förbannelse och en möjlighet. Vi tvingas hitta andra lösningar som kanske kan skapa ett ännu utforskat värde för gästen och samtidigt hitta nya affärsmodeller.

De försök som pågår med "Mervärde" visar på flera innovativa grepp, men med begränsad struktur och utvärdering. Här finns en risk att återigen skapar något "inifrån och ut" och får en skog av olika lösningar som blir otydliga för gästen. I samtal med regionens destinationer hör vi en öppenhet för fler nya lösningar. Vi hör röster som säger att "Crowdfunding inte riktigt är testat", att "vi måste kunna göra detta tillsammans" och att "utmaningen är att påvisa destinationsorganisationens värde, gentemot alla intressenter". Frågor om finansiering väcker ett stort engagemang, vilket är en god förutsättning för att ta steget till verklig kundorientering och därmed sätta kunden i förarsätet för utveckling av nya erbjudanden som förhoppningsvis resulterar i värdeskapande processer med tillhörande hållbara och långsiktiga intäktsströmmar.