



GÖTEBORGS  
UNIVERSITET

CFT-RAPPORT 2019:02



# INNOVATIONSARENOR FÖR TURISM

## - från ekosystem till labb

Eva Maria Jernsand, Företagsekonomiska institutionen vid Handelshögskolan

CFT-RAPPORT 2019:02

En rapportserie från Centrum för turism vid Göteborgs universitet

ISSN 2003-2188

# Sammanfattning

Det talas alltmer om turism som en del av ett hållbart samhällsbyggande. Olika aktörer måste bidra med sin kunskap för att skapa möjligheter och lösa problem som har ömsesidiga beroenden, är motsägelsefulla och förändras över tid. Turismen växer i hög takt vilket ger stora utvecklingsmöjligheter men den skapar också mål- och intressekonflikter, exempelvis mellan bevarande och utveckling.

Innovation har blivit ett begrepp som används alltmer inom samhällsdebatten kring lokal och regional utveckling. Inom flera andra områden har olika forum för innovation funnits i många år, men inom turism är de inte lika vanliga. Besöksnäringens företag saknar ofta en kultur som främjar skapandet, användandet och ledningen av innovationsprocesser. Lägg till detta näringsens fragmenterade, småskaliga och konkurrensintensiva affärsstruktur som ger begränsade möjligheter till samarbete. För att skapa innovationer inom turism och besöksnäring krävs därför bland annat undanröjande av hinder, en enkel väg in till de stödfunktioner som finns, mötesplatser för samskapande, testmiljöer samt närhet till slutanvändaren. Det behövs också nytänkande kring partnerskap och affärs- och produktutveckling. Nätverk av företag och andra organisationer inom turism och besöksnäring behöver skapas, underhållas och utvecklas för att ett ömsesidigt lärande ska komma till stånd och innovationer ska komma fram.

I projektet *Maritim Utveckling i Bohuslän* (MUB) är ett av målen att skapa en innovationsarena för maritim turism i Bohuslän. Innovationsarenan ingår också som ett projekt i Maritima klustret i Västsverige. Som en del av projektet har denna rapport skapats. Materialet är hämtat från författarens arbete som postdoktorforskare i projektet under två år (februari 2017 till januari 2019) och består främst av litteraturstudier, intervjuer och deltagande observationer. En viktig del är också den kontinuerliga dialog som förts med projektledare och projektets partnergrupp (där författaren ingått).

I rapporten ges en översikt av litteraturen kring samskapande och innovation inom turism. Sedan kategoriseras och exemplifieras olika typer av innovationsarenor som har relevans för hur en innovationsarena för turism kan se ut, under rubrikerna: städer, science parks, labb/testbäddar, framtidens turistbyråer samt andra forsknings- och innovationsmiljöer.

I rapportens sista kapitel identifieras fyra möjliga typer av innovationsarenor för maritim turism, på olika nivåer: *Den innovativa staden*, *Marine science park*, *Företagsarena* och *Turismlabb*. Samtliga karaktäriseras av samskapande (co-creation) på olika sätt. En central funktion för en arena inom turism är testmiljöer. Andra viktiga funktioner handlar om facilitering, dvs att möjliggöra, samordna och koordinera aktiviteter och aktörer, samt om att kommunicera internt och externt. Slutsatserna sammanfattas i punktform i slutet av kapitlet och handlar om att stärka turismens roll i byggandet av ett hållbart samhälle, att tänka nytt kring partnerskap, affärs- och produktutveckling, att hantera intressekonflikter, att bygga och underhålla nätverk och samarbeten, samt vikten av lärande och kommunikation. För projektet MUB ges särskilda rekommendationer för varje av de olika typer av innovationsarenor som tagits fram.



# Innehållsförteckning

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| Kapitel 1. Inledning.....                                                     | 5  |
| Turism och besöksnäring i samhällsstrukturen .....                            | 5  |
| Att skapa en innovationsarena för turism – Maritim Utveckling i Bohuslän..... | 5  |
| Syfte och mål.....                                                            | 6  |
| Metod... ..                                                                   | 6  |
| Kapitel 2. Turism, innovation, samskapande och arenor .....                   | 7  |
| Turism ur ett tillväxt- och hållbarhetsperspektiv .....                       | 7  |
| Turism och Agenda 2030 .....                                                  | 8  |
| Innovation.....                                                               | 9  |
| Turisminnovationer .....                                                      | 10 |
| Samskapande .....                                                             | 11 |
| Kundupplevelse, kundresa och innovation.....                                  | 13 |
| Aktörssystemet för innovation inom turism och platsutveckling.....            | 14 |
| Det interaktiva utrymmet - arenan .....                                       | 16 |
| Kapitel 3. Exempel på innovationsarenor .....                                 | 17 |
| Innovationsarenor för turism.....                                             | 17 |
| Städer som innovationsarenor .....                                            | 17 |
| Science parks som innovationsarenor .....                                     | 20 |
| Labb och testbäddar som innovationsarenor.....                                | 24 |
| Framtidens turistbyråer som innovationsarenor .....                           | 26 |
| Andra forsknings- och innovationsmiljöer som innovationsarenor .....          | 28 |
| Kapitel 4. En innovationsarena för maritim turism.....                        | 30 |
| Behövs en innovationsarena för maritim turism? .....                          | 30 |
| Den innovativa staden .....                                                   | 32 |
| Marine science park .....                                                     | 32 |
| Företagsarena .....                                                           | 33 |
| Turismlabb .....                                                              | 33 |
| Hur ska samskapandet gå till? .....                                           | 34 |
| Slutsatser och rekommendationer .....                                         | 35 |
| Referenser.....                                                               | 36 |

# Kapitel 1. Inledning

Rapporten tar avstamp i turism som ett fenomen som påverkas av och påverkar samhället på flera olika sätt. Med ett sådant integrerat synsätt krävs ömsesidig förståelse, lärande och samarbete mellan samhällsaktörerna. En innovationsarena för turism kan vara en möjlighet att skapa den samverkan som behövs för att utveckla besöksnäringen men också för att bidra till en hållbar utveckling av samhället i stort.

## Turism och besöksnäring i samhällsstrukturen

Turism är en viktig del av samhället och dess utveckling, sett från ett lokalt och regionalt perspektiv såväl som från ett nationellt och internationellt. I balansgången mellan bevarande och nyttjande vill vi att natur- och kulturmiljöer behålls intakta men att de också ger möjlighet för boende och besökare att nyttja för rekreation och lärande<sup>1</sup>. Vi vill ha ett blomstrande näringsliv, jobb, skatteintäkter och förbättrad infrastruktur. I den regionala utvecklingsstrategin för Västra Götaland finns förutom besöksnäringen flera utpekade områden som berör turism, exempelvis hållbar stadsutveckling, marin miljö och marina sektorer, livsmedel och gröna näringar samt informations- och kommunikationsteknik<sup>2</sup>. Det talas alltmer om turism som en del av ett hållbart samhällsbyggande<sup>3</sup> och att möta de stora samhällsutmaningarna<sup>4</sup>. Turismen anses kunna bidra till hållbar utveckling, både för den enskilde, besöksnäringen och för samhället i stort.

På senare år har innovation blivit ett begrepp som använts alltmer i forskningen och debatten kring lokal och regional utveckling. Dagens modell för innovation i Sverige bygger i mångt och mycket på att ge stöd till företag i det som kallas innovationsstödsystemet (ISS), som består av organisationer och nätverk som tillhandahåller kapital, affärskompetens och liknande, exempelvis Almi, Nyföretagarcentrum och Connect. Även Science parks och inkubatorer ingår i innovationsstödsystemet. Ett annat sätt att främja innovation är att reducera de hinder som företagare möter i form av exempelvis lagar, regler och administrativa bördor. Utmaningen för många turismföretagare är att det är svårt att förstå systemet och ta sig fram i djungeln av bidrag, utlysningar, checkar och regelverk. De flesta har inte heller tid att sätta sig in i de möjligheter och hinder som finns. Ur ett besöksnäringssperspektiv är innovationsstödsystemet inte anpassat för näringen så som den ser ut idag, med många starkt konkurrensutsatta och säsonsberoende småföretag med låg grad av samverkan, låg utbildningsnivå och hög personalomsättning. Hur kan en bättre process utvecklas där företagens osäkerhet reduceras, där det finns plats för innovationsarbete och där möjligheten att lyckas ökar? Och hur kan vi istället för att fokusera på enskilda företags innovationer arbeta för samverkan mellan flera samhällsaktörer, i en läroprocess för alla inblandade?

## Att skapa en innovationsarena för turism – Maritim Utveckling i Bohuslän

Projektet Maritim Utveckling i Bohuslän (MUB) startade som ett initiativ från Maritima klustret i Västsverige, Tillväxt Norra Bohuslän, Svenskt Marintekniskt Forum samt Sotenäs,

---

<sup>1</sup> Statens offentliga utredningar (SOU) 2017:95

<sup>2</sup> Västra Götalandsregionen, 2013

<sup>3</sup> Statens offentliga utredningar (SOU) 2017:95

<sup>4</sup> World Tourism Organization (UNWTO) m fl, 2018

Tanums, Strömstads och Lysekils kommuner. Projektet fick finansiering från Europeiska regionala utvecklingsfonden samt Västra Götalandsregionen, Göteborgs universitet och Strömstads, Tanums, Sotenäs och Lysekils kommuner. Inom MUB finns ett antal delprojekt: evenemangsstrategi, kunskapsturism, marina livsmedel, skärgårdstransporter och gästhamnar. Dessutom finns en övergripande aktivitet och projektmål som handlar om att skapa en innovationsarena för maritim turism i Bohuslän. Arenan ska bidra till nytänkande runt partnerskap och affärs- och produktutveckling och bli en etablerad och naturlig koppling mellan näringsliv, forskning och andra aktörer som vill främja de maritima näringarna. Författaren av denna rapport var anställd som postdoktorforskare i MUB under tiden februari 2017 till januari 2019 med fokus på innovationsarenan.

## Syfte och mål

Syftet med denna rapport är att utforska innovationsarena som samverkansplattform i ett turismsammanhang. Målen är:

- att ge en översikt av litteraturen kring samskapande och innovation inom turism,
- att kategorisera och exemplifiera olika typer av innovationsarenor som har relevans för hur en innovationsarena för turism kan se ut, samt
- att ge rekommendationer för skapandet av en innovationsarena för maritim turism i Bohuslän.

## Metod

Materialet som ligger till grund för rapporten har genererats från:

- Akademiska och populärvetenskapliga publikationer, främst inom områdena turism, innovation och samskapande (co-creation).
- Intervjuer med representanter från och observationer hos Arendals kommun, Norge; Next Skövde Destinationsutveckling AB; Borås Fashion Textile Center; Science Park Jönköping; Innovatum Science Park; Symbioscentrum; Kulturfabriken Brewhouse; Garveriet i Floda; samt Thinkpoint Innovation. Även webbplatser hos dessa och andra arenor har studerats.
- Intervjuer och samtal med projektledarna för *Maritim Utveckling i Bohuslän* Renée Daun och Carl Dahlberg, samt med kommunala representanter och den lokala besöksnäringen i Strömstads, Tanums, Sotenäs och Lysekils kommuner.
- En webbenkät till personer inom besöksnäringen som deltagit i aktiviteter inom projektet Maritim Utveckling i Bohuslän. 78 av 182 tillfrågade svarade (43 %).
- Deltagande observationer vid partnergruppsmöten i projektet Maritim Utveckling i Bohuslän samt vid aktiviteter anordnade inom projektet och med anslutning till detta.
- Erfarenheter och resultat från projektet *Turistbyrån som innovationsarena*, varifrån främst empiriskt material genererats och en rapport sammanställts tillsammans med Helena Kraff vid Högskolan för Design och Konsthantverk vid Göteborgs universitet<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Kraff & Jernsand, 2019

## Kapitel 2. Turism, innovation, samskapande och arenor

I litteraturöversikten diskuteras begreppen hållbar och ansvarsfull turism, innovation och turisminnovationer, samt hur en mångfald av aktörer kan arbeta tillsammans för en långsiktigt hållbar utveckling genom turism och besöksnäring.

### Turism ur ett tillväxt- och hållbarhetsperspektiv

Turismens andel av svensk ekonomi har över tid legat på en relativt konstant nivå på knappt 3 % av BNP. Den totala turismkonsumtionen i Sverige under år 2018 var 337 miljarder kronor, vilket är en ökning med drygt 19 miljarder (6%) i löpande priser jämfört med året innan. Konsumtionen från utländska besökare i Sverige uppgick till 144 miljarder kronor 2018, en ökning med 8% jämfört med 2017. Totalt har turismens exportvärde mellan åren 2000 och 2018 ökat med 255 %. Denna ökning är mer än dubbelt så stor som ökningen för den totala exporten av varor och tjänster, som var 113% under samma period. Turismens exportvärde ökar alltså snabbare än Sveriges totala export och uppgår till mer än Sveriges järn- och stål-export och livsmedellexport tillsammans<sup>6</sup>.

Antalet sysselsatta inom besöksnäringen var 172 400 personer år 2018 och ökade med 2 % (3 000 personer) jämfört med året innan. Sedan år 2000 har sysselsättningen inom turism ökat med 32%, vilket kan jämföras med den totala sysselsättningsökningen för Sverige som var 19 %. En betydande del av turismens sysselsättningsökning har kommit efter 2010<sup>7</sup>.

Turismen i världen tros öka med 3 % per år fram till 2030<sup>8</sup> vilket förutom positiva effekter också ställer krav på att hantera de påfrestningar det innebär för lokalbefolkningen, turisterna och miljön. *Överturism* (eng. overtourism, på svenska även hyperturism) är en snabbt växande utmaning relaterad till hög intensitet av turister på en och samma plats<sup>9</sup>. Överturism kan påverka turistupplevelsen, överbelasta infrastrukturen, skada miljön i form av föroreningar och överanvändning av naturresurser, hota vilda djur och natur- och kulturarv samt göra att boende inte längre känner sig hemma<sup>10</sup>. Många destinationer i Europa och övriga världen översvämmas av turister. Även om överturism hittills inte påverkat Sverige i större utsträckning märks på vissa håll en säsongsmässig ansträngning, exempelvis på samhällen längs svenska västkusten och på Kungsleden i norr. Ett ökat och mer långväga resande medför också ökade utsläpp av exempelvis koldioxid, vilket påverkar samhället i stort, inte bara destinationen.

Hållbar turism handlar om ekonomiska, miljömässiga, kulturella och sociala frågor. Inte minst handlar det om ett individuellt, kollektivt och politiskt ansvar: att prioritera insatser, exempelvis när det gäller arbetsliv, mänskliga rättigheter, integration, mångfald och tillit<sup>11</sup>. Ansvaret måste tas globalt men också på nationell, regional, lokal, bransch- och företagsnivå<sup>12</sup>.

---

<sup>6</sup> Tillväxtverket, 2019

<sup>7</sup> Tillväxtverket, 2019

<sup>8</sup> World Tourism Organization (UNWTO), 2011, 2019

<sup>9</sup> World Tourism Organization (UNWTO), 2018; World Travel & Tourism Council (WTTC) & McKinsey & Company, 2017

<sup>10</sup> World Travel & Tourism Council (WTTC) & McKinsey & Company, 2017

<sup>11</sup> Tillväxtverket, 2019

<sup>12</sup> Tillväxtverket, 2019

## Turism och Agenda 2030

Turism och besöksnäring kan på många sätt bidra till FN:s Agenda 2030 och verka för att de globala hållbarhetsmålen<sup>13</sup> uppnås. Världsturismorganisationen (UNWTO) har exempelvis sammanställt en lista med beskrivningar av hur turism kan länkas till hållbarhetsmålen genom aktioner från politik och näringsliv<sup>14</sup>. Samma organisation har också lanserat en webbplattform som är utformad så att varje aktör (offentlig sektor, privat sektor, givarsamhället, resenärer, internationella organisationer, akademien och civilsamhällesorganisationer) kan hitta sätt att främja målen samt dela sina erfarenheter<sup>15</sup>. Eftersom turism är ett komplext fenomen är de olika målen sammanlänkade och beroende av varandra. Stockholm Resilience Centre använde sig på Stockholm Food Forum 2016 av en illustration i form av en ”bröllopstårta” (se bild 1) för att visa hur målen är kopplade till mat. Denna illustration kan också användas för att förstå hur hållbarhetsmålen är sammankopplade när det gäller turism.

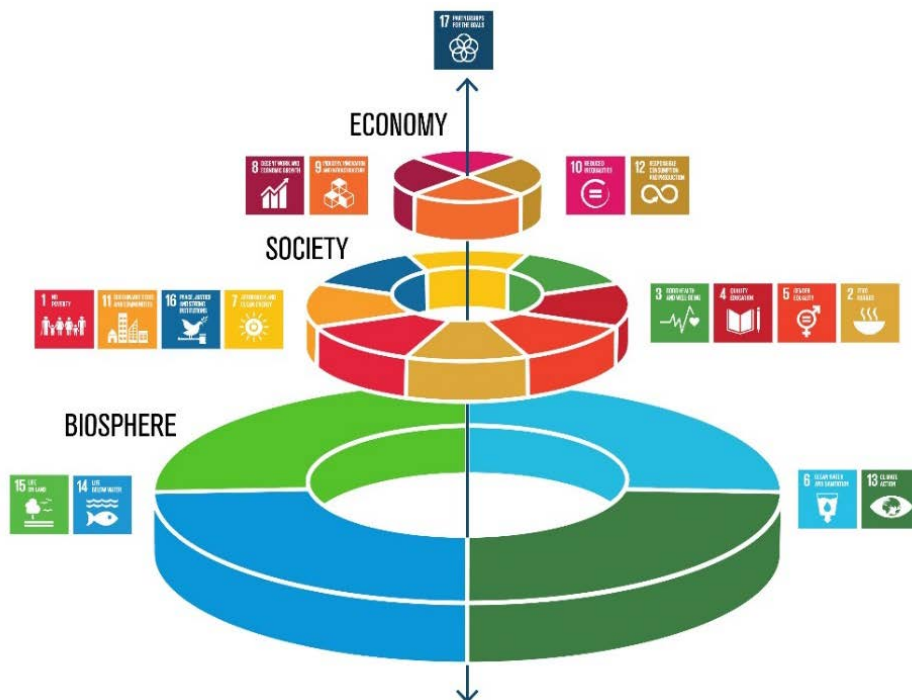


Bild 1: FN:s hållbarhetsmål och dess förhållande till mat, vilket även kan adaptas till turism. Illustration: Azote för Stockholm Resilience Centre, Stockholms universitet.

Ekonomier och samhällen är inbäddade i biosfären; de är inte separerade från varandra utan ska ses som integrerade, beroende av varandra och som en helhet. Samtliga mål har betydelse för turismen, som både kan hindra och möjliggöra uppfyllelsen av dem. Basen för hållbar turism finns i biosfären:

- mål 6 rent vatten och sanitet för alla
- mål 13 bekämpa klimatförändringarna
- mål 14 hav och marina resurser
- mål 15 ekosystem och biologisk mångfald.

<sup>13</sup> <https://www.globalamalen.se>

<sup>14</sup> World Tourism Organization (UNWTO) and United Nations Development Programme, 2017

<sup>15</sup> <http://tourism4sdgs.org>

I nästa lager återfinns mål kring samhället och människors livssituation, som även de blir en grund för att turismen ska fungera för de människor som finns på destinationen:

- mål 1 ingen fattigdom
- mål 2 ingen hunger
- mål 3 god hälsa och välbefinnande
- mål 4 god utbildning för alla
- mål 5 jämställdhet
- mål 7 hållbar energi för alla
- mål 11 hållbara städer och samhällen
- mål 16 fredliga och inkluderande samhällen.

I det översta lagret av tårtan samlas de mål som främst avser ekonomi i förhållande till turism. De ekonomiska målen är viktiga för hållbarhet över tid så att turismen får en samhällsbyggande funktion:

- mål 8 anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt
- mål 9 hållbar industri, innovationer och infrastruktur
- mål 10 minskad ojämlikhet
- mål 12 hållbar konsumtion och produktion.

Slutligen, överst i figuren, finns det mål som är en förutsättning för alla andra mål: nr 17 genomförande och partnerskap. För att uppnå målen krävs alltså samverkan och realisering, kanske speciellt eftersom det finns målkonflikter inom och mellan lagren. I Västra Götaland vill VGR stärka regionens samverkansmiljöer för forskning och innovation och deras internationella konkurrenskraft, samt utveckla test- och demonstrationsarenor. I den statliga utredningen *Ett land att besöka - en samlad politik för hållbar turism och växande besöksnäring*<sup>16</sup> anses på liknande sätt en långsiktigt hållbar turism och besöksnäring vara beroende av innovation, forskning och samverkan mellan det privata, det offentliga och civilsamhällets aktörer. Även Tillväxtverket påpekar vikten av långsiktiga samverkans- och samordningsinsatser för att nå de turismpolitiska målen och hantera utmaningar som destinationer och företag möter<sup>17</sup>. Insatserna berör ett stort antal aktörer samt politik- och samhällsområden på olika nivåer.

## Innovation

OECD definierar innovation som en ny eller förbättrad produkt eller process (eller en kombination av dem) som skiljer sig signifikant från tidigare varianter av produkter eller processer och som gjorts tillgänglig för potentiella kunder eller börjat användas (process)<sup>18</sup>. Implementeringen sker i affärspraktiken, på arbetsplatser eller i externa relationer.

Många associerar begreppet innovation med teknik, patent och skalbarhet. Radikala innovationer (banbrytande, nya för världen) ses dock inte som den enda typen av innovationer, och de anses inte längre skapas bara inom stängda, tekniska eller medicinska FoU-avdelningar<sup>19</sup>. Det pågår ständigt processer av lärande, sökande och utforskande som blir till nya produkter,

---

<sup>16</sup> Statens Offentliga Utredningar (SOU) 2017:95

<sup>17</sup> Tillväxtverket, 2019

<sup>18</sup> OECD, 2018

<sup>19</sup> Toivonen och Tuominen, 2007

tekniker, organisationsformer och marknader<sup>20</sup>. Inkrementella, gradvisa och mindre påtagliga innovationer som blir till i den dagliga verksamheten räknas också som innovationer, trots att de inte märks lika tydligt och direkt<sup>21</sup>.

Ibland används gemener respektive versaler för att beskriva skillnaden mellan det långsamma, vardagliga och det mer omvälvande. *Lilla c* beskriver exempelvis den kreativitet (creativity) som används i vardaglig problemlösning medan *Stora C* (Creativity) leder till omvälvande förändring genom framstående personer vars arbete är välkänt av människor i ett visst fält. Kevin Hindle använde begreppen *Stora I* (Big-I) och *lilla i* (small-i) för att beskriva två föreställningar av innovation<sup>22</sup>. I lilla i-perspektivet ses kunskap som värdeskapande med implicit potential. Stora I-perspektivet framhäver istället explicit den omvandlingsprocess som behövs för att banbrytande innovationer ska komma till stånd. Lilla i kan handla om att hitta sätt att spara tid eller pengar i de dagliga processerna; att förbättra dem och överge rutiner som blivit överflödiga. Stora I innebär att organisationen måste genomgå omstruktureringar och implementera nya rutiner och policyer<sup>23</sup>. Det krävs också samverkan i system med flera parter. Det bör dock nämnas i sammanhanget att vissa kritiker menar att dikotomier, dvs uppdelningar som kan ses som motsättningar eller alltför distinkta inriktningar, är ett onyanserat sätt att se på verkligheten<sup>24</sup>.

I Vinnovareporten *Innovationsplattformar för hållbara och attraktiva städer*<sup>25</sup> nämns att innovation inte alltid används i offentlig verksamhet utan att det snarare talas om metodutveckling och ständiga förbättringar. Kommunikationen kring vinsterna med innovation och vad det offentliga kan tjäna på det bör därför kopplas till samhällsutmaningarna. När det gäller småföretag kan innovation kopplas till affärs- och produktutveckling för att bli mera greppbart. Samtidigt är det viktigt att inte rygga för de fördelar som finns med att använda begreppet innovation, eftersom det inbegriper områden som vi kanske normalt inte tänker på, som att förbättra processer, samarbeten och marknadsföring.

## Turisminnovationer

Inom turism är det vanligt med inkrementella innovationer (*lilla i*), dvs små förbättringar som ofta är integrerade i det dagliga arbetet<sup>26</sup>. Turismföretagaren eller personalen möter kunden direkt, uppmärksammar vad denne tycker om, diskuterar, förbättrar, provar något nytt och utvärderar. Ofta ser vi inte förrän i efterhand att det är en innovation, när små delar utvecklats efter hand i en ständigt pågående process<sup>27</sup>. Det är också vanligt att besöksnäringen tar till sig innovationer som skapats inom andra områden, eller påverkas av dem på ett märkbart sätt<sup>28</sup>. Exempel på sådana innovationer är ryggsäcken, kartan, taxin, museet, batteriet och mobiltelefonen. Att turisminnovationer ofta är inkrementella eller lånade betyder inte att det inte behövs radikala innovationer inom besöksnäringen.

---

<sup>20</sup> Lundvall, 2010

<sup>21</sup> Toivonen och Tuominen, 2007

<sup>22</sup> Hindle, 2002

<sup>23</sup> Denti, 2019

<sup>24</sup> För kritik mot dikotomin mellan stora och lilla C, se Kaufman och Beghetto, 2009.

<sup>25</sup> Zingmark, 2018

<sup>26</sup> Sundbo et al., 2013

<sup>27</sup> Gallouj, 2002

<sup>28</sup> Hjalager, 2015

Inom turism och upplevelser kan innovationer delas upp i fem typer<sup>29</sup>: 1) *produkt-/service-innovationer* som observeras direkt av kunden, 2) *processinnovationer* som sker bakom kulisserna för att förbättra exempelvis effektivitet och produktivitet, 3) *organisatoriska innovationer* som är nya sätt att organisera exempelvis arbetsansvar, 4) *marknadsföringsinnovationer* som kan vara förändringar i design eller att skapa lojalitetsprogram, samt 5) *institutionella eller samverkansinnovationer* som handlar om nätverk och sammanslutningar. De olika innovationstyperna anses ofta vara sammanflätade. Exempelvis ger en minskning av produktionskostnaderna genom processinnovation värde på produktnivå, men det kan också ändra arbetsansvar eller externa relationer på ett sätt som kan anses vara innovativt<sup>30</sup>. När olika innovationstyper sammanflätas blir processen komplex och svår att greppa<sup>31</sup>. Innovation kan därmed inte förklaras med hjälp av traditionella linjära modeller eftersom de är mer komplexa och expansiva<sup>32</sup>. För turismupplevelseinnovationer kan modellen snarare ses som spiralformad, med återkommande faser av prototyper, tester och utvärderingar (se bild 2)<sup>33</sup>. Här är tidsaspekten och genomflödet viktiga; det är lättare att successivt göra en produkt bättre och mer lönsam för den som regelbundet har gäster med liknande behov att prova sin produkt på.

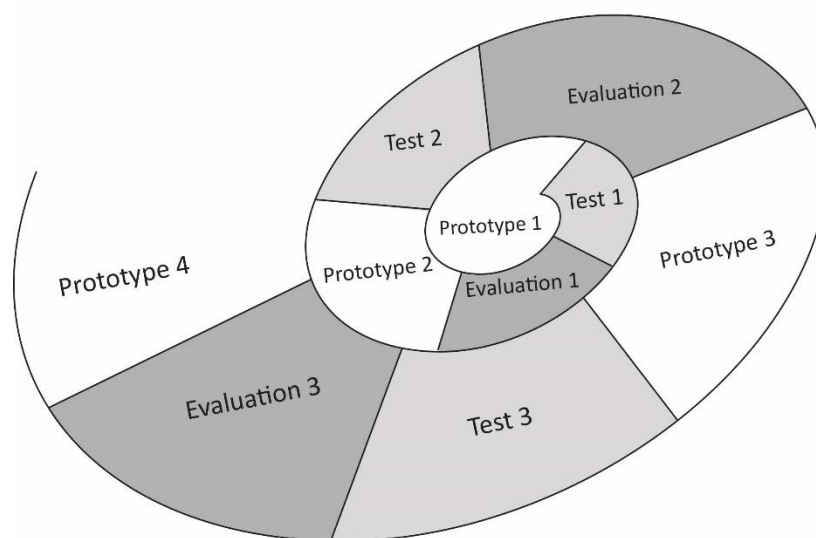


Bild 2: Innovationsprocessen som spiralformad med cykler av prototyper, tester och utvärderingar. (Jernsand, Kraff och Mossberg, 2015)

## Samskapande

Enligt tjänstelogiken kan företag inte ensamma leverera värde och innovationer. Alla sociala och ekonomiska aktörer skapar värde och värdet uppstår i relationerna<sup>34</sup>. Tjänstelogiken uppmärksammar särskilt kundens aktiva roll som samskapare av värde. Inspirerade av tidigare studier, bland annat av det som sociologen Toffler benämnt *prosumer* (en sammanslagning av producer och consumer), myntade Prahalad och Ramaswamy<sup>35</sup> begreppet *co-creation*. Co-

<sup>29</sup> Hjalager, 2010; Jernsand, Kraff & Mossberg, 2015; Rønningen & Lien, 2015

<sup>30</sup> Jernsand, Kraff & Mossberg, 2015; Zach, 2016

<sup>31</sup> Hjalager, 2010; Toivonen, Tuominen & Brax, 2007

<sup>32</sup> Vargo, Wieland & Akaka, 2016

<sup>33</sup> Jernsand, Kraff & Mossberg, 2015

<sup>34</sup> Gummesson & Grönroos, 2012; Vargo & Lusch, 2008

<sup>35</sup> Prahalad & Ramaswamy, 2004

creation, eller samskapande, är en interaktiv process mellan två eller flera aktörer där något skapas, och där aktörernas processer sammanfogas till en gemensam<sup>36</sup>. Inom turismforskningen handlar samskapande ofta om relationen mellan företag och kunder<sup>37</sup>. Researrangörer interagerar med turisterna så att upplevelsen blir minnesvärd och skapar värde för turisten<sup>38</sup> och genom sitt eget värdeskapande blir turisten en källa för innovation för organisationen<sup>39</sup>.

Många forskare har kritiserat ovanstående synsätt som alltför mekaniskt och företagsfokuserat; att kunden blir som en deltidsanställd<sup>40</sup>. Samskapande innebär snarare att värdeskapandet demokratiseras och decentraliseras. Fokus på företag och kund förflyttas och handlar om företagets samverkan med såväl kunder som leverantörer, partners och anställda<sup>41</sup>. Samskapandet måste vara avsiktligt från alla berörda parter och grunda sig på medvetenhet om vad de skapar tillsammans<sup>42</sup>. Samskapandet bör inte heller bara ske som enstaka händelser utan genom hela processen<sup>43</sup>. Med ett sådant synsätt på samskapande är det alltså jämnt, dynamiskt och långsiktigt.

När det gäller utvecklingsprocesser och nya sätt att gå tillväga och tänka har designprocessen och framförallt begreppet *design thinking* fått uppmärksamhet på senare år. Design thinking kan definieras som det synsätt eller tankesätt som designer använder sig av i sin praktik<sup>44</sup>. I takt med att designbegreppet har utvecklats över tid har det kommit att handla inte bara om produktutveckling utan utgår från de behov som finns i samhället i stort<sup>45</sup>. Design kan därmed handla om att utveckla såväl processer, policyer som nya affärsmodeller<sup>46</sup>. Inom design finns också begreppet *deltagande design* (participatory design, co-design), som handlar om kollektiv kreativitet<sup>47</sup>, när olika intressenters praktiska kunskaper och erfarenheter tas tillvara i designprocessen<sup>48</sup>. En annan gren inom designområdet, som fokuserar på metoder och verktyg, är *tjänstedesign* (service design). Tjänstedesign har främst kommit att användas inom offentlig sektor, såsom hälsa och sjukvård, men rör sig mot medborgarinvolvering i den offentliga tjänsteleveransen i ett större perspektiv. Då handlar den ofta om invånare som partners eller volontärer och värdet som skapas anses främst avse ekonomiska vinster som effektivitet, medan andra studier visar att medborgarengagemanget i sig självt är huvudsyftet<sup>49</sup>. Både deltagande design och tjänstedesign kan alltså ses som exempel på metoder för samskapande.

Inom litteraturen om transdisciplinär forskning används ofta begreppet *samproduktion* (co-production). Det avser inkluderande processer som samlar olika logiker eller förståelser i olika sammanhang genom samarbete mellan olika aktörer<sup>50</sup>. Kunskap samproduceras över discipliner<sup>51</sup> och adresserar "behovet av demokratiskt deltagande eller mer inkluderande politiska processer som krävs i debatten om hållbar utveckling" (Polk & Kain, 2015, s. 2-3). Här

---

<sup>36</sup> Grönroos & Gummerus, 2014

<sup>37</sup> Rihova, Buhalis, Moital & Gouthro, 2015

<sup>38</sup> Campos, Mendes, do Valle & Scott, 2015

<sup>39</sup> van Limburg, 2008

<sup>40</sup> Korkman, 2006; Rihova, Buhalis, Moital & Gouthro, 2015

<sup>41</sup> Ramaswamy & Gouillart, 2010

<sup>42</sup> Grönroos, Strandvik & Heinonen, 2015

<sup>43</sup> Sanders & Simons, 2009

<sup>44</sup> Cross, 2007; Kimbell, 2011

<sup>45</sup> Sanders & Stappers, 2008

<sup>46</sup> Burns, Cottam, Vanstone et al, 2006

<sup>47</sup> Sanders & Simons, 2009

<sup>48</sup> Krippendorff & Butter, 2007

<sup>49</sup> Voorberg, Bekkers & Tummers, 2015

<sup>50</sup> Gibbons, Limoges, Nowotny et al, 1994; Polk & Kain, 2015

<sup>51</sup> Guggenheim, 2006

lyfts alltså samskapandet till en nivå där privata, offentliga och civila aktörer samt akademien producerar kunskap tillsammans, vilket är intressant för diskussionen om innovationsarenor för turism.

Samskapande innovation (co-innovation) är en typ av öppen innovation<sup>52</sup> som ställs i motsats till ett vertikalt och internt synsätt. Extern kunskap utanför organisationen välkomnas och integreras i innovationsprocessen<sup>53</sup>. I ett tekniskt sammanhang kan co-innovation ses som en sammanslagning av samarbetsformerna *co-development* och *R&D cooperation*<sup>54</sup>. Ett annat relaterat begrepp är *crowdsourcing*, som är en metod för att främja samskapande. Bidrag från en stor grupp (the crowd) används för att ta fram idéer om hur man löser ett problem<sup>55</sup>. För turism, som har en nära relation till slutanvändaren, kan crowdsourcing vara intressant.

## Kundupplevelse, kundresa och innovation

Ett sätt att beskriva och anpassa ett företags erbjudande till kundens resa och upplevelse är att kartlägga kundresan (customer journey mapping). Detta kan illustreras som ett hjul där erfarenheterna från en resa stimulerar till nästa resa, eller som en kedja där en sekvens leder till nästa och slutligen ger feedback (börjar om, se bild 3). Varje steg eller sekvens har personliga, fysiska eller virtuella beröringspunkter, så kallade *touch points*, i form av skyltar, webbplatser, sociala medier, personliga möten etc.

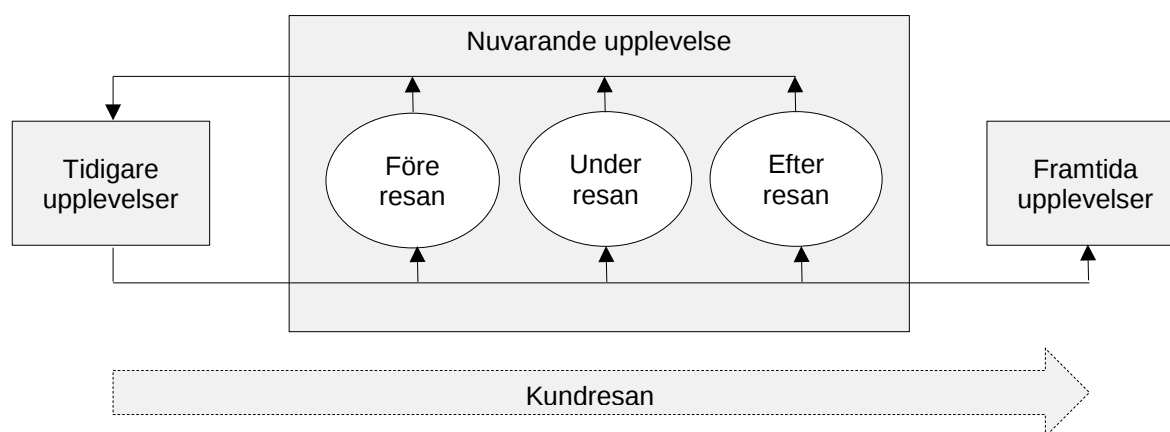


Bild 3: Kundupplevelsen genom kundresan. Egen illustration efter Lemon & Verhoef, 2016.

I takt med samhällets och den digitala utvecklingen blir dessa beröringspunkter alltmer fragmenterade. Kunderna interagerar med varandra i sociala medier, och upplevelserna blir sociala och influeras av andra kunder. Det gör att företagen har mindre kontroll över kundupplevelsen och kundresan<sup>56</sup>. Turister söker också ständigt nya erfarenheter<sup>57</sup> och deltar i allt högre grad i produktionen av sina egna upplevelser<sup>58</sup>. Alltför tillrättalagda erbjudanden kan kännas

<sup>52</sup> Manika & Midler, 2008

<sup>53</sup> Chesbrough, 2006

<sup>54</sup> Manika & Midler, 2008

<sup>55</sup> Grèzes, Lehmann, Schnyder & Perruchoud, 2016

<sup>56</sup> Lemon & Verhoef, 2016

<sup>57</sup> Sundbo, 2009

<sup>58</sup> Alsos, Eide och Madsen, 2014

bundna och hämmande samtidigt som ett alltför stort ansvar för den egna upplevelsen kan verka svårt eller skrämmande. Från besöksnäringens sida handlar det om att möta kundens behov men också att erbjuda det som inte förväntas och att ta vara på den kunskap kunder, leverantörer, anställda och andra aktörer har, i alla delar av kundresan. Att exempelvis se till att det finns tydlig och korrekt information på webbplatser, sociala medier eller fysiska skyltar gör det möjligt för besökaren att själv planera sin resa och hitta rätt till och på besöksmålet. Om informationen är lättillgänglig och inspirerande kan den bli en anledning till besök och en orsak att stanna längre.

Ett exempel på samskapandeprocessen inom turism som ser till hela kundresan börjar kanske i diskussionen med familj och vänner eller när en kund tillsammans med ett upplevelseföretag inom exempelvis kajaking planerar sin individuella resa där båda parter (kanske även andra aktörer som boendeanläggningar, turistinformatörer, restauranger och butiker) delger sina önskemål, kunskaper och förutsättningar för att göra upplevelsen så bra som möjligt. Samskapandet kan också ske under själva upplevelsen i interaktion med medresenärer och om kunden skriver, tar foton, använder sociala medier eller samtalar med arrangörer och andra. När resan är slut kan samskapandeprocessen fortsätta i form av utvärderingar, rekommendationer, förväntningar för framtiden och liknande. Tillsammans bidrar samskapandet till nya eller förbättrade lösningar för nästa kund eller för den besökandes nästa resa. En i förväg, av arrangören helt tillrättalagd resa, har ofta sin grund i den här typen av samspel och anpassningar. Arenan för innovation skulle här alltså kunna ses som kundresan som sker före, under och efter den fysiska förflyttningen.

## Aktörssystemet för innovation inom turism och platsutveckling

Det finns en närhet mellan företag och slutanvändare i turism som driver innovation<sup>59</sup>. Samtidigt består besöksnäringen av en mängd säongsberoende småföretag som ofta har små resurser och hög personalomsättning, vilket gör att den har låg absorptionsförmåga och svårigheter att attrahera kvalificerad personal och finansiella investeringar<sup>60</sup>. Ett öppet innovationssystem bygger på samarbete mellan olika aktörer, vilket inte alltid är lätt eftersom det innebär begränsningar i form av brist på resurser, strategier och engagerade personer<sup>61</sup>. Allt detta gör det svårt att skapa en samverkande innovationskultur<sup>62</sup>. Nya idéer överges därför ofta på ett konceptuellt stadium<sup>63</sup>. Humankapital är det största hindret till innovation inom turism, menar exempelvis Najda-Janoszka och Kopera<sup>64</sup>.

Det relativt nyetablerade begreppet *inkluderande turism* är också viktigt i sammanhanget. Begreppet kritiserar ett uppifrånperspektiv på turism och strävar efter att engagera marginaliserade grupper i etisk turismproduktion och -konsumtion<sup>65</sup>. På liknande sätt kritiseras platsvarumärkesarbete (place branding) för att påtvinga och reproducera bilder av platser som inte överensstämmer med verkligheten<sup>66</sup>. Här innebär inkludering de transformativa och demokra-

---

<sup>59</sup> Fuglsang, Sundbo & Sørensen, 2011

<sup>60</sup> Najda-Janoszka & Kopera, 2014

<sup>61</sup> Lapointe, Guimont & Sévigny, 2015

<sup>62</sup> McPhee, Guimont & Lapointe, 2016

<sup>63</sup> Najda-Janoszka & Kopera, 2014

<sup>64</sup> Najda-Janoszka & Kopera, 2014

<sup>65</sup> Scheyvens & Biddulph, 2018

<sup>66</sup> Lichrou, Kavaratzis & Giovanardi, 2017

tiska processer där intressenter, inte minst invånare, inkluderas i byggandet och kommunikationen av varumärket<sup>67</sup>. Regionala och lokala turismorganisationer spelar viktiga roller som ledare för samarbetsprocesser<sup>68</sup> och skapandet av miljöer som inspirerar samarbete<sup>69</sup>. Det krävs då en förflyttning från det traditionellt marknadsföringsbaserade sättet att arbeta<sup>70</sup>.

Kulturgeografen och turismforskaren Alan Lew pekar på skillnaderna mellan, men också vikten av, planerade, ändamålsenliga (top-down) processer och dess motsats: de organiska och spontana (bottom-up)<sup>71</sup>. Det handlar alltså om vad som är möjligt att styra men också om vad som måste ges frihet att utvecklas på egen väg och i egen takt. Offentliga turismorganisationer har sällan kontroll över de innovationsinitiativ som odlas i småskaliga miljöer<sup>72</sup>. Platsutveckling sker i båda typerna av processer, vilket kräver mer samskapande och gemensam kommunikation kring platsers karaktär och hur de skapas<sup>73</sup>.

För att skapa innovationer krävs ofta en förmåga att se den stora bilden, komplexiteten och långsiktigheten. Platsutveckling kännetecknas av så kallade ”wicked problems”, dvs problem som har ömsesidiga beroenden, är motsägelsefulla och förändras över tid<sup>74</sup>. De är därför svåra att lösa och analysera och kräver därmed kunskap från flera håll. Triple helix-modellen används ofta för att beskriva de aktörer som samverkar: akademien, det offentliga och näringslivet. Modellen har utvecklats i olika varianter, exempelvis med tillägg för civilsamhället.

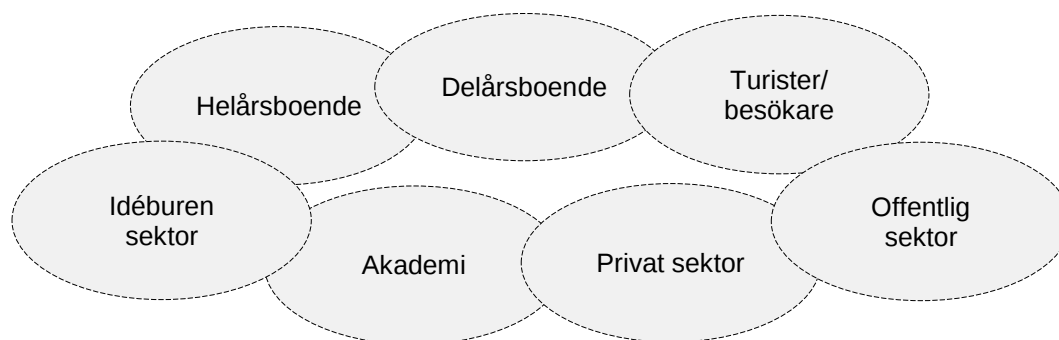


Bild 4. Aktörer och roller i innovationsekosystemet för turism. Modellen är ett resultat av projektet Maritim Utveckling i Bohuslän.

För turism har författaren skapat en modell som visar hur fler aktörer kan involveras i innovationsarbetet och skapa förståelse för deras roller (se bild 4). Den visar aktörerna i turismintensiva kommuner, exempelvis på den svenska västkusten. Det som särskiljer modellen från många andra aktörsmodeller är att civilsamhället har delats upp i kategorierna idéburen sektor, helårsboende, delårsboende och turister/besökare. Det finns annars en risk att civilsamhället behandlas styvmoderligt och får en underordnad roll med svagt intresse från de starka aktörerna akademi, privat och offentlig sektor. Inom platsutveckling läggs i helixmodellen ibland invånare och idéburen sektor (föreningar, intresseorganisationer, nätverk) till som kategorier som har anses nödvändiga att inkludera, men i turismintensiva kommuner räcker inte

<sup>67</sup> Jernsand, 2016

<sup>68</sup> Lapointe, Guimont & Sévigny, 2015

<sup>69</sup> Najda-Janoszka, 2013

<sup>70</sup> Halkier, Kozak & Svensson, 2013

<sup>71</sup> Lew, 2017

<sup>72</sup> Daspit & Zavattaro, 2014

<sup>73</sup> Warnaby & Medway, 2015

<sup>74</sup> Rittel & Webber, 1973

detta. Besökare är viktiga medskapare av sina egna upplevelser och marknadsförare av destinationen och dess produkter. Delårsboende är både invånare och turister. De är ofta engagerade eftersom de aktivt valt att bo på platsen och bidrar med kunskap, nätverk och fler besökare. Tillsammans med helårsboende är de ägare av natur, kultur, fastigheter och platsens varumärke samt goda ambassadörer. I modellen finns ingen aktör i mitten. Avsikten är att visa att ingen aktör har kontroll eller möjlighet att styra över en annan; intressenterna är många, flytande och oändliga och situationer är ofta oförutsägbara och okontrollerbara<sup>75</sup>. Det krävs hänsyn och förståelse för andras perspektiv och situationer, samt samskapande över de gränser som uppstår när vi kategoriserar. Ofta ingår människor i flera kategorier, exempelvis som boende, engagerade i föreningsliv samt genom sitt arbete inom akademi, privat och/eller offentlig sektor.

## Det interaktiva utrymmet - arenan

En samskapande plattform kan, som tidigare nämnts, definieras som något som bildas när två eller flera aktörers processer går samman i en samverkande dialogprocess där aktörerna aktivt påverkar varandras processer och resultat<sup>76</sup>. Det är intressant att notera begreppen *service-scape*<sup>77</sup> och *experiencescape*<sup>78</sup> i sammanhanget, som på ett mera fysiskt och emotionellt plan (snarare än resultatnriktat) används för att förklara de materiella och immateriella faktorer som påverkar och påverkas av kunder/besökare. En upplevelse kan beskrivas som en process där människor influeras av miljöer, människor, situationer, händelser och artefakter<sup>79</sup>. Ett *experiencescape* eller upplevelserum är det sammanhang där detta sker<sup>80</sup>. På liknande sätt krävs, för samskapande innovation, enligt Campos med kollegor "ett gemensamt utrymme där känslor, värderingar, val, idéer och ideal uppstår, konvergerar eller kolliderar"<sup>81</sup>. Samskapande kräver därmed institutionalisering<sup>82</sup>, dvs ett interaktionsutrymme eller fast inrättning där människor engagerar sig och inkluderas.

Det interaktiva utrymmet kan också ritas som ett ekosystem av aktörer; som en struktur av integrerade nivåer och lager som samtidigt och kontinuerligt träder fram<sup>83</sup>. Vargo, Wieland och Akaka menar att med ett serviceekosystemperspektiv utvidgas utbudet av innovationsaktörer till att innefatta institutioner (sociala strukturer) som styr och styrs av den mångfald av aktörer som handlar och interagerar<sup>84</sup>. Innovation är alltså en samverkansprocess som involverar "deltagande av alla värdeskapande parter samt den sociala och tekniska utvecklingen"<sup>85</sup>. Utifrån detta perspektiv blir innovation inte bara ett utfall. Perspektivet skapar förståelse för vad som händer när aktörer integrerar sin kunskap och sina färdigheter och samarbetar<sup>86</sup>. Det väcker också frågor kring vilka typer av miljöer eller forum som behövs för att samskapande innovation ska komma fram. Ekosystem kräver plattformar som koordinerar de olika aktörernas samskapande samt integrerar deras resurser<sup>87</sup>.

---

<sup>75</sup> Esmann Andersen & Ellerup Nielsen (2009)

<sup>76</sup> Grönroos & Gummerus, 2014

<sup>77</sup> Bitner, 1992

<sup>78</sup> Mossberg, 2007; O'Dell, 2005

<sup>79</sup> Svabo, Larsen, Haldrup & Berenholdt, 2013; Jernsand, Kraff & Mossberg, 2015; Mossberg, 2007; Warnaby & Davies, 1997

<sup>80</sup> Jernsand, Kraff & Mossberg, 2015

<sup>81</sup> Campos et al, 2015, s 21, med hänvisning till Bochner, Cissna & Garko, 1991

<sup>82</sup> Letaifa, Edvardsson & Tronvall, 2016; Vargo, Wieland & Akaka, 2016

<sup>83</sup> se exempelvis Maglio & Sporher, 2008; Lusch, Vargo & Tanniru, 2010; Chandler & Vargo, 2011

<sup>84</sup> Vargo, Wieland & Akaka, 2016

<sup>85</sup> Vargo, Wieland & Akaka, 2016, s 4

<sup>86</sup> Vargo, Wieland & Akaka, 2016

<sup>87</sup> Iansiti & Levien, 2004

## Kapitel 3. Exempel på innovationsarenor

I planeringen inför en innovationsarena för maritim turism har projektet inspirerats av ett antal initiativ som kan betecknas som innovationsarenor på olika sätt. Nedan följer en beskrivning av ett urval av dessa.

### Innovationsarenor för turism

De olika innovationsarenor som studerats i projektet presenteras under rubrikerna *städer*; *science parks*; *labb/testbäddar*; *framtidens turistbyråer*; samt *andra forsknings- och innovationsmiljöer*. Nedan följer en beskrivning av var och en av dem.

#### Städer

- Arendal, Norge
- Göteborg
- Lund
- Borås

#### Science parks

- Textile Fashion Centre
- Innovatum Science Park
- Jönköping Science Park-systemet
- Brewhouse

#### Labb/ testbäddar

- Thinkpoint
- Testbädd Göteborg
- Garveriet

#### Framtidens turistbyrå

- Next Skövde/Skövde kommun
- Lysekils kommun
- Scenario: Tematisk innovations-arena för turism

#### Andra forsknings- och innovationsmiljöer

- Symbioscentrum
- Kristineberg MRIC
- Tjärnö marina laboratorium

Bild 5: Innovationsarenor som studerats i projektet Maritim Utveckling i Bohuslän<sup>88</sup>.

### Städer som innovationsarenor

Det finns ett ökat intresse för städer som arenor för innovation. Enligt Vinnovarapporten *Staden som arena för innovation* beror detta dels på att den lokala nivån i samhället numera har rollen att adressera inte bara ekonomiska utan också sociala och miljömässiga utmaningar, som tidigare förknippats med nationalstaten<sup>89</sup>. Utvecklingen har bidragit till ett fokus på och medvetenhet om städers hållbarhet och attraktivitet. Intresset för städer som innovationsarenor beror också på det sätt som stadsutveckling numera bedrivs, där testbäddar, verklighetslabb och pilotprojekt har blivit uttryck för hur städer nu arbetar med systemförändringar med hjälp av lokala resurser och aktörer i samverkan.

#### *Arendal, Norge*

Arendals kommun i Norge har ca 45 000 invånare varav ca 33 000 i tätorten. Tidigare var Arendal en stor sjöfartsstad och nu är det en populär turistort med sitt läge vid havet och den största marina nationalparken i Norge. Arendal har 12-15 kryssningsanlöp per år och gästhamnen har nyligen flyttats, planerats och byggts om för 160 miljoner NOK, med bland annat en flytande bassäng i kompositmaterial. För att vara med i konkurrensen om kryssningsrederi-

<sup>88</sup> Göteborg, Borås, Lund samt Testbädd Göteborg har studerats med hjälp av sekundärdata (andra rapporter och webbplatser).

<sup>89</sup> Sandoff, Algehed, Williamsson, Jensen & Bladini, 2018

erna är kommunen med i ett kryssningsnätverk. Vid kajen där kryssningsbåtarna lägger till erbjuds en dansshow med *Frost*-tema, eftersom Arendal även är namnet på staden i filmen *Frost*. Dansen utförs av en dansskola. Kopplat till kryssningsturismen finns *Guide Sør*, en guideorganisation som sätter ihop turer, exempelvis till muséer och ortens Science center, *Vitensenteret*. Science-centret är det enda i Norge som ägs av en kommun, men de får statsbidrag för att sprida kunskap till alla skolor i Norge, kopplat till skolplanerna. Vitensenteret hade 35 000 besökare år 2017.

De framgångar som Arendal rönt under senare år anser näringslivschefen till stor del beror på *Sørland Kunskapshavn*. "Kunskapshavnen" bygger på en näringspolitisk handlingsplan som bland annat handlar om centrumutveckling, värdschap, gästhamnar, kryssning och branschmöten. En annan framgångsfaktor är politisk stabilitet; Arendals kommun har haft samma kommundirektör i 18 år. Vitensenteret tog form med en stark centrumledare på plats och nationalparken *Ryet* skapades i samarbete mellan fyra kommuner. Ett mastersprogram i kustzonsekologi togs fram och på Havsforskningsinstituttet skapas nu ett blått kompetenscenter. Privata företag har i samråd med kommunen, som äger marken, byggt hus vid kajen som inrymmer de olika verksamheterna och utbildningarna samt ett parkeringshus insprängt i berget.



Bild 6: Vid Vitensenteret i Arendal, Norge

En av utmaningarna var att det fanns många tomma butikslokaler i centrum. Då skapades co-workingmiljöer<sup>90</sup>, som gjorde att butiker och restauranger levde upp. En lekplats byggdes i centrum. Den bidrog till att människor från andra länder lockades ut, som vanligtvis inte "går på tur" och som kanske inte är vana att vistas i skogen. Därmed skapades aktivitet och mötesplatser i centrum. Vidare skapades nya boendemiljöer i samråd med hemvändare från Oslo som inte längre ville bo i lägenhet (som det fanns gott om lediga) utan flytta hem med (och till) sina familjer och få mer utrymme. Med hjälp av sociala medier fick man nya inspel när

---

<sup>90</sup> Co-workingmiljöer är miljöer med gemensamma ytor och funktioner för egenföretagare eller anställda där en viktig del är gemenskap, tillhörighet och nätverk, som anses stimulera innovation och lärande.

människor kommenterade inlägg. Vidare arbetar Arendals kommun aktivt med främst tre evenemang: *Arendalsveckan* (Norges motsvarighet till Almedalsveckan), *Framtidens kommuner* samt *TEDx*. TEDx initierades av näringslivet och drivs av kommunen. Näringslivschefen är personligen TEDx-representant för Norge. Arendal är i topp 5 i världen när det gäller TEDx, vilket skapar legitimitet och intresse hos ledare och etablerade företag.

#### *Göteborg, Lund och Borås<sup>91</sup>*

I Vinnovareporten *Staden som arena för innovation* studerades tre städer i Sverige som exempel på innovationsarenor. Studien fokuserade på projekt i tre städer som finansierats av Vinnova under perioden 2010-2016 inom specifika områden. I Göteborg avsåg projekten transportsektorn, i Borås avfallshantering och i Lund byggandet av nya stadsdelar. Samtliga projekt adresserade enligt författarna komplexa urbana samhällsutmaningar, bedrevs i samverkan mellan flera parter och hade respektive kommun som projektdeltagare. Projekten hade koppling till fysisk infrastruktur och byggd miljö och till sådana problem som generellt sett tar lång tid att lösa (om de kan lösas över huvud taget). De hängde samman i projektkluster där ett projekt ofta avlöstes av ett nytt projekt som i sin tur gjorde det möjligt att skapa nya grupperingar och driva utvecklingen framåt.

I *Göteborg* är byggtakten hög och flera stora infrastrukturprojekt pågår, såsom Västlänken, Hisingsbron och Marieholmstunneln. En förtätning pågår också av befintliga bostadsområden som byggdes under tiden för miljonprogrammen. Med hänsyn till detta antas Göteborg växa med 200 000 invånare fram till 2030, vilket riskerar att förvärra samhällsutmaningar såsom segregation, utanförskap och välfärdsfrågor. Staden är indelad i tio stadsdelar och det finns direkt eller indirekt intresse samt ägande i flera bolag såsom Stadshus AB, Business Region Göteborg, Göteborg & Co, Göteborgs Hamn och Älvstranden Utveckling.

I *Borås* är kommunen stadens största arbetsgivare tillsammans med Västra Götalandsregionen, Eriksson AB och Ellos AB. Även RISE (tidigare SP) har en betydande verksamhet. De senaste årtiondena har staden haft flera projekt med fokus på hur samhällsutmaningar kan hanteras genom stadsutveckling och innovation samt byggt upp samverkansplattformar för att driva exempelvis frågor kring avfallshantering, cirkulär ekonomi och normkritik.

*Lunds* universitet präglar stadens urbana innovationskontext, både genom fysiska arenor som Ideon Science park och Science Village Scandinavia och genom kunskaps- och kulturbyggande på och utanför dessa arenor. Det finns ett tätt samarbete mellan näringsliv och akademi, exempelvis genom olika centrumbildningar. Kommunen har under 2000-talet varit med i eller själva drivit innovationsprojekt för att stärka kommunal kompetens samt lokal och regional innovationskapacitet.

I Vinnovareporten beskrivs fem generiska förmågor som anses förklara de tre städerna som arenor för systemomställning samt definiera deras innovationsförmåga. De olika förmågorna antas bygga på varandra, dvs att utveckla en förmåga underlättas av en etablerad föregående förmåga. Förmågorna är:

- Förmågan att samverka och föra dialog
- Förmågan till mål- och meningsskapande

---

<sup>91</sup> Sandoff, Algehed, Williamsson, Jensen & Bladini, 2018

- Förmågan till test och utveckling
- Förmågan att implementera och befästa
- Förmågan att samordna och styra

För att stärka städer som innovationsarenor och kommuner som innovationsaktörer behövs enligt rapportens slutsatser bättre samordning mellan olika nivåer (lokal, regional, nationell och internationell) och att den lokala nivåns behov erkänns. Det behövs också ökad kapacitet (strategisk och operativ) i kommuner och städer att arbeta med systemomställning. Vidare framhävs behovet av transparens och demokratiska principer samt stöd till lärande och kapacitetsbyggande.

## Science parks som innovationsarenor

En *science park* är ett område avsett för kluster av, ofta högteknologiska, företag i samverkan med akademi, offentlig sektor och omgivande samhälle. På svenska kallas science parks ibland *företagsparker* (Lindholmen och Sahlgrenska Science Park i Göteborg), *forskningsbyar* (Ideon Science Park i Lund), *vetenskapsparker* (Science Park Mjärdevi i Linköping), *innovationsmiljöer* (Gothia Science Park i Skövde) eller *samverkansmiljöer* (Johanneberg Science Park i Göteborg). Intentionen är att främja kunskapsutbyte och innovation vilket anses skapas när olika aktörer samlas på en plats. Ett viktigt mål är att utveckla forskningsresultat till kommersiella produkter. Branschföreningen för Sveriges inkubatorer och science parks (SISP, Swedish Incubators & Science Parks)<sup>92</sup> har 65 medlemmar som totalt driver ca 80 fysiska mötesplatser. De flesta science parks arbetar inom tekniska områden: Lindholmen Science Park har fokus på morgondagens mobilitet för människor och gods, Johanneberg Science Park koncentrerar sina aktiviteter kring samhällsbyggnad, energi samt material- och nanoteknik och Gothia Science Park skapar utveckling och tillväxt med stöd av IT och teknik. Många science parks har inkubatorverksamhet, som erbjuder personer med innovativa affärsidéer stöd för att utveckla företag. En del driver också affärsängelnätverk och såddkapitalfonder<sup>93</sup>. På senare tid har begreppen *social science park* och *social innovation park* utvecklats och implementeras på några håll. Social Science Research Park (SPARK)<sup>94</sup>, är en del av Cardiff-universitetet och ska vara en hubb för samhällsvetenskaplig forskning och samhällsproblem där kreativa evenemang ska skapas med besökare och externa forskningspartners. En av nyckelaktiviteterna är att skapa prototyper som sedan kan testas av slutanvändarna, dvs invånare och konsument. I Göteborg har på liknande sätt ett utvecklingsarbete skett som avser att mynna ut i en science park för välfärd och social utveckling.

### *Textile Fashion Center*

Textile Fashion Center<sup>95</sup> är en kommundriven science park i Borås som vill sammanföra forskning, utbildning, entreprenörskap och innovationskraft under ett och samma tak. Centret finns i det gamla textilfabrikslandskapet Simonsland i Borås där det tidigare rymdes färgeri, väveri, syfabrik och spinneri. De marknadsför sig som "Europas ledande science park för textil och mode". Arvet från textilindustrin tas vidare i ett "kreativt centrum för vetenskap, kultur, innovation och affärsverksamhet" och bildar ett kluster inom mode, textil och design.

<sup>92</sup> <https://www.sisp.se/about-swedish-incubators-science-parks>

<sup>93</sup> <https://www.sisp.se/about-swedish-incubators-science-parks>

<sup>94</sup> <https://www.cardiff.ac.uk/social-science-research-park>

<sup>95</sup> <http://textilefashioncenter.se/>

Staden, högskolan samt näringslivet i Sjuhärad samverkar i en triple helixmodell. Flera av innovationsstödsystemets aktörer finns samlade på arenan, exempelvis Almi, Connect, Coompanion, Drivhuset, IUC (industriellt utvecklingscentrum) samt en inkubator, Borås yrkeshögskola, Nordiska Textilakademin, Textilmuseet, restaurang, café, tygbutik, Smart Textiles' Showroom och forskningsmiljö samt Textilhögskolan. Det finns olika typer av mötesrum att hyra och många företag och privatpersoner förlägger möten och luncher i centrets restaurang. De olika aktörerna anordnar evenemang på arenan och en stor kongresshall byggs i anslutning till centret. Det showroom som inryms i centret synliggör forskning för branschen och allmänheten, och är liksom Textilmuseet av turistiskt intresse. Den fysiska mötesplatsen möjliggör också samtal som annars inte kommit till stånd, där människor finner varandra i nya projekt och samarbeten.

En viktig funktion på arenan är centrumledaren, som är anställd av staden men verkar som en sammankopplande länk mellan aktörerna på arenan och utåt. "Det som andra inte har tid att tänka på", som hon uttrycker det. Hon samordnar ledningsgruppen för centret, som består av representanter för verksamheterna, och anordnar exempelvis informella frukostmöten och andra tillfällen att träffas. Den samordnande funktionen är viktig eftersom det annars finns en risk att ett fåtal aktörer måste dra ett tungt lass i samverkansprocesser. Den tid som läggs tar tid från den ordinarie verksamheten.



Bild 7: Borås Textile center med möjlighet för besökarna att prova kläder

### *Innovatum Science Park*

Innovatum Science Park<sup>96</sup> i Trollhättan verkar genom uppdragsavtal med Västra Götalandsregionen, Fyrbodals kommunalförbund, Trollhättans stad och Skolverket. Trollhättan är en av fyra noder med science parks i regionen. De andra finns i Skövde, Borås och Göteborg. Innovatum består av tre delar: ett science center, en inkubator samt en projektarena. Science centeret riktar sig till allmänheten, främst barn och unga, där de kan upptäcka, uppleva och experimentera med teknik. Inkubatorn arbetar med startups medan projektarenan arbetar med befintliga företag, det offentliga och akademien. Fokusområdena är förnybar energi, hållbara transporter, hållbar produktion, maritima näringar samt kreativa näringar. Olika evenemang och träffar anordnas, exempelvis framtidsspaningar, paneldiskussioner, personliga framgångsberrättelser eller tillfällen där startups får pitcha inför investerare. Platsen där Innovatum huserar är lokalerna för det numera nedlagda verkstadsföretaget Nohab, varifrån Saab Automobile och Volvo Aero avknoppades. Nohab var Trollhättans största och viktigaste företag i mer än hundra år. Vid Saabs konkurs och nedläggning spelade Innovatum en stor roll i att utveckla nya företag med utgångspunkt från den kunskap som fanns hos den uppsagda personalen. En annan viktig del av utvecklingen är filmindustrin. Film i Väst har sitt kontor och filmstudios i lokalerna.



Bild 8: Jönköping Science Park-systemets rumskoncept.

### *Jönköping science park-systemet*

Under varumärket Science Park finns i Jönköping två samverkande organisationer, *Science Park Jönköping AB* samt den ideella föreningen *Science Park-systemet*. Science Park Jönköping ansvarar sedan 2015 för båda verksamheterna. Science Park-systemet är ett system för affärscoachning som bygger på att skapa ett gynnsamt klimat för entreprenörskap i hela regionen genom att erbjuda samma tillgång till innovationsstöd oavsett var företaget har sin verksamhet<sup>97</sup>. Systemet består av "noder" i samtliga 13 kommuner. I varje kommun finns en affärscoach på hel- eller deltid, med hemvist och anställning i respektive kommun. Regionen och kommunerna samfinansierar affärscoachen, som erbjuder "affärsutveckling på hemmaplan". Affärscoachen lotsar företag med idéer och innovationer till rätt aktör/samverkanspartner och alla arbetar utifrån en gemensam metodbas med fokus på nästa affär (de går inte

<sup>96</sup> <https://www.innovatum.se/>

<sup>97</sup> <https://utveckling.rjl.se/vad-pagar/science-park-systemet/>

in i ordinarie verksamhet). Totalt finns 10 affärscoacher i regionen med gemensam grundkompetens i affärsutveckling, ekonomi och coachning men med olika branscbakgrund. Coacherna samarbetar i ett nätverk, har återkommande träffar med varandra och är tillgängliga för alla företag i regionen. De arbetar också nära kommunernas näringslivsutvecklare. Genom att coacherna är anställda lokalt i kommunerna är kontakten med företagen och kommunorganisationen närmare och enklare än tidigare när företagen skulle söka sig direkt till Jönköping Science Park. Dessutom är regionen en viktig garant för långsiktigt stöd som ofta saknas i projektdrivna innovationsarenor. Modellen tar avstamp i den regionala utvecklingsstrategin, vilket också ger legitimitet. Varumärket kommuniceras också i form av ett gemensamt rumskoncept som finns i varje kommun, inrett med identiska kontorsmöbler och teknisk utrustning som företagen kan använda men som också används vid presentationer och möten. Möblerna är flexibla med höj- och sänkbara bord och stapelbara stolar. En dag i månaden erbjuds ensamföretagare att komma och jobba tillsammans i rummet, en s.k. *Freelance Friday*.

I sammanhanget kan också projektet *Innovationscenter för landsbygden* nämnas, som till vissa delar liknar Jönköpingsmodellen, med en ”mobil och lokal” innovationsarena. Simrishamns kommun, Sjöbo kommun, Tomelilla kommun och Ystad kommun driver Innovationscenter för landsbygden i samverkan för att öka tillväxten på landsbygden genom att stödja företagens innovationsprocesser. Likt affärscoacherna i Jönköpings län möter projektets medarbetare de lokala entreprenörerna och företagarna och analyserar deras behov. Den första kontakten resulterar ofta i att de slussar vidare till andra stödinstanser i eller utanför Sydöstra Skåne. De arrangerar också ”Innovation Camp” - en temadag där företag i samma bransch eller aktörer som är förenade av olika intressefrågor sammanförs och får inspiration, ny kunskap och ges möjlighet att diskutera gemensamma utvecklingsfrågor som stimulerar innovationsarbete.

### *Brewhouse*

Brewhouse<sup>98</sup> kallar sig själva ”kulturfabrik”. Den största skillnaden från de övriga är att den inte har en koppling till forskning på samma sätt som de andra. Brewhouse drivs som en ideell förening med finansiering från Business Region Göteborg, Västra Götalandsregionen samt från egna verksamhetsintäkter. Brewhouse har stora lokaler i centrala Göteborg med bland annat event- och konsertarena, studio- och kontorsuthyrning, inkubatorverksamhet och företagsstöd inom kulturella och kreativa näringar, talangutvecklingsprojekt, ett eget storband samt idétävlingen the Brewhouse Award. På webbplatsen står att läsa att Brewhouse ”är en mötesplats för tillfälliga besökare, folk i förbifarten, musiker, konstnärer, kreatörer och entreprenörer, ung som gammal”. Det informella mötet är viktigt och uppmuntras exempelvis genom gemensamma fikaraster och erbjudanden om att delta i evenemang som sker i huset. Uppdraget är att bidra till ökad lönsamhet och sysselsättning inom kulturella och kreativa branscher. Med scener och studios finns det möjlighet att experimentera och testa nya idéer internt men även externt mot kund genom publika evenemang. Deltagare i inkubatorn menar att det är betydelsefullt att personalen, gästföreläsare, affärscoacher och företagen i huset har kunskap och förståelse för vad det innebär att vara entreprenör inom de kreativa näringarna. Tillväxtverket lyfter på liknande sätt fram att företagsfrämjande projekt har större möjlighet för kunskapsutbyte och samverkan när företagarna har naturlig koppling till varandra och därmed liknande behov och mål<sup>99</sup>.

---

<sup>98</sup> <https://brewhouse.se/#/>

<sup>99</sup> Tillväxtverket, 2010

## Labb och testbäddar som innovationsarenor

Koncept som på senare tid ofta kommer upp i diskussioner kring innovation och arenor är testbäddar eller innovationslabb, dvs fysiska eller virtuella miljöer för samverkan mellan nyckelaktörer och utveckling av nya produkter, tjänster, processer eller organisatoriska lösningar. I miljöerna finns möjlighet att utveckla, testa och utvärdera prototyper. Inom stadsutvecklingsområdet används testbäddar inom bland annat miljöteknik, stadsodling, mobilitet, boende och digitalisering<sup>100</sup>. I sådana urbana infrastrukturer kan testbäddar ses som plattformar som kopplar samman olika aktörer utan att nödvändigtvis äga det nätverk som uppstår<sup>101</sup>. Det neutrala rummet minskar risken för inlåsnings effekter som hämmar kreativiteten, exempelvis genom normer, kulturer och invanda arbetsmetoder<sup>102</sup>.

En särskild typ av innovationslabb är verklighetslabb, eller *living labs*, som förutom karaktären av öppen innovation, experimenterande och samskapande även placeras i de miljöer (den verklighet) där den nya eller förbättrade produkten (även modellen, processen eller systemet) avser att användas<sup>103</sup>. Verklighetslabb ger deltagare möjlighet att tillsammans med andra experimentera fram nya lösningar i verkliga miljöer. Verklighetslabb är alltså integrerade i kärnverksamheten och fokuserade på verkliga frågor och problem. Ledorden är öppen innovation, samskapande och experiment. Ofta används designmetoder för att generera idéer och för att stärka kommunikationen mellan deltagarna. Exempel på verklighetslabb är HSB Living Lab<sup>104</sup> i Göteborg som handlar om att skapa framtidens hållbara boende. Studenter är ”försökskaniner” som bor i husen och forskare hjälper till att hitta nya lösningar och material som utvecklas och testas på plats.

I det globala nätverket *Open Living Labs*<sup>105</sup> understryks användarna som deltagare och källor till innovation, ibland som testpiloter och ibland djupare involverade i designprocessen. Labben kan vara organiserade i nätverk i en region och strukturerna beskrivs ibland som innovativa ekosystem med koppling till inkubatorer och såddkapital<sup>106</sup>. Verklighetslabben har ofta anknytning till stadsutveckling eller offentlig serviceutveckling såsom hälso- och sjukvård. De kan också fokusera på cirkulär ekonomi eller miljömässig hållbarhet, exempelvis för att minska koldioxidutsläpp. I ett turismsammanhang är verklighetslabb relevanta eftersom turism är platsspecifikt och användarnära. Innovationslabb, exempelvis verklighetslabb, framträder därmed som intressanta som samverkansform för turismens aktörer eftersom de bygger på ömsesidigt lärande, experimenterande och inkludering.

### Testbädd Göteborg

Testbädd Göteborg är en satsning som lanserades 2018 med avsikt att på ett samlat sätt bygga upp olika typer av miljöer för att utveckla, testa och införa nya produkter, tjänster och processer. Initiativet togs av Göteborgs stad genom Business Region Göteborg, RISE, Chalmers och Göteborgs universitet<sup>107</sup>. På Lindholmen Visual Arena skapas exempelvis tillsammans med Göteborgs stad ett ”Virtual Gothenburg Lab”<sup>108</sup>, med en virtuell modell av Göteborg som ska

---

<sup>100</sup> Zingmark, 2018

<sup>101</sup> Zingmark, 2018

<sup>102</sup> Niitamo, Kulkki, Eriksson, & Hribernik, 2006

<sup>103</sup> Gascó, 2017; Hawk, Romine & Bartle 2012

<sup>104</sup> <https://www.hsb.se/hsblivinglab/>

<sup>105</sup> <http://www.openlivinglabs.eu/livinglabs>

<sup>106</sup> Såddkapital är den initiala finansiering som en entreprenör ofta behöver för att kunna utveckla sin idé och starta sitt företag.

<sup>107</sup> <https://www.businessregiongoteborg.se/sv/samverka/innovation/testbadd-goteborg-tillsammans-testar-vi-framtiden>

<sup>108</sup> <https://www.vinnova.se/p/virtual-gothenburg-lab/>

visa samband, bidra till bättre kommunikation och förståelse för förändring och underlätta analyser. Testbädden ska identifiera behov, göra teknik och data tillgänglig för fler samt utveckla och testa nya tillämpningar. Olika scenarier tas fram för exempelvis arkitektur, trafik, energi och avfall. Ett annat exempel på testbädd är området kring Säve flygplats där det planeras testbäddar för mobilitet, logistik och flygande farkoster. Det finns även planer på ett s k policylabb, där frågor ska tas upp kring modernisering och anpassning av regelverk som idag hindrar uppskalning och kommersialisering. I ett "sekretariat" ska förfrågningar tas emot och lämpliga aktörer identifieras för att arbeta gemensamt mot modernisering av policy och regelverk<sup>109</sup>.

### *Thinkpoint*

Thinkpoint<sup>110</sup> är en 6 000 kvm stor f d parkeringsplats på Nordstans tak i Göteborg som är under uppbyggnad till att bli en innovationsarena. Den är avsedd för de startups, föreningar och små nätverk som inte är inne i innovationsstödsystemet, dvs inte är med i inkubatorer, inte vinner affärsidétävlingar eller som fått starthjälp men inte uppföljning. På arenan ska exempelvis finnas kök/matstudio, konferens/möteslokal, co-working space, tångodling, växthus, biodling och popup-utor. Här ska finnas möjlighet för experimenterande, exempelvis när det gäller gröna tak, framtidens energi, boendelösningar, handel, framtidens mat eller den uppkopplade staden. Arenan ska präglas av hållbarhet, lekfullhet och möjligheter.

### *Garveriet i Floda*

Garveriet i Floda<sup>111</sup> kan ses som ett verklighetslabb i restaurangmiljö. Lokala samarbeten har gjort det möjligt att renovera det gamla garveriet till att inrymma inte bara restaurang utan konferenslokaler, matstudio, butik och ett kök där gästerna kan se på när maten hanteras och bereds. Garveriet fokuserar på innovativ hållbarhet och lokal, säsongsanpassad och småskalig matproduktion där de anställda är engagerade i utvecklingen. Kunderna utbildas genom s k *nudging*, en knuff i rätt riktning för att göra medvetna val, där det också är enkelt att välja hållbart. De anordnar kurser för bland annat kockar samt evenemang för olika målgrupper. Tanken är att det ska vara en mötesplats för hållbarhetsfrågor om mat och att konceptet ska utvecklas efter hand genom att experimentera. Växthus planeras och där ska också finnas plats för frilans-odling, dvs att bjuda in andra att odla i området. En fiskodling i slutet system planeras också i samarbete med lokala partners.



Bild 9. Matstudio på Garveriet i Floda

<sup>109</sup> <https://www.businessregiongoteborg.se/sv/kontext/teknik-slar-politik-nar-det-kommer-till-hastighet-da-behovs-testbaddar>

<sup>110</sup> <https://www.thinkpoint.se/>

<sup>111</sup> <https://garveriet.se/>

## Framtidens turistbyråer som innovationsarenor

Allt fler turistbyråer lägger ner sin fysiska fasta närvaro och satsar istället på mobil och uppsökande verksamhet, infopoints på strategiska platser samt digital närvaro. Motiveringen till att kommuner och destinationsbolag stänger turistinformationer är att antalet besökare minskar när de hittar sin information på annat håll. Att verka för ett utökat samarbete mellan samskärningsaktörer samt med och mellan besöksnäringens företag är en viktig del av den kommunala turismverksamhetens nya roll.

### *Next Skövdes turistinformation och kommunens kontaktcenter*

I Skövde har destinationsbolaget Next Skövde<sup>112</sup> valt att utveckla turistinformationen i samband med flytten till Regionens Hus. Där finns ett öppet projektrum för samverkan mellan aktörer, med tillfälliga arbetsplatser. I det fysiska rummet kommuniceras inte bara det turistiska utbudet. Kommunens och länsdelens företag och organisationer ges möjlighet att använda det till att visa upp nya erbjudanden och koncept, exempelvis inom spelindustrin eller försvarsmakten. Hornborgasjön med dess rika fågelliv upplevs genom VR-teknik för att skapa intresse men också för att göra upplevelsen tillgänglig för en bredare publik.

I Skövde finns också ett nyligen inrättat kontaktcenter i Stadshusets entré. Kontaktcentret ska ge boende, företagare och besökare information om kommunens tjänster samt vägleda till rätt person eller verksamhet i frågor som berör exempelvis företagande, tillstånd, bygglov, utbildning, sommarjobb och aktiviteter. På digitala skärmar ges information om pågående utveckling och planer samt information om kulturhusets och konstmuseets öppettider, tågets avgångar och ankomster och aktuella evenemang. Förutom sevärdheter finns också vackra bilder av bostadsområden och omgivningar som kan locka människor att besöka andra platser än de gängse. Kanske lockas också någon att bosätta sig i kommunen. Det finns också ett café för personal och besökare, en möteslokal samt en plats för ambulerande utställningar.



Bild 10. Kontaktcenter i Skövde med soffgrupp, café och vackra bilder på skärmar.

<sup>112</sup> [https://www.vastsverige.com/skovde/next-skovde/om\\_oss/](https://www.vastsverige.com/skovde/next-skovde/om_oss/)

### *Lysekils turistinformation och kontaktcenter*

Lysekils turistinformation har tidigare skötts av det publika havsakvariet Havets hus. När besökarna förändrade sina vanor uppstod nya behov. Framtidens besökare vill ha information snabbt, där man befinner sig och gärna digitalt. Turistinformationen flyttade därför till kommunhuset och det kontaktcenter som nu är under uppbyggnad. En satsning på bättre och mera tillgänglig, digital information har påbörjats. Förutom detta kommer det att finnas fler info-points runtom i kommunen, på exempelvis boendeanläggningar, besöksmål, caféer, restauranger och butiker. I ett arbete kopplat till projektet *Turismens roll multikulturella samhällen* (TiMS)<sup>113</sup> utforskas möjligheterna att arbeta med integrations- och arbetsmarknadsfrågor kopplade till det kombinerade boende- och besöksfokus som växer fram när kontaktcenter och turistinformation läggs samman.

### *Scenario: tematisk innovationsarena för turism*

I projektet *Turistbyrå som innovationsarena*, som utfördes tillsammans med Lysekils kommun av författaren och hennes kollega Helena Kraff, utforskades tre scenarier för framtidens turistbyrå: den mobila arenan, multifunktionsarenan och den tematiska arenan<sup>114</sup>. Den tematiska arenan är kanske den som mest liknar en innovationsarena som beskrivits i tidigare kapitel. I Lysekils fall föreslås ett maritimt centrum som bygger på platsens specifika karaktär och identitet och att synlig- och tillgängliggöra denna genom det turistiska utbudet på ett nytänkande och experimentellt sätt. I projektet föreslogs Lysekils havsbadsområde som den plats där aktörer möts och hittar öppningar för samskapande av produkter, tjänster och paket. Arenan synliggör tematiken i sin arkitektur och design och mötesplatsen används för inspirerande föreläsningar och seminarier (t ex omvärlds- och trendanalyser) men också som testmiljö för nya matupplevelser (t ex provkök), guideade turer, digital teknik (kartor eller AR), turistisk information (t ex skyltning) eller innovativa typer av boenden eller transportslag. Vidare kan arenan vara ett showroom för nya produkter och forskning, men också ett sätt att visa upp det historiska maritima arvet, kanske med hjälp av digital teknik som VR, AR och 3D.

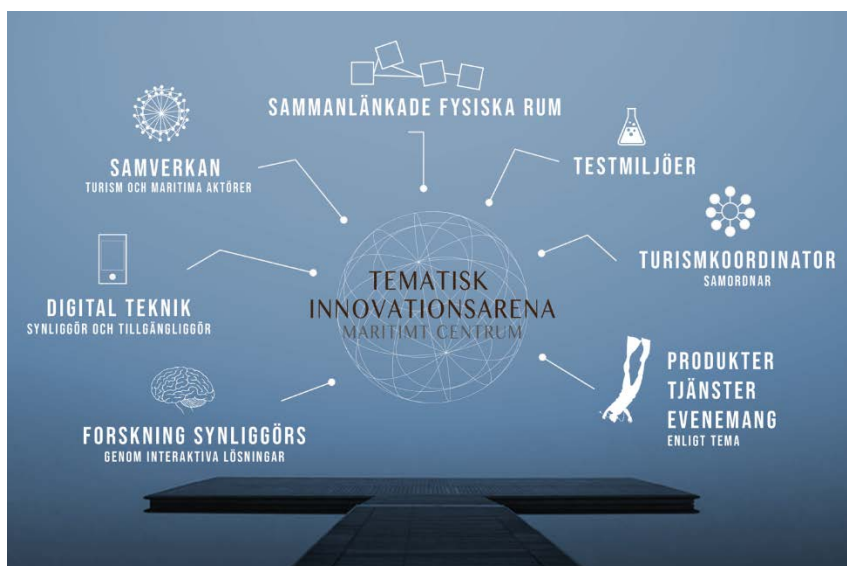


Bild 11. Funktioner i en tematisk innovationsarena för turism<sup>115</sup>. Illustration: Charlotte Berg

<sup>113</sup> <http://blogg.mau.se/tims/>

<sup>114</sup> Kraff & Jernsand, 2019

<sup>115</sup> Kraff & Jernsand, 2019

## Andra forsknings- och innovationsmiljöer som innovationsarenor

Några av de studerade exemplen på innovationsarenor visade sig vara svåra att kategorisera som science parks eller labb/testbäddar då de är något av hybrider med olika tonvikt på forskning, innovation, turism och samskapande samt att ägande- och samarbetsformerna ser olika ut. Det som utmärker dem alla är testmiljöerna; på samtliga platser utgörs en stor del av verksamheten av marina experiment och tester. De ligger alla inom MUB-projektets område, i Sotenäs, Lysekils, Strömstads och kommuner, och anses vara viktiga noder för att nå projektets mål att skapa en innovationsarena för maritim turism.

### *Symbioscentrum*

Symbioscentrum<sup>116</sup> i Kungshamn är en väletablerad arena där det experimenteras med ny teknik inom industriell symbios med avseende på havet. Arenan kan ses som ett mellanting mellan science park och testbädd och ägs av Sotenäs kommun. Företag och andra organisationer inom exempelvis odling och fiske bjuds in att utforska, testa och utvärdera nya idéer och lösningar. Idag kombineras fiskodling, tångodling och restvatten från fiskindustrin. Symbioscentrum arbetar också på ett nytänkande sätt med att engagera de personer som idag studerar i Symbioscentrums lokaler: SFI-, gymnasium- och vuxenutbildningselever. Den här verksamheten ingår i det som de kallar social symbios. I lokalerna finns också ett särskilt rum för *Bee-Business*, som är ett koncept för affärsmodellsutveckling. Personal på Symbioscentrum är utbildade för att leda workshops inom BeeBusiness.

Det planeras för ett besökscenter på Symbioscentrum, som redan idag lockar politiker, tjänstemän, forskare och andra intresserade. Med ett besökscenter skulle också turister och invånare kunna ta del av och utbildas i hållbar konsumtion och produktion av exempelvis marina livsmedel i symbios. Med Symbioscentrum och dess omgivningar som testmiljö skulle ett besökscenter kunna ta form genom experiment, tester och utvärderingar i samverkan med lokala, regionala och nationella aktörer samt med invånare och delårsboende.

### *Kristineberg Marine Research & Innovation Centre*

Under 2019 skapas en forsknings- och innovationsmiljö för hållbar blå tillväxt på Göteborgs universitets marina forskningsstation Kristineberg nära Lysekil i Bohuslän: *Kristineberg Marine Research & Innovation Centre (MRIC)*<sup>117</sup>. MRIC ska vara en mötesplats för samverkan och kompetensutveckling och kommer därmed att öppnas upp för nya aktörer och aktiviteter. MRIC kommer att erbjuda avancerad marin infrastruktur, testbäddar och demonstrationsmiljöer. Centret kommer också att stödja entreprenörskap och företagsutveckling samt initiera, driva och samordna forsknings- och innovationsprojekt. I och med etableringen av centrat kommer huvudansvaret för några av fokusområdena i det maritima klustret i Väst-sverige att flyttas till Kristineberg, som då blir värdorganisation. Då ingen turismforskning bedrivs på Kristineberg kommer troligtvis inte fokusområdet maritim turism hamna där men det kan komma att finnas samverkansmöjligheter. Idag bedrivs den publika verksamheten kring havsforskning på Havets hus i Lysekil.

---

<sup>116</sup> <http://www.symbioscentrum.se/>

<sup>117</sup> <https://kristinebergcenter.com/>

### *Tjärnö marina laboratorium*

I området för MUB-projektet finns ytterligare en marin forskningsstation, den på Tjärnö i Strömstads kommun. Där bedrivs biologisk och ekologisk forskning för ökad kunskap om havet. Stationen har idag verksamhet för skolor och allmänhet i större utsträckning än Kristineberg. Flera projekt som är relaterade till turism och besöksnäring bedrivs. *Scary seafood* handlar om att på ett hållbart och inspirerande sätt ta tillvara marina arter som annars inte skulle konsumerats och därigenom skapa reseanledningar. *Marint Gränsforum Skagerrak* drivs av Svinesundskommittén och Østfold fylkeskommune och ska skapa bättre möjligheter för nya näringar inom de marina näringarna, testa nya metoder för icke-traditionellt fiske, utveckla nätverksgrupper inom företagen och samla beslutsfattare för att skapa underlag för gränsöverskridande beslut. Med projekten och de pågående turistiska aktiviteterna skapas en mer etablerad arena för turism på Tjärnö och är därmed intressant som en innovationsarena för maritim turism.



Bild 12: Workshop i projektet Scary Seafood vid forskningsstationen på Tjärnö 2018.

## Kapitel 4. En innovationsarena för maritim turism

Litteraturöversikten kring hållbar turism, samskapande och innovation, de olika exemplen på innovationsarenor samt de observationer, intervjuer, diskussioner och enkäter som ägt rum i projektet Maritim Utveckling i Bohuslän ligger till grund för de slutsatser och rekommendationer som ges i det här kapitlet.

### Behövs en innovationsarena för maritim turism?

Turismen växer och sysselsätter allt fler. Turismen påverkas också starkt av globala trender som urbanisering, digitalisering, globalisering och hållbarhet. Utvecklingen gör att strukturer behöver förändras, både politiskt och för enskilda företag, samt integreras med andra samhällsfunktioner. Det finns en mängd s k ”wicked problems” som är svåra att upptäcka, ofullständiga, och svåra eller omöjliga att lösa för enskilda aktörer eftersom de är motsägelsefulla och ständigt föränderliga. Turism är ingen isolerad företeelse. Den behöver ta mer plats i ett gemensamt hållbart samhällsbyggande. De utmaningar och möjligheter som finns behöver hanteras gemensamt av flera aktörer. Det krävs samverkan i öppna och explorativa processer där olika aktörer lär av varandra och utvecklas tillsammans.

Bohuslän är ett av Sveriges mest attraktiva områden. Den maritima miljön är unik och bjuder in till friluftsliv och kulturupplevelser. Än så länge är kustområdena väl bevarade jämfört med många andra platser i världen, men ökad turism och friluftsliv förändrar den fysiska miljön, förorenar hav och land, skapar trängsel, buller och olyckor samt hotar den biologiska mångfalden. Många insatser görs, exempelvis i form av nya typer båtar, motorer och avfallsanläggningar, genom utbildningar och begräsningar av olika slag samt genom att utveckla mer hållbara affärsmodeller och upplevelser. Besöksnäringen är dock en komplex och svårdefinierad bransch, med många typer av företag, hög personalomsättning, låg grad av samverkan och starkt säsongsberoende. Det innovationsstödsystem som finns idag anses inte anpassat för besöksnäringen eftersom det bygger på skalbarhet, teknisk höjd och banbrytande idéer. Det behövs nytänkande kring partnerskap och affärs- och produktutveckling inom turism och besöksnäring.



Bild 13: Grebbestad och Tjärnö i Bohuslän.

I projektet Maritim Utveckling i Bohuslän (MUB) har en mängd workshops, seminarier och utbildningar hållits under tre år, inom områdena kunskapsturism, marina livsmedel, evenemangsstrategi, skärgårdstransporter, gästhamnar och innovationsarena. Intervjuer och analyser har genomförts inom olika delområden och aktiviteterna har utformats för att tillgodose de behov som uppmärksammats före och under projektiden. Samtidigt har insatser gjorts för att bygga nätverk. Erfarenheterna från projektet visar på tydliga värden för företagen och effekterna av att träffas och nätverka har varit goda.

I en webbenkät till deltagarna (43 % svarsfrekvens) angavs att aktiviteterna i MUB bidragit till (se bild 16) nya kontakter (31%), nya idéer (24%), nya samarbeten (13%), nya produkter/tjänster (4%), nya arbetssätt/processer (4%), nya typer av marknadsföring (4%), nya affärer (2%) och nya marknader/kundtyper (2%). Detta är en indikation på att innovation har skett och att de nätverk som skapats bör hållas vid liv efter projektets slut. I vilken form ska detta ske? Är det möjligt att hitta gränsöverskridande samskapande genom någon typ av innovationsarena?

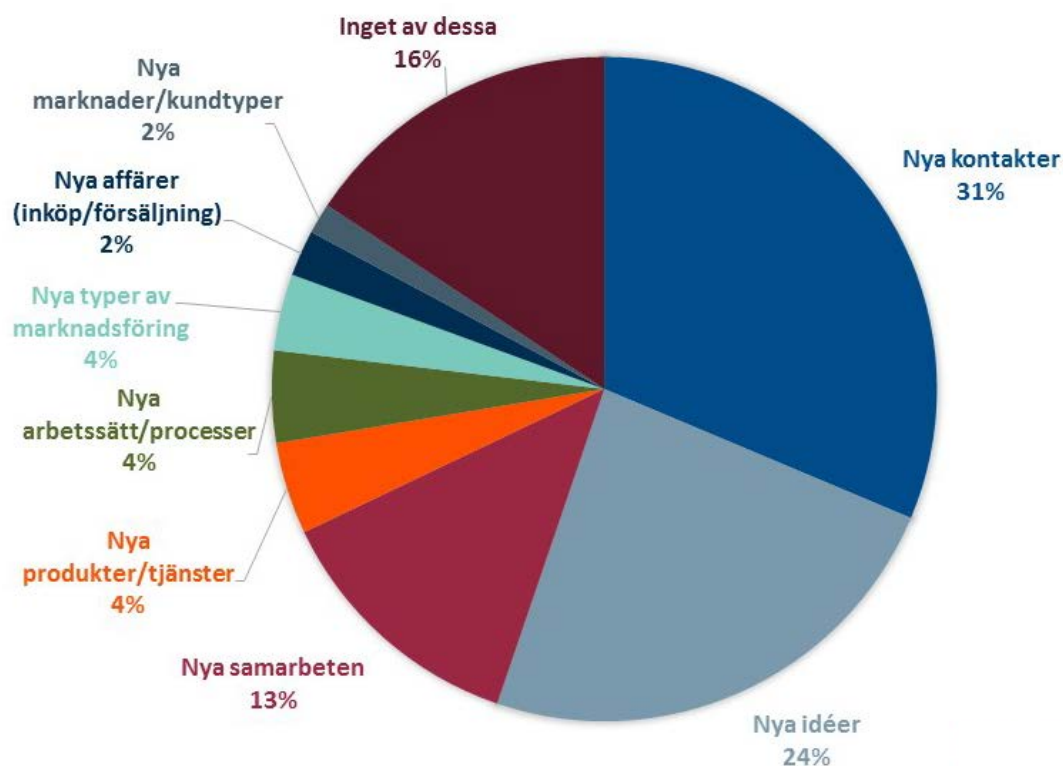


Bild 14. Svar på webbformulärfråga till MUB:s deltagare om vad aktiviteterna bidragit till (flera val var möjliga).

I det följande beskrivs arenor för de olika typer av aktörer som på något sätt berörs eller kan beröras av maritim turism. Författaren lämnar förslag på arenor som kan ha olika ägandeformer och befinner sig på olika nivåer men där ett brett aktörsnätverk, samskapande, innovation och turism är i fokus oavsett vilken aktör som avses. Fyra förslag på innovationsarenor anpassade för maritim turism i Bohuslän har tagits fram, i storleksordningen större till mindre (men inte nödvändigtvis). Ett genomgående tema är lärande och hållbarhet. Förslagen ska ses som hjälp på vägen, som scenarier för en tänkt framtid och där den ena typen av arena inte utesluter den andra.

## Den innovativa staden

Numera bedrivs stadsutveckling med hjälp av projektmedel och i handfasta aktiviteter med lokala aktörer som ska leda till såväl ökad attraktivitet som systemförändringar och hållbar utveckling. Exemplet Arendal, som tagits upp i denna rapport, visar hur en liten stad vid havet med 33 000 invånare (ungefär i storlek med Uddevalla) och med en marin nationalpark intill (som Strömstad) har varit framgångsrika i sitt utvecklingsarbete. Framgångsfaktorerna är bland annat en stabil och stark politisk ledning och en tydlig näringspolitisk handlingsplan med stark inriktning mot turism: centrumutveckling, värdskap, gästhamnar, kryssning och branschmöten. Vidare satsas på kunskap och mötesplatser: ett blått kompetenscenter, Viten-sentret, TED-talks, co-workingmiljöer och lekplatser. De förmågor som beskrivs i Vinnova-rapporten *Staden som innovationsarena*<sup>118</sup> sammanfaller väl med Arendals; förmågan att samverka och föra dialog, förmågan till mål- och meningsskapande, förmågan till test- och utveckling, förmågan att implementera och befästa samt förmågan att samordna och styra. Även om förutsättningarna är annorlunda i Norge än i Sverige är det intressant att utveckla tanken om staden som innovationsarena. Flera mindre delar har i Arendal satts samman till en helhet under en längre tidsperiod. Finns motsvarande drivkrafter på politisk och tjänstemannanivå i något av Bohuslänns samhällen, eller är det något att samlas kring för flera kommuner? I Vinnova-rapporten nämns bland annat att det krävs ökad kapacitet i kommuner att arbeta med systemomställning, och att transparens, demokratiska principer samt stöd till lärande och kapacitetsbyggande är viktigt för att stärka städer som innovationsaktörer och kommuner som innovationsaktörer.

## Marine science park

Science parks arbetar ofta utifrån en teknisk och naturvetenskaplig kunskapsbas och med fokus på skalbarhet och patent, men på senare år har det börjat dyka upp miljöer med samhällsvetenskaplig och konstnärlig inriktning, exempelvis SPARK i Cardiff som samhällsvetenskaplig forskningspark (social science research park) och Brewhouse i Göteborg som "kulturfabrik". Den science park som ligger närmast till hands för kommunerna i norra Bohuslän är Innovatum i Trollhättan. Idag finns inga särskilda fokusområden för turism på Innovatum men ett samarbete har påbörjats, främst kring affärscoachning och inkubatorverksamhet.

Kristinebergs och Tjärnös forskningsstationer samt Symbioscentrum är intressanta som innovationsarenor för maritim turism i Bohuslän. Ingen av dem kallas idag science park men utvecklingen av dem liknar i några avseenden science park-konceptet. På Kristineberg med MRIC kan en framtida utveckling i högre grad handla om turism när exempelvis demonstrationsmiljöer och företagsutvecklingsinitiativ startas. Innovatum är involverad i den senare, vilket kan ge ytterligare kopplingar exempelvis via affärscoachning. Kopplat till Tjärnö drivs redan flera projekt inom maritim turism samt turistiska aktiviteter som kan integreras i en innovationsarena för maritim turism. Den sociala symbios som utvecklas på Symbioscentrum är intressant att bygga vidare på med hänsyn till samskapandeprocesser och lokalsamhället som viktiga aktörer. På arenorna krävs då ett processtänk där civilsamhället i form av föreningar, helårsboende, delårsboende och besökare är en del av ett system av aktörer som samverkar, inte bara kring tekniska lösningar utan kring upplevelser. För att planera, samordna och integrera sådana aktiviteter i verksamheten krävs en processledare eller liknande funktion.

---

<sup>118</sup> Sandoff, Algehed, Williamsson, Jensen & Bladini, 2018

## Företagsarena

Partnergruppen i MUB har tillsammans tagit fram en modell för innovationsarenor som bygger på den fysiska mötesplatsen, testmiljön, vikten av kunskap och kompetens, kommunen som viktig aktör (med lotsfunktion) samt att företagsstöd är viktigt. I modellen är företagen på lokal nivå utgångspunkten och kommunen är ägare av arenan. Varje företagsarena är därmed lokalt anpassad. En stor del av inspirationen till den del som handlar om affärscoachning kommer från Jönköping science park-systemet, som beskrivits ovan, där ett antal affärscoacher arbetar under gemensamt paraply, med gemensamma metoder och i samverkan. En företagsarena bör ha en tydlig koppling till ett större sammanhang (andra aktörer) och en processledarfunktion för att samordna de olika aktörerna och processerna.

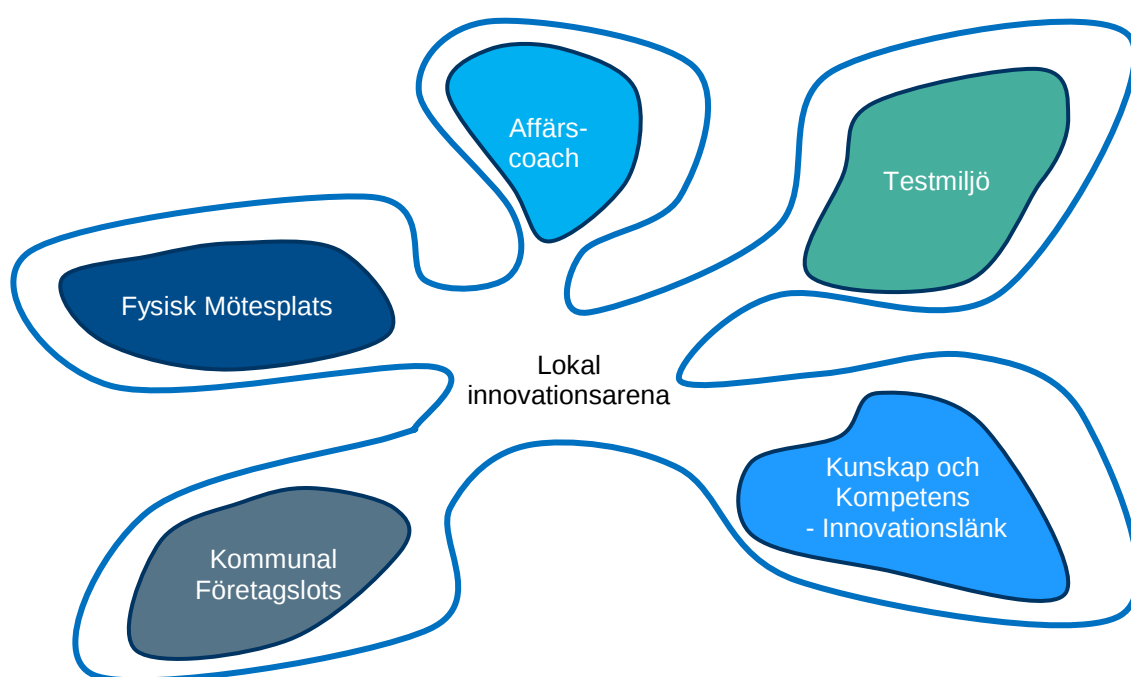


Bild 15. MUB:s partnergrupps "blomma" där blombladen symboliserar de funktioner som företagen behöver i en innovationsarena.

## Turismlabb

I denna rapport framhålls vikten av en innovationsarena med experimenterande funktioner för utvecklingen av innovationer inom turism. Innovationer uppstår ofta på plats där kunden befinner sig, i mötet mellan besökare och personal och det är närheten till kunden som gör det möjligt att testa, utvärdera och få nya idéer. Den här processen skulle kunna systematiseras och koordineras. Det är också viktigt att utvecklingen av nya produkter och tjänster tar sin utgångspunkt i förändrade beteenden, exempelvis hur vi använder digital teknik för att samla information, boka och utvärdera. Besökare skulle kunna lockas att vara testpilot för något nytt och spännande samt även vilja betala för det.

Det finns idag inga etablerade testmiljöer i Västsverige som är specifikt anpassade för turism eller maritim turism. Det närmaste vi har hittat i projektet är Garveriet i Floda som fokuserar

på hållbar mat och där tanken är att experimentera med nya koncept, modeller och verktyg, samt att lära kunderna hur det är möjligt att producera och konsumera mat på ett hållbart sätt. Eftersom besöksnäringens företag inte nödvändigtvis är stationära kan ett exempel på turism-labb också vara en ambulerande buss, husbil eller liknande, där personalen faciliterar innovationsworkshops, exempelvis med samma tema under en period, på olika platser, direkt mot besökaren och/eller i samverkan mellan olika aktörer. Ett annat exempel som kan utvecklas till att handla mer om turism är Symbioscentrum, som arbetar med industriell och social symbios. Ett science center/besökscenter med fokus på det maritima kan vara ett sätt att öppna upp för besökare och låta dem vara med i utvecklingen.

En liknande möjlighet är ett maritimt centrum enligt *den tematiska arenan* i turistbyråscenariot ovan, som knyter an både till staden som arena och som en marin science park. Inom båda förslagen ryms innovationslabb på olika sätt. Med havsbadsområdet i Lysekil och det maritima som grund skulle testmiljön kunna handla om att prova nya guidade turer och evenemang, att hålla kreativa och öppna workshops om gästhamnsutveckling på kajen, eller att låta människor komma till en lägereld och berätta historier om platsen som spelas in och används i destinationsutvecklingen. Fiskare, ostronodlare, upplevelseföretag inom det maritima och företag som tillhandahåller landförvaring eller andra miljövänliga alternativ för båtlivet kan exempelvis vara intressanta att samverka med.

När det gäller övergripande politiska frågor och turism kan Testbädd Göteborg och planerna på ett policylabb vara ett exempel att dra lärdom från (se även resonemanget om Stora I i kapitel 2). Även här är lärande och relationer centralt. Hur kan de som är berörda av specifika frågor tillsammans identifiera målkonflikter och hantera dem konstruktivt så att exempelvis regelverk förändras och det administrativa arbetet underlättas för besöksnäringens företag?

## Hur ska samskapandet gå till?

Av denna rapport framgår att en innovationsarena för turism består av mer än det traditionella innovationsstödsystemet. Samhällsaktörerna behöver inte bara arbeta med individuellt stöd utan också arbeta tillsammans för att reducera hinder för utveckling och för att skapa mötesplatser och testmiljöer. När aktörssystemet ser annorlunda ut, med små företag, föreningar och slutanvändare (helårsboende, delårsboende och besökare) behöver vi också tänka annorlunda. Organiska och spontana processer måste fångas upp i ett ekosystem som har flera integrerade nivåer och lager. Det krävs kommunikation, tydlighet och plattformar som koordinerar de olika aktörernas samskapande och integrerar deras resurser. Nätverk som uppstår behöver tas om hand och förädlas. För att en innovationsarena ska utvecklas behövs ett process-tänk med perspektiv på innovation, samskapande och turism. I helixmodellen har samtliga aktörer roller i en process där experimenterande av nya lösningar är tillåtna och där misslyckanden ses som ett sätt att lära till nästa gång.

I flera av exemplen i föregående kapitel framgår att det behövs funktioner som koordinerar innovationsarenor. Det tydligaste exemplet är Textile Fashion Center som har en centrumledare som arbetar med att skapa och koordinera aktiviteter mellan företagen i huset och externt samt att arbeta som intern och extern kommunikatör. Uppdraget måste inte ligga hos en person men det krävs att någon eller några har ansvar för de olika delarna. Som tidigare nämnts är lärprocessen i centrum, dvs att de olika aktörerna ges möjlighet att informera varandra, utbyta idéer men också att aktivt och konkret skapa tillsammans.

## Slutsatser och rekommendationer

Rapportens huvudsakliga slutsatser är:

1. Turismen behöver ta mer plats i ett gemensamt hållbart samhällsbyggande. Utmaningar och möjligheter kan inte hanteras av enskilda aktörer utan måste ske i samverkan.
2. Det behövs nytänkande kring partnerskap och affärs- och produktutveckling inom turism och besöksnäring samt en förmåga att tillsammans med andra aktörer hantera och balansera de intressekonflikter som uppstår mellan utveckling och bevarande.
3. De nätverk av företag och andra organisationer som skapats i olika projekt behöver hållas levande och stärkas.
4. De idéer och början till samarbeten, produkt-, affärs- och processutveckling som skapas i projekt (och utanför) behöver följas upp, vidareutvecklas och eventuellt skalas upp.
5. Det finns flera olika nivåer och lager i ett innovationsekosystem. Det krävs en förståelse och anpassning till detta, där det individuella och kollektiva lärandet är centralt. Kunskap byggs tillsammans.
6. Intern och extern kommunikation är a och o för att en innovationsarena ska fungera.

För kommunerna i Bohuslän ges här lokala rekommendationer med utgångspunkt från de förslag på innovationsarenor som listas i detta kapitel. Det är viktigt att åter påpeka att en arena inte utesluter en annan. Det är exempelvis möjligt att börja med ett enstaka turismlabb eller företagsarena för att därefter bygga på efterhand, med målet marine science park eller den innovativa staden.

1. För att *den innovativa staden* ska bli verklighet krävs drivkrafter i den politiska ledningen och på tjänstemannanivå i kommunerna. Det måste finnas kapacitet att arbeta med systemomställning.
2. Om en *marin science park* med tydligt fokus på turism förverkligas är det centralt att inkludera ett tydligt process- och innovationstänk, att civilsamhället involveras på ett strukturerat sätt, att en processledarfunktion inrättas och att upplevelsen får stå i fokus.
3. Om en *företagsarena* skapas är det centralt för framgång att det finns en tydlig koppling till ett större sammanhang (andra typer av aktörer) och att en processledarfunktion inrättas som har till uppgift att kommunicera mellan företag, mellan företag och offentlig sektor, men också mellan näringsliv, akademi, offentlig sektor och civilsamhället.
4. Om ett *turismlabb* skapas bör det systematiseras och koordineras, exempelvis i förhållande till den digitala utvecklingen. Det viktiga är experimenterandet; att prova nya produkter och lösningar och utveckla dem efter hand, gärna tillsammans med slutanvändaren.

## Referenser

- Alsos, G. A., Eide, D. & Madsen, E. L. (2014). Introduction: Innovation in tourism industries. In G.A. Alsos, D. Eide & E. L. Madsen (red.), *Handbook of research on innovation in tourism industries* (sid. 1–24). Cheltenham: Edward Elgar.
- Bergvall-Kåreborn, B., Ihlström Eriksson, C., Ståhlbröst, A., & Svensson, J. 2009. *A Milieu for Innovation - Defining Living Labs*. Paper presented at The 2nd ISPIM Innovation Symposium - Stimulating Recovery - The Role of Innovation Management, 6-9 December 2009, at New York City, USA.
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56(April), 57–71. doi:10.2307/1252042
- Burns, C., Cottam, H., Vanstone, C. & Winhall, J. (2006). Transformation Design. *Red Paper 02*, London, British Design Council.
- Bochner, A., Cissna, K., & Garko, M. (1991). Optional metaphors for studying interaction. In S. D. B. Montgomery (Ed.), *Studying interpersonal communication* (sid. 16–34). New York: Guilford.
- Campos, A.C., Mendes, J., Valle, P.O.D., & Scott, N. (2015). Co-creation of tourist experiences: A literature review. *Current Issues in Tourism*, 1-32.
- Chandler, J.D. & Vargo, S.L. (2011) Contextualization and value-in-context: How context frames exchange. *Marketing Theory*, 11(1), 35–49.
- Chesbrough, H. W. (2006). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Cross, N. (2007). From a design science to a design discipline: Understanding designerly ways of knowing and thinking. In R. Michel (Ed.), *Design research now: Essays and selected projects* (pp. 41–54). Basel: Birkhäuser.
- Daspit, J.J. & Zavattaro, S.M. (2014). Integrating innovation and absorptive capacity into the place branding process. *Journal of Place Management and Development*, 7(3), 206-224.
- Denti, L. (2019). *HR och innovation*. Seminarium på Centrum för global HRM 29 januari, Handelshögskolan, Göteborg.
- Esmann Andersen, S., & Ellerup Nielsen, A. (2009). The City at Stake: "Stakeholder Mapping" The City. *Culture Unbound*, 1, 305-329.
- Fuglsang, L., Sundbo, J. & Sørensen, F. (2011). Dynamics of experience service innovation: Innovation as a guided activity – Results from a Danish survey. *The Service Industries Journal*, 31(5), sid. 661–677.
- Gallouj, F. (2002). *Innovation in the service economy: The new wealth of nations*. Cheltenham: Edward Elgar. doi:10.4337/9781843765370
- Gascó, M. (2017). Living labs: Implementing open innovation in the public sector. *Government Information Quarterly*, 34(1), 90-98.
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P. & Trow, M. (1994). *The new production of knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*. London: Thousand Oaks, New Delhi: Sage.
- Grèzes, V., Lehmann, B. G., Schnyder, M., & Perruchoud, A. (2016). A Process for Co-Creating Shared Value with the Crowd: Tourism Case Studies from a Regional Innovation System in Western Switzerland. *Technology Innovation Management Review*, 6(11).
- Grönroos, C. & Gummerus, J. (2014), The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic, *Managing Service Quality*, 24(3) sid. 206-229.
- Grönroos, C., Strandvik, T., & Heinonen, K. (2015). Value co-creation: Critical reflections. I J. Gummerus och C. von Koskull, *The Nordic School: Service Marketing and Management for the future*, Helsinki: CERS, Hanken School of Economics, sid. 69-82.

- Guggenheim, M. (2006). Undisciplined research: the proceduralisation of quality control in transdisciplinary projects. *Science and Public Policy*, 33(6), sid. 411-421.
- Gummesson, E. & Grönroos, C. (2012). The emergence of the new service marketing: Nordic school perspectives. *Journal of Service Management*, 23(4), sid. 479-497.
- Halkier, H., Kozak, M., & Svensson, B. (2013). Innovation and Tourism Destination Development. *European Planning Studies*, 22(8), sid. 1547-1550.
- Hawk, N., Romine, M. & Bartle, G. (2012). The living labs: innovation in real-life settings. *The Quarterly Review of Distance Education*, 13(4), 225-231.
- Hjalager, A-M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Progress in Tourism Management*, 31(1), sid 1-12.
- Hjalager, A-M. (2015). 100 innovations that transformed tourism. *Journal of Travel Research*, 54(1) 3-21.
- Hindle, K. (2002). Small-i or BIG-I? How entrepreneurial capacity transforms 'small-I' into 'Big-I' innovation: some implications for national policy, *Telecommunications Journal of Australia*, 52(3), sid 51-63.
- Iansiti, M., & Levien, R. (2004). *The keystone advantage: what the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Jernsand, E.M., Kraff, H. & Mossberg, L. (2015). Tourism experience innovation through design. *Scandinavian Journal of Tourism and Hospitality*, 15:sup1, s. 98-119.
- Jernsand, E. M. (2016). *Inclusive place branding. What it is and how to progress towards it*. Doktorsavhandling, Göteborgs universitet, Göteborg.
- Kaufman, J.C. & Beghetto, R.A. (2009). Beyond big and little: the four C model of creativity. *Review of General Psychology*, 13(1), sid 1-12.
- Kimbell, L. (2011). Rethinking design thinking: Part I. *Design and Culture*, 3(3), sid. 285-306.
- Korkman, O. (2006). *Customer value formation in practice: A practice-theoretical approach*. Helsingfors: Svenska Handelshögskolan.
- Kraff, H. & Jernsand, E.M. (2019). *Digitalisering, samskapande och innovation – tre scenarier för turistbyrå som innovationsarena*. CFT rapport 2019:01, Göteborgs Universitet.
- Krippendorff, K., & Butter, R. (2007). Semantics: Meanings and contexts of artifacts. In H. N. J. Schifferstein, & P. Hekkert (Eds.), *Product experience* (pp. 353-376). New York, NY: Elsevier.
- Lapointe, D., Guimont, D. & Sévigny, A. (2015). The living lab approach to raise innovation capability among tourism practitioners. *Tourism Dimensions*, 2(2), sid. 18-27.
- Leminen, S., Westerlund, M., & Nyström, A. G. (2012). Living Labs as open-innovation networks. *Technology Innovation Management Review*, 2(9), sid. 6-11, Talent First Network (Carleton University).
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), sid. 69-96
- Letaifa, S.B., Edvardsson, B. & Tronvoll, B. (2016) The role of social platforms in transforming service ecosystems, *Journal of Business Research*, 69, sid. 1933-1938.
- Lew, A. A. (2017) Tourism planning and place making: place-making or placemaking?, *Tourism Geographies*, 19(3), sid 448-466.
- Lichrou, M., Kavaratzis, M. & Giovanardi, M. (2017). Introduction. I Kavaratzis, M. Giovanardi, M., & Lichrou, M. *Inclusive Place Branding: critical perspectives on theory and practice* (pp. 23-32). Abingdon, Oxon: Routledge.
- van Limburg, B. (2008). Innovation in pop festivals by cocreation. *Event Management*, 12(2), sid. 105-117.
- Lundvall, B-Å. (2010). Introduction. I Lundvall, B-Å (Ed.) *National systems of innovation: toward a theory of innovation and interactive learning*, Vol 2, sid 8-13. Anthem press.
- Lusch, R.F, Vargo, S.L. & Tanniru, M. (2010) Service, value networks and learning. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, sid. 19-31.

- Maglio, P.P & Spohrer, J. (2008). Fundamentals of service science. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 18–20. DOI 10.1007/s11747-007-0058-9
- Maniak, R., & Midler, C. (2008). Shifting from co-development to co-innovation. *International journal of automotive technology and management*, 8(4), sid. 449-468.
- McPhee, C., Guimont, D., & Lapointe, D. (2016). Editorial: Innovation in Tourism. *Technology Innovation Management Review*, 6(11), sid. 3-5.
- Mossberg, L. (2007). A marketing approach to the tourist experience. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 7(1) 59–74. doi:10.1080/15022250701231915
- Najda-Janoszka, M. (2013). Innovative Activity of Small Tourist Enterprises – Cooperation with Local Institutional Partners. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 9(1), sid. 17–32.
- Najda-Janoszka, M., & Kopera, S. (2014). Exploring barriers to innovation in tourism industry—the case of southern region of Poland. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, sid 190-201.
- Niitamo, V. P., Kulkki, S., Eriksson, M., & Hribernik, K. A. (2006). State-of-the-art and good practice in the field of living labs. I *Proceedings of the 12th International Conference on Concurrent Enterprising: Innovative Products and Services through Collaborative Networks* (sid. 26-28) Italy: Milan.
- O'Dell, T. (2005). Experiencescapes: Blurring borders and testing connections. In T. Odell & P. Billing (Eds.), *Experiencescapes – Tourism, culture and economy* (pp. 11–33). Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- OECD/Eurostat (2018), Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg.
- Polk, M., & Kain, J. H. (2015). Co-producing knowledge for sustainable urban futures. I Polk, M. (red) *Co-producing Knowledge for Sustainable Cities: Joining forces for change* (sid. 17-38). London and NY: Routledge.
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers. *Strategy and Leadership*, 32(3): 4–9.
- Ramaswamy, V., & Guillard, F. J. (2010). *The power of co-creation: Build it with them to boost growth, productivity, and profits*. New York: Free Press
- Rihova, I., Buhalis, D., Moital, M., & Gouthro, M.B. (2015). Conceptualising customer to customer value co-creation in tourism. *International Journal of Tourism Research*, 17(4), sid. 356-363.
- Rittel, H. W., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy sciences*, 4(2), sid. 155-169.
- Rønningen, M., & Lien, G. (2014). The importance of systematic features for innovation orientation in tourism firms. I G. A. Alsos, D. Eide., & E. L. Madsen (red.), *Handbook of research on innovation in tourism industries* (sid. 27–55). Cheltenham: Edward Elgar.
- Sanders, L., & Simons, G. (2009). A Social Vision for Value Co-creation in Design. *Open Source Business Resource*, (December 2009). <http://timreview.ca/article/310>
- Sanders, E., & Stappers, P. J. (2008). Co-creation and the new landscapes of design. *CoDesign: International Journal of CoCreation in Design and the Arts*. 4(1), sid. 5-18.
- Sandoff, A., Algehed, J., Williamsson, J., Jensen, C. & Bladini, F. (2018). Staden som arena för innovation – en studie av transformativ kapacitet, kommunens roll och Vinnovas påverkan. Vinnova Rapport VR 2018:05. Vinnova.
- Scheyvens, R., & Biddulph, R. (2018). Inclusive tourism development. *Tourism Geographies*, 20(4), sid. 589-609.
- Statens offentliga utredningar (2017:95). *Ett land att besöka - En samlad politik för hållbar turism och växande besöksnäring*. SOU: Stockholm.

- Sundbo, J. (2009). Innovation in the experience economy: A taxonomy of innovation organisations. *The Service Industries Journal*, 29(4), sid. 431–455.
- Sundbo, J., Sørensen, F., & Fuglsang, L. (2013). Innovation in the experience sector. In J. Sundbo & F. Sørensen (Eds.), *Handbook on the experience economy* (pp. 228–238). Cheltenham: Edward Elgar.
- Svabo, C., Larsen, J., Haldrup, M., & Berenholdt, J. O. (2013). Experiencing spatial design. In J. Sundbo & F. Sørensen (Eds.), *Handbook on the experience economy* (pp. 310–324). Cheltenham: Edward Elgar.  
doi:10.4337/9781781004227.00022
- Tillväxtverket (2010). *Tematisk rapport från strukturfondsarbetet: inkubatorer*. Tillväxtverket: info 0152.
- Tillväxtverket (2019). *Fakta om svensk turism 2018*. Rapport 0282. Stockholm: Tillväxtverket.
- Toivonen, M., & Tuominen, T. (2009). Emergence of innovation in services. *The Service Industries Journal*, 29(7), sid 887–902.
- Toivonen, M., Tuominen, T., & Brax, S. (2007). Innovation process interlinked with the process of service delivery: A management challenge in KIBS. *Économies et Sociétés*, 8(3), sid 355–384.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10.
- Vargo, S. L., Wieland, H., & Akaka, M. A. (2016). Innovation in Service Ecosystems. Invited Paper *Journal of Serviceology*, 1(1).
- Voorberg, W.H., Bekkers V. J. J. M. & Tummers L. G. (2015). A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey, *Public Management Review*, 17(9), sid.1333–1357.
- Västra Götalandsregionen (2013). *Västra Götaland 2020: strategi för tillväxt och utveckling i Västra Götaland 2014-2020*.
- Warnaby, G. & Davies, B.J.(1997),Commentary: Cities as service factories? Using the servuction system for marketing cities as shopping destinations, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 25(6), 204–210.
- Warnaby, G. & Medway, D. (2015). Rethinking the place product from the perspective of the service-dominant logic of marketing. I M. Kavaratzis, G. Warnaby & G.J. Ashworth (red.), *Rethinking Place Branding: Comprehensive Brand Development for Cities and Regions* (sid. 33–50). Switzerland: Springer.
- World Tourism Organization (UNWTO) (2011). *Tourism towards 2030*.  
[http://media.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto\\_2030\\_ga\\_2011\\_korea.pdf](http://media.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_2030_ga_2011_korea.pdf)
- World Tourism Organization (UNWTO) and United Nations Development Programme (2017), *Tourism and the Sustainable Development Goals – Journey to 2030*, UNWTO, Madrid,  
DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284419401>
- World Tourism Organization (UNWTO) (2019). *International tourism results 2018 and outlook 2019*.  
[http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto\\_barometer\\_jan19\\_presentation\\_en.pdf](http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_barometer_jan19_presentation_en.pdf)
- World Tourism Organization (UNWTO); Centre of Expertise Leisure, Tourism & Hospitality; NHTV Breda University of Applied Sciences; and NHL Stenden University of Applied Sciences (2018). ‘Overtourism’? – *Understanding and Managing Urban Tourism Growth beyond Perceptions*, Executive Summary, UNWTO, Madrid, DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284420070>
- World Travel & Tourism Council (WTTC) & McKinsey & Company (2017). *Coping With Success - Managing Overcrowding in Tourism Destinations*. <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/policy-research/coping-with-success---managing-overcrowding-in-tourism-destinations-2017.pdf>.
- Zach, F. (2016). Collaboration for innovation in tourism organizations: Leadership, support, innovation formality, and communication. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40(3), 271–290.
- Zingmark, A. (2018). *Innovationsplattformar för hållbara och attraktiva städer: Analys och rekommendationer*. Vinnova rapport VR 2018:02



## CFT-RAPPORT 2019:02

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

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

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

[www.cft.gu.se](http://www.cft.gu.se)



GÖTEBORGS UNIVERSITET