

FE RAPPORT 2021-422

Vägar till hållbar tillväxt – En förstudie om framtidens upplevelseindustri i Västsverige

Ola Bergström



Vägar till hållbar tillväxt – En förstudie om framtidens upplevelseindustri i Västsverige

Abstract: Pandemin har haft dramatiska konsekvenser för alla näringar som förutsätter möten mellan människor, däribland besöksnäringen, handeln, idrottsrörelsen och stora delar av kultursektorn. Gemensamt för dessa näringar är att de bygger på skapandet av upplevelser. Den ekonomiska aktiviteten inom upplevelseindustrin kan komma att ha svårt att återgå till samma nivå som tidigare. Det finns därför anledning att överväga vad som kan göras för att understödja en långsiktigt hållbar tillväxt för upplevelsebaserade näringar i framtiden. Förstudien utgår från antagandet att det finns potential att göra Västsverige till ett världsledande centrum för utvecklingen av framtidens upplevelseindustri. I rapporten analyseras vilka möjligheter som finns att skapa hållbar ekonomisk tillväxt inom upplevelseindustrin. Dessutom föreslås ett antal åtgärder som kan bidra till hållbar tillväxt inom upplevelseindustrin. Inledningsvis analyseras och diskuteras upplevelseindustrins särdrag och betydelse i svensk ekonomi. I det tredje avsnittet diskuteras vilka vägar som kan leda till tillväxt. I avsnitt fyra diskuteras betydelsen av offentliga investeringar och aktörer för upplevelseindustrins utveckling. I det avslutande avsnittet föreslås ett antal åtgärder som kan möjliggöra utvecklingen av en internationellt konkurrenskraftig upplevelseindustri i Västsverige.

Keywords: upplevelseindustri, turism, kultur, tillväxt och innovation

JEL-code: L83, Z32

Handelshögskolan vid Göteborgs universitet
Företagsekonomiska institutionen
Box 610, 405 30 Göteborg
Ola Bergström, tel. 031-786 1544, ola.bergstrom@handels.gu.se

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Förord	5
Sammanfattning	6
Inledning	9
Studiens syfte	10
Upplevelseindustrins värdekedja och utveckling	11
Upplevelseindustrin i siffror	16
Sammanfattning.....	25
Hållbara vägar till tillväxt	25
Besöksdriven tillväxt.....	26
Tillväxt utan att öka resande.....	29
Digitalisering och tillväxt.....	31
Sammanfattade möjligheter och utmaningar.....	37
Det offentliga betydelse för västsvensk upplevelseindustri och dess begränsningar	39
Rekommendationer	41
Skapa en sammanhållen innovationsmiljö för upplevelseföretag	41
Starta ett utvecklingsprogram för upplevelseindustrin	42
Satsning på forskning tillsammans för upplevelseindustrins utveckling	46
Kompetensutveckling för upplevelsebaserade företag	47
Gör Västsverige till ett världsledande centrum för utvecklingen av framtidens upplevelseindustri.....	50
Referenser	52
Bilaga 1: Intervjuade personer	54
Företag och organisationer	54
Handelshögskolan vid Göteborgs universitet	54

FÖRORD

Den här rapporten har författats under mars till och med augusti 2021 med stöd från Västra Götalandsregionen, regionutvecklingsnämnden, och syftar till att beskriva den potential som finns i de näringar som drabbats värst av pandemin och peka ut ett antal möjliga vägar för att utveckla en internationellt konkurrenskraftig upplevelseindustri i Västsverige. Rapporten bygger på sammanställning av forskning och statistik, samt intervjuer med representanter från ett begränsat urval av företag, ideella organisationer och offentliga verksamheter. Jag vill tacka alla er som deltagit i dessa samtal och bidragit med värdefulla erfarenheter, inspiration och framtidstro.

Jag vill också tacka alla som bidragit med kommentarer och kritiska synpunkter till tidigare versioner av denna rapport: Lena Mossberg och Erik Lundberg, Centrum för turism; Jonas Fasth, Matix; Mikael Hilmersson, Centrum för International Business Studies, vid Handelshögskolan Göteborgs Universitet; Peter Berggren, Arthur D. Little; Jonas Medin och Ossian Stiernstrand, Göteborg & Co.

Jag vill också tacka Ingela Palmgren vid Handelshögskolan, som bistått med inspiration, värdefulla inspel och stöd i genomförandet av projektet.

Sist men inte minst vill jag tacka Regional utveckling på Västra Götalandsregionen, för att jag fått möjlighet att genomföra den här studien.

Det är flera som har bidragit till denna rapports genomförande, men alla fel och brister är helt och hållet författarens ansvar, inklusive studiens slutsatser och förslag.

Kungälv den 1 november 2021

Ola Bergström

SAMMANFATTNING

- Pandemin har haft dramatiska konsekvenser för alla näringar som förutsätter möten mellan människor, däribland besöksnäringen, handeln, idrottsrörelsen och stora delar av kultursektorn. Gemensamt för dessa näringar är att de bygger på skapandet av upplevelser. Det finns tecken på att den ekonomiska aktiviteten inom upplevelseindustrin kommer att ha svårt att återgå till samma nivå som tidigare. Det finns därför anledning att överväga vad som kan göras för att understödja en långsiktigt hållbar tillväxt för upplevelsebaserade näringar i framtiden. Det är syftet med denna rapport.
- Förstudiens ansats är framåtblickande och utgår från antagandet att det finns potential att göra Västsverige till ett internationellt, världsledande, centrum för utvecklingen av framtidens upplevelseindustri. I rapporten analyseras vilka möjligheter som finns att skapa hållbar ekonomisk tillväxt inom upplevelseindustrin. Dessutom föreslås ett antal åtgärder som kan bidra till att hållbar tillväxt inom upplevelseindustrin skapas.
- Upplevelseindustrin är ett övergripande begrepp för olika branscher som bidrar till att skapa och iscensätta upplevelser. Ett viktigt karaktärsdrag i upplevelseindustrin är att kunden kan vara mer eller mindre direkt involverad i skapandet av upplevelsen. Dessutom är kundens upplevelse till stor del beroende av interaktion med andra deltagare eller åskådare.
- Upplevelserelaterad konsumtion, produktion och sysselsättning har ökat i betydelse under senare år. Innan pandemin uppgick hushållens konsumtion av upplevelser till nästan 600 miljarder kronor, vilket motsvarar en ökning av värdet på hushållens upplevelserelaterade konsumtion med 75 procent sedan 2010. Upplevelseindustrins producenter har däremot inte lyckats dra fördel av den tillväxt som framgår av den ökade efterfrågan som kan urskiljas i hushållens konsumtion.
- Det förändrade konsumtionsmönster som uppstått i samband med pandemin har betydande kortsiktiga konsekvenser, men kan också ha betydelse på lite längre sikt. Det pågår framförallt en utveckling mot att allt fler upplevelser digitaliseras.
- Tillväxt inom upplevelseindustrin bygger traditionellt på en besöksdriven tillväxtmodell. Genom att marknadsföra och locka fler att konsumera upplevelser till samma upplevelserum, t ex genom att attrahera besökare från ett annat land. Ökad tillväxt genom att locka fler besökare från andra länder, kan emellertid betraktas som ett problem ur ett hållbarhetsperspektiv. Utökad konsumtion förutsätter ökat resande, vilket också innebär ökade utsläpp, särskilt om resan är mer långväga. En utmaning är därför att skapa tillväxt utan att öka resandet.
- Ett sätt att skapa tillväxt utan att öka resandet är att öka värdet på den konsumtion som genereras genom upplevelser. Ett sätt att göra det är att öka attraktiviteten eller kvaliteten i de upplevelser som konsumeras eller genom att få varje besökare att spendera mer i samband med sitt besök, t ex genom att utöka vistelsens längd för varje besökare. Ett annat sätt att öka upplevelseindustrins förädlingsvärde är internationalisering, t ex genom att arrangera evenemang på en internationell marknad, så kallad geo-cloning.
- Digitalisering erbjuder nya möjligheter för tillväxt. Genom att göra fysiska upplevelser tillgängliga med hjälp av digital teknologi skapas möjlighet att ta del av upplevelser på distans. Digital teknologi kan tillgängliggöra platser som är överbesökta, områden som är känsliga och måste bevaras eller som helt enkelt är otillgängliga. Digitalisering av upplevelser skapar också möjligheter till tillväxt bland de företag som utvecklar den teknologi som används för att digitalisera upplevelser.

- Pandemin har inneburit att flera upplevelsearrangörer har utvecklat nya sätt att nå ut till sina kunder, besökare och deltagare med hjälp av digital teknologi. Hybridmöten är ett tydligt exempel. Att digitalisera upplevelser, som vanligtvis arrangeras i fysisk form, skapar emellertid flera utmaningar. Det leder till svåra teknikval, osäkerhet om funktionalitet, prestanda, äganderättigheter och varumärken. Det handlar också om behov av utökade resurser, både finansiella och personella, för att kunna anpassa verksamheten till digital form. En viktig utmaning relaterat till digitalisering är möjligheten för arrangören att ta betalt för den digitaliserade upplevelsen.
- Den kanske viktigaste potentialen för tillväxt i upplevelseindustrin finns i att bidra till att skapa nya digitala plattformar, som gör det möjligt för upplevelsearrangörer att också få del av de intäkter som exponeringen genererar. Å ena sidan skapas utökade möjligheter för utveckling av företag som arrangerar digitala upplevelser. Å andra sidan skapas tillväxt i de företag som utvecklar de plattformar och upplevelserum, som gör det möjligt för upplevelsearrangörer att erbjuda digitala upplevelser.
- Upplevelseindustrin är till stor del beroende av offentliga investeringar. I en traditionell besöksdriven tillväxtmodell spelar offentliga investeringar en viktig roll. Det offentliga är en viktig finansiär och arrangör av upplevelser, samtidigt som offentliga investeringar är centrala för att för att skapa upplevelserum, t ex arenor och transportinfrastruktur. Offentligt finansierade destinationsorganisationer (kommunala såväl som regionala) spelar också en central roll i att främja upplevelseindustrins utveckling. Grön tillväxt baserad på internationalisering och digitalisering ger destinationsorganisationer en delvis ny roll. Men möjligheten för destinationsorganisationer och andra offentliga aktörer att bidra till utveckling utöver det som ingår i det offentliga uppdraget är ofta begränsad. Med ett ökat fokus på hållbarhet, minskat resande och digitalisering krävs därför offentliga insatser som stödjer innovation och utveckling på nya sätt. För att understödja hållbar tillväxt i upplevelseindustrin föreslås ett antal åtgärder.
- Skapa en sammanhållen innovationsmiljö för upplevelser: Det saknas en samlad och tydligt profilerad innovations- och utvecklingsplattform för upplevelseindustrin, motsvarande den som finns inom mer etablerade branscher. Som ett komplement föreslås därför insatser som är mer anpassade till upplevelseindustrins specifika förutsättningar, samtidigt som samverkan med existerande stödstrukturer uppmuntras och fördjupas.
- Starta ett utvecklingsprogram för upplevelseindustrin: Den västsvenska upplevelseindustrin saknar en central plattform och en organisation som håller samman och länkar ihop de aktörer som behövs för att utveckla industrins potential, för att överbrygga gränser mellan sektorerna, och för att initiera insatser som kan utveckla den ytterligare och skapa tillväxt inom nya områden. Målet bör vara att positionera Västsverige som en konkurrenskraftig internationell knutpunkt för upplevelserelaterade näringar. Etableringen av ett utvecklingsprogram för upplevelseindustrin skulle kunna vara ett sätt att stärka regionens ställning ytterligare, både nationellt och internationellt.
- Balanserad samverkan: Etableringen av ett utvecklingsprogram för upplevelseindustrin har som huvudsakligt syfte att skapa ekonomisk tillväxt, vilket kan motsäga kulturella värden och intressen. Det är därför viktigt att utveckla former för samverkan där ekonomiska, ideella och kulturella intressen och värden kan balanseras. Upplevelseindustrins särskilda karaktär ställer krav på nya arbetssätt, som skiljer sig från traditionella science parks. Eftersom upplevelseindustrin karaktäriseras av en mängd olika aktörer, offentliga, privata, såväl som ideella organisationer, som samverkar i produktionen av upplevelser krävs samverkan även i innovationsprocesser. Möjligheten att knyta sam-

man olika kompetenser är central, samtidigt är neutralitet och balans mellan olika intressen avgörande för fritt erfarenhetsutbyte.

- **Forskning tillsammans:** En viktig utgångspunkt för upplevelseindustrins långsiktiga utveckling är den forskning som redan finns etablerad vid universitet och högskolor inom regionen. En central utgångspunkt är att forskning behöver bedrivas i samverkan mellan flera aktörer. Det innebär också tillämpning av andra metoder och utveckling av alternativa teoretiska perspektiv. På så sätt skapas ömsesidig nytta. Det är viktigt att skapa långsiktiga förutsättningar som gagnar både industri och forskning.
- **Kompetensutveckling genom samverkan:** Utvecklingen av en långsiktigt hållbar och internationellt konkurrenskraftig upplevelseindustri baserat på grön tillväxt och digitalisering ställer nya krav på nya kompetenser i upplevelseindustrins företag. En viktig faktor för att åstadkomma sådan anpassning i utbildningssystemet är nära kontakter och interaktion mellan näringsliv och utbildningsinstitutioner. På så sätt skapas ömsesidigt lärande och utbyte, som i förlängningen har större potential än enskilda insatser, som t ex att skapa särskilda utbildningsprogram.
- **Gör Västsverige till ett världsledande centrum för utvecklingen av framtidens upplevelseindustri.** Etableringen av ett utvecklingsprogram för upplevelseindustrin är ett led i visionen är att göra Västra Götalandsregionen till norra Europas mest dynamiska centrum för upplevelsebaserat företagande. Genom insatser för innovation och kunskapsutveckling inom upplevelsebaserat företagande skapas långsiktig internationell konkurrenskraft. Av central vikt är därför insatser för att attrahera etablering av internationella företags forskning och utveckling inom regionen. En viktig drivkraft för utländska direktinvesteringar är tillgång till samlad kunskap och kompetens. I det här avseendet ligger upplevelseindustrin efter andra styrkeområden i Västsverige. En långsiktig satsning på upplevelseindustrin behöver således också inkludera en samordning av kompetenser och en tydlig marknadsföring av Västsverige som en dynamisk miljö för upplevelsebaserade näringar i Norden.

INLEDNING

Pandemin har haft dramatiska konsekvenser för alla näringar som förutsätter möten mellan människor, däribland besöksnäringen, handeln, idrottsrörelsen och stora delar av kultursektorn. Gemensamt för dessa näringar är att de bygger på skapandet av upplevelser.

Hotell- och restaurangnäringen har drabbats hårdast. Under andra kvartalet 2020 minskade värdet av produktionen med 46 % i förhållande till föregående kvartal. Även transportnäringen och handeln har sett en betydande nedgång. Som en följd av behovet av att upprätthålla social distansering har den låga aktivitetsnivån i upplevelsebaserade näringar fortsatt. Mässor, arenor, idrottsevenemang, muséer och nöjesparker har inte kunnat ta emot besökare. Konserter, teater- och operaföreställningar har ställts in. Hotellrum och restauranger står tomma och stadskärnors utbud, av butiker och restauranger, blir allt mer utarmat. Antalet konkurser har inte ökat nämnvärt, men antalet sysselsatta inom upplevelsebaserade näringar har minskat drastiskt.

I mars 2020 varslades 42 415 personer om uppsägning, vilket är det högsta antalet varsel som registrerats hos Arbetsförmedlingen under en månad sedan 1975. Varslen täckte alla branscher, men var flest i hotell och restaurangbranschen. Antalet arbetslösa ökade i snabb takt och i augusti 2021 uppgick antalet arbetslösa till drygt 400 000 personer, vilket motsvarar 7,8 % av arbetskraften.

För att dämpa krisens effekter har regeringen infört ett flertal åtgärder. En del av stödåtgärderna riktades direkt till upplevelsebaserade näringar och syftade till att hjälpa företagen att hantera plötsliga inkomstbortfall och skapa möjlighet för företag att ”övervintra” till dess att det är möjligt att återgå till mer normala förhållanden.

Men pandemin har också en dynamisk effekt. Den förändrar och omvandlar ekonomisk aktivitet, där vissa aktiviteter minskar i betydelse eller försvinner helt, medan andra aktiviteter förstärks och stabiliseras på en ny nivå (IER, 2020). Det kan handla om förändrade beteenden, t ex förändrade resmönster, sätt att arbeta och interagera med andra människor, antingen som en följd av att tidigare beteenden inte är möjliga eller som en följd av att alternativa beteenden föredras. Kortsiktiga beteendeförändringar kan bli bestående och fortgå även efter det att pandemin avstannat, vilket i sin tur kan generera andra beteendeförändringar som tenderar att stabiliseras och låsas fast under en längre tid. För att illustrera vad en sådan förändring kan innebära kan vi tänka oss ett hushåll, som till följd av reserestriktioner ställer in sin utlandsresa och istället investerar i en husbil för att kunna åka på semester i Sverige. Det förefaller inte troligt att en sådan investering är reversibel, det vill säga att hushållet väljer att sälja husbilen när väl pandemin avstannat. Husbilssemestern innebär i sin tur att hushållet upptäcker nya resmål, utvecklar nya intressen och skapar nya bekantskaper, vilka tenderar att vara bestående även efter pandemin.

Tillfälliga förändringar kan således skapa effekter som består under lång tid framöver, men det finns också en positiv potential. Alla krisåtgärder och förändringar av individens och företags beteende utgör ett enormt ekonomiskt experiment. Tvingade av pandemin, har vi alla fått söka nya sätt att agera.

För vissa företag har detta inneburit en enorm ansträngning för att utveckla nya produkter, tjänster och nya sätt att nå kunden och hitta nya intäktströmmar, t ex genom digitalisering av evenemang, möten och livestreamade konserter. Andra företag har snarare försökt att övervintra och invänta bättre tider. En annan utvecklingstendens är den ökade näthandeln, som

drivs av begränsningarna av möjligheten att genomföra inköp i fysiska butiker. Några av dessa innovationer kommer att visa sig bestående även i ett ”normalt” ekonomiskt läge.

Det är svårt att bedöma huruvida tillfälliga förändringar är reversibla eller irreversibla. Lärdomar från tidigare kriser är att åtgärder, som syftar till att överbrygga en ekonomisk kris, inte nödvändigtvis bidrar till långsiktigt gynnsamma förhållanden (Tillväxtanalys, 2020a). Stödåtgärder för att invänta återgång till ”normala” förhållanden kan därför inte fortsätta i all evighet, med följd att flertalet annars livskraftiga och konkurrenskraftiga företag kommer att slås ut och tvingas gå i konkurs, vilket i sin tur innebär ytterligare arbetslöshet och fördjupad lågkonjunktur. Utslagning av verksamheter som inte lyckas skapa långsiktigt hållbara affärsmodeller är en normal följd av strukturomvandlingen. Svensk strukturomvandlingspolitik bygger på att understödja strukturomvandling i ekonomin där icke produktiva verksamheter läggs ned eller rationaliseras och anställdas omställning till ny sysselsättning understöds, antingen genom aktiva arbetsmarknadspolitiska åtgärder eller omställningsstöd genom kollektivavtalsbaserade omställningsorganisationer (Tillväxtanalys, 2020a).

Strukturomvandlingspolitiken har också en offensiv och förnyande dimension i form av en aktiv näringspolitik med fokus på stöd för innovation och förnyelse för framtida konkurrenskraft.

Verksamheter inom upplevelsebaserade näringar verkar emellertid under särskilda strukturella förutsättningar, som inte nödvändigtvis följer det mönster av strukturomvandling som förekommer inom andra delar av ekonomin. En relativt stor andel av företagandet består av små levebrödsföretag utan anställda, som inte påverkas av ekonomiska nedgångar på samma sätt som större företag. Omvandlingstryck leder inte alltid till att olönsamma verksamheter läggs ned, eftersom företaget inte alltid drivs med vinstintresse. Det innebär också att anställda inte övergår till sysselsättning i annan bransch och därmed bidrar till förnyelse. Istället hankar sig företagare fram med mindre intjäningsförmåga eller tar del av arbetslöshetsunderstöd i väntan på att verksamheten kan återupptas (Karlsson, et.al., 2002). Andra delar av upplevelseindustrins ekonomiska aktiviteter är företrädesvis finansierade av offentliga medel, vilket innebär att de inte påverkas av omvandlingstryck på samma sätt som i andra branscher, där minskad efterfrågan skulle ställa krav på nedläggning av icke lönsamma verksamheter eller omställning i form av nya strategier, nya tjänster eller attraktiva kunderbudanden. I den mån omställning sker finns en risk att den konserverar etablerade strukturer snarare än förnyar och riktar uppmärksamheten mot potentiella tillväxtområden.

Studiens syfte

För att understödja den aktiva näringslivspolitikerna i den del av ekonomin som drabbats särskilt hårt av pandemin finns det därför anledning att identifiera vilka möjligheter det finns att skapa hållbar tillväxt för upplevelsebaserade näringar på längre sikt och vilka åtgärder som kan understödja utvecklingen av en internationellt konkurrenskraftig upplevelseindustri i framtiden. Det är syftet med denna rapport.

Studiens ansats är framåtblickande. Det finns goda förutsättningar för Västsverige att utveckla ett ledarskap inför framtidens upplevelseindustri - med ett hållbart och balanserat fokus på stad och land samt även att etablera nya upplevelser inom allt från evenemang, natur och sport till mat, kultur och kreativa näringar.

Den upplevelsebaserade näringen har under de senaste 30 åren utvecklats till ett regionalt styrkeområde i Västsverige. Utvecklingen av den västsvenska upplevelseindustrin grundar sig i de ekonomiska kriserna på 1970 och 80-talet, samt finanskrisen på 1990-talet. Nedläggningen av den västsvenska varvsindustrin skapade en omfattande strukturell omvandling. Besöksnäringen utvecklades och grundförutsättningarna för en attraktiv boende och livsmiljö skapades. Sedan dess har besöksnäringen bidragit till ekonomisk utveckling genom att attrahera besökare och investerare och samtidigt göra regionen attraktiv att bo, leva och verka i. Men det finns också betydande strukturutmaningar, som begränsar möjligheten att skapa tillväxt.

- Den upplevelsebaserade näringen består till stor del av en kombination av små- och medelstora företag samt ideella och offentliga aktörer, i en komplex leveransstruktur
- Digitalisering skapar möjligheter till ökad attraktivitet och tillgänglighet, men också förändrade affärsförutsättningar för upplevelsearrangörer
- Förmågan till innovation och affärsmässig förnyelse inom upplevelseindustrin är begränsad. Små och medelstora verksamheter kan vara innovativa och förändringsbenägna, men har ofta svårt att investera i långsiktigt hållbara utvecklingsprojekt som har framtida utvecklingspotential. Offentliga aktörer, som är en viktig del av upplevelseindustrin, å sin sida har resurser för utveckling och förnyelse, men har svårt att investera i utvecklingsaktiviteter som går utanför det offentliga uppdraget.

I den här rapporten analyseras möjligheter att skapa hållbar tillväxt i framtidens upplevelseindustri. Dessutom föreslås ett antal åtgärder som kan bidra till att tillväxt inom upplevelseindustrin skapas.

Förstudien och dess slutsatser bygger till stor del på sammanställning och analys av dokument och tidigare forskning, utredningar och studier av upplevelseindustri, besöksnäring och regional utveckling. Dessutom har ett antal intervjuer genomförts med representanter och företrädare för företag och offentliga verksamheter, forskare och experter inom området (se bilaga 1.). Intervjuerna genomfördes under perioden mars till och med augusti 2021. Intervjuerna har inte varit systematiska i meningen att samma frågeställningar har ställts till alla respondenter. De har snarare varit utvecklingssökande, där frågor ställts för att, med utgångspunkt från erfarenheter från pandemin, söka identifiera vilka behov och möjligheter som uppstått och hur dessa möjligheter bäst kan understödjas och utvecklas.

I följande avsnitt redogörs för upplevelseindustrins specifika särdrag, struktur, ekonomiska betydelse och tillväxt under senare år. I nästkommande avsnitt diskuteras vilka möjliga vägar som finns för att utveckla tillväxt inom upplevelseindustrin. I kapitel fyra diskuteras, offentliga aktörers betydelse för upplevelseindustrin och möjliga begränsningar och ett antal möjliga åtgärdsområden, som kan bidra till att stimulera och understödja tillväxt inom upplevelseindustrin.

UPPLEVELSEINDUSTRINS VÄRDEKEDJA OCH UTVECKLING

Upplevelseindustrin är ett övergripande begrepp för olika branscher som bidrar till att skapa och iscensätta upplevelser. I Sverige brukar följande områden ingå i begreppet upplevelseindustri: arkitektur, dator- och tv-spel, design, film, foto, konst, litteratur, marknadskommunikation, sport, fritid, massmedia, mode, musik, måltid, scenkonst, turism/besöksnäring och upplevelsebaserat lärande. Dessa sektorer och branscher har som gemensam nämnare ett fokus på kundens upplevelser som den drivande logiken för värdeskap-

ande. Här kan också nämnas att traditionella branscher och företag i allt större utsträckning fokuserar på upplevelser i sitt konsumenterbjudande (Sundbo & Sørensen, 2013). Ett exempel är Volvo Cars, som genomgår en omvandling från att sälja produkter till att i ökad utsträckning betrakta upplevelser som en del av sin produkt och varumärke.

Upplevelseindustrins betydelse har uppmärksammats sedan Pine och Gilmore (1999) myntade uttrycket the experience economy. De betraktar upplevelseekonomin som den slutgiltiga fasen i en ekonomisk omvandling från produktion av handelsvaror, produkter och tjänster. I denna slutgiltiga fas betonas iscensättandet av upplevelser som drivande för ekonomiskt värdeskapande. Det förekommer olika uppfattningar om vad som driver denna utveckling (Sundbo & Sørensen, 2013), men en viktig drivkraft som ofta framhävs är betydelsen av individens eller konsumenters behov av att skapa och forma sin identitet, i vilken upplevelser fungerar som en grund för de berättelser människor berättar om sig själva, vilket är betydelsefullt för deras självuppfattning (Mehmetoglu, & Engen, 2011). Betydelsen av upplevelseekonomin stärks genom att konsumenter, eller så kallade prosumenter, är villiga att betala ett relativt högt pris för upplevelser som erbjuder meningsfulla möjligheter att forma sin identitet.

För att urskilja upplevelseindustrins särdrag betonas ofta skillnaden i dess grundläggande logik i förhållande till traditionellt tillverkande industri (se t ex Gustavsson, 2008; Sundbo & Sørensen, 2013), som följer en traditionell industriell värdekedja där produkten utvecklas genom forskning och utveckling, designas, produceras och sedan marknadsförs och distribueras till slutkunden.

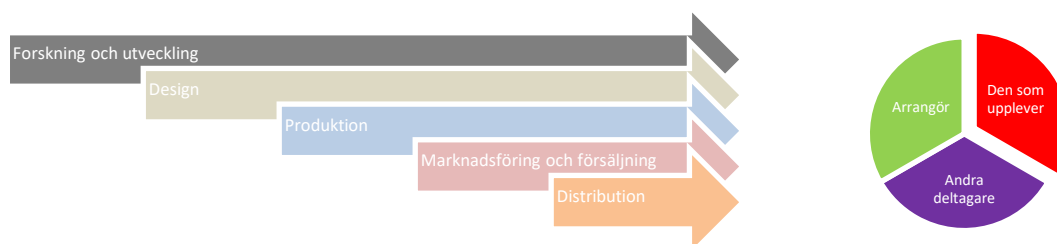
Figur 1: Traditionell industriell värdekedja



Källa: Tillväxtnalys (2020b)

En skillnad som ofta framhävs är att kundens upplevelse är kärnan i erbjudandet och att produkter och tjänster spelar en mindre roll, men kan samverka i skapandet av upplevelsen. Värdet ligger inte i produkten eller tjänsten utan genom samproduktion, så kallad co-creation, vilket förändrar synen på företaget och konsumenten. Figur 2 syftar till att illustrera att upplevelseindustrins värdekedja inte är uppdelad i sekvens med utgångspunkt från hur en produkt utvecklas, produceras, marknadsförs och distribueras till kunden.

Figur 2: Upplevelseindustrin bygger på samproduktion



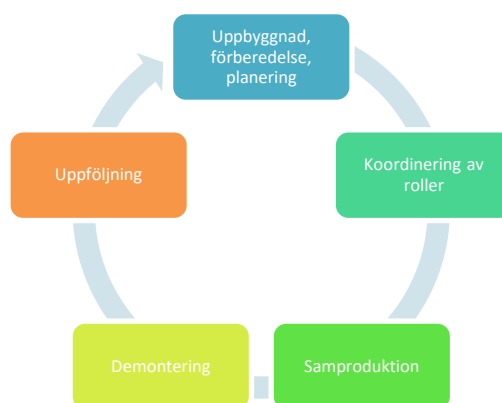
Källa: Egen bearbetning

Liksom i andra tjänsteverksamheter sammanfaller produktion och konsumtion i tid och rum. Det är svårare att urskilja en tydlig produktionsprocess. Ett viktigt karaktärsdrag i upplevelse-baserade verksamheter är också att kunden kan vara mer eller mindre direkt involverad i skapandet av upplevelsen. Kunden kan vara deltagare i en idrottstävling, men också en mer distanserad åskådare. Dessutom är kundens upplevelse till stor del beroende av interaktion med andra deltagare eller åskådare (Mossberg, 2015). Upplevelsen kan konsumeras enskilt eller tillsammans med andra.

En annan viktig skillnad ligger i hur produktionen av upplevelser organiseras i tid och rum. Genom att organisera händelser kan företag påverka och till viss del styra både hur människor (eller grupper av människor) ser på världen och på sig själva. Upplevelseerbjudanden organiseras runt händelser (Gustavsson, 2008), vilket också får påverkan på hur upplevelser produceras, ofta i form av temporära organisationer och samverkan i nätverk mellan aktörer med olika kompetenser, snarare än traditionella industriella sekventiella strukturer. Ytterligare en skillnad är behovet av specialistkunskap och formerna för innovation och interaktion. Nya kontraktsformer och ny teknologi bryter upp och utmanar traditionella strukturer. Nya affärsmodeller skapas och frågor om immateriella rättigheter blir centrala. Kunskap blir centralt både för att iscensätta nya upplevelser, men också för att förnya traditionella strukturer.

Upplevelseindustrins organisering följer en mer eller mindre tydlig sekvens där en mängd aktörer samverkar för att åstadkomma upplevelser för eller tillsammans med den som upplever. Produktionen och iscensättandet av upplevelser sker i komplexa nätverk där flera aktörer samverkar. I nedanstående figur beskrivs, grovt förenklat hur upplevelseverksamheters produktionsprocess organiseras i sekvenser, där upplevelsen planeras, aktörer involveras och koordineras för att möjliggöra samproduktion i mötet med kunden, för att sedan demonteras, följas upp och återgå till uppbyggnad och förberedelse för nya upplevelser.

Figur 3: Upplevelseverksamheters produktionsprocess



Källa: Egen bearbetning

Sekvensen kan vara mer eller mindre utdragen i tid beroende av vilken typ av upplevelser som arrangeras och om det är en tillfällig, enstaka eller en mer permanent, kontinuerligt producerad upplevelse. Vid ett större evenemang, som t ex en festival, idrottsevenemang eller en affärskongress, kan sekvensen vara mer utdragen. Det krävs planering och koordinering inför evenemanget för att samordna alla aktörer som ska kunna spela sin roll när väl evenemanget går av stapeln. Hos en permanent upplevelsearrangör, som t ex en restaurang, ett museum eller en rekreationsanläggning, är tidssekvensen mer sammanpressad och produktionen mer standardi-

serad. Anställda tränas i att agera i sina respektive roller, som spelas upp vid varje föreställning, som startar när restaurangen öppnar för ytterligare en dags servering eller konstmuseet öppnar för nya besökare. Besökarens upplevelse av kvalitet är beroende av samspelet mellan flera samspelande aktörer inom ramen för ett och samma upplevelserum¹ (Mossberg, 2015).

Många upplevelsebaserade verksamheter verkar under ett mellanting mellan permanent och tillfällig organisering. En teater arrangerar föreställningar kontinuerligt, men varje uppsättning följer samma mönster av planering och förberedelser där skådespelare tränas i att spela sina roller vid varje föreställning. På liknande sätt arbetar en nöjespark med förberedelser inför varje säsong genom att anställa personal som tränas i att utföra sina arbetsuppgifter, som tillsammans erbjuder en upplevelse för tillströmmande besökare.

Upplevelseindustrin verkar således under andra förutsättningar än en traditionell varuproducerande industri. Produktionsprocessen är tidsmässigt organiserad och baseras på den planering och koordinering som krävs för iscensättandet av upplevelsen som konsumeras samtidigt som den produceras. Marknadsföring, försäljning och distribution av upplevelsen sker ibland samtidigt som, eller i nära anslutning till, det tillfälle då upplevelsen produceras och konsumeras, men är ofta en del av den planering som gör upplevelsen möjlig.

Utan annonsering, som skapar förväntningar och kännedom om en konsert eller ett idrottsevenemang, blir det inget evenemang.

De olika aktörer som engagerar arbetskraft och investerar kapital i iscensättandet av upplevelser är de centrala aktörerna i denna värdekedja, se figur 4. Upplevelseindustrin består av en mängd olika aktörer som agerar och interagerar i iscensättandet av en mängd olika upplevelser som mat, shopping, rekreation, fritid, idrott, kultur och nöjen, i olika nischer och med olika grad av vertikal integration. Till arrangören, som bidrar till att skapa upplevelsen i direkt interaktion med kunden, kommer ett flertal yrkesgrupper (artister, skådespelare konstnärer, idrottsutövare, med flera) vars roller är mindre lätta att kategorisera men nog så viktiga. De olika yrkesgrupper som bidrar till upplevelsens innehåll och utformning är centrala för en väl fungerande upplevelseindustri.

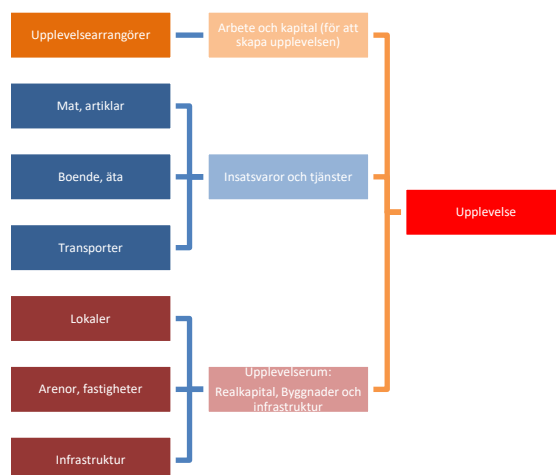
Men liksom tillverkande industri finns viktiga underleverantörer även inom upplevelseindustrin i form av olika insatsvaror och tjänster som konsumeras i samband med eller som en följd av konsumtion av upplevelsen. Det kan vara den mat som konsumeras på ett evenemang, transporten till och från operan eller boendet i samband med en konferens. Den här typen av aktörer är ibland själva centrala aktörer i arrangerandet av upplevelser. Det kan vara svårt att särskilja underleverantörer från primära upplevelsearrangörer, men det finns, som vi snart ska se, en poäng med att betrakta dem som bidragande med insatstjänster till den primära upplevelsen.

En viktig grundförutsättning är också de upplevelserum (Mossberg, 2015) i form av teatrar, arenor och andra fysiska förutsättningar, som gör det möjligt för arrangören att iscensätta upplevelser. Uppvelserum kan beskrivas i flera nivåer. Det kan vara det direkta fysiska rummet där upplevelsen arrangeras, t ex en uteservering, en teater eller en möteslokal. Det kan också röra sig om ett större geografiskt avgränsat område med flera ”rum” som tillsammans

¹ Ett upplevelserum är den plats där upplevelser iscensätts och konsumeras (Mossberg, 2015). Uppvelserum kan vara skapade eller arrangerade för att konsumera en särskild upplevelse. De kan också vara naturliga, t ex en naturskön plats eller en utsiktspunkt, som människor söker sig till för att uppleva naturen eller att njuta av utsikten. Uppvelserum kan vara permanenta eller tillfälliga, det vill säga enbart arrangerade vid en särskild tidpunkt eller en kortare period. De kan också vara mer eller mindre avgränsade och spänna över ett större geografiskt område, det som vanligtvis kallas en destination, (se Mossberg, 2015).

skapar förutsättningar för en mångfald upplevelser, t ex ett köpcentrum, en nöjespark, en stadsdel eller ett naturområde. Grundförutsättningar för upplevelser skapas också genom den infrastruktur som gör upplevelserummet tillgängligt för den som ska ta del av upplevelsen, t ex transporter till och från det geografiska området (flygplatser, vägar, järnvägar), eller infrastruktur för telekommunikation.

Figur 4: Värdeskapande aktörer/aktiviteter i skapandet av upplevelser



Källa: Egen bearbetning

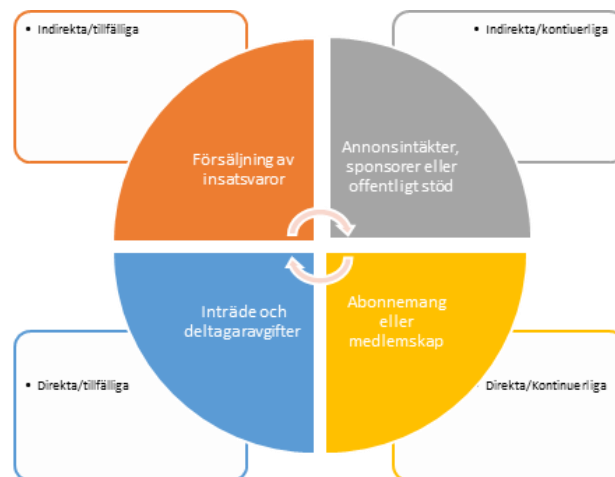
Aktörer som bidrar med upplevelserum kan vara mer eller mindre nära förknippade med arrangerandet av upplevelsen. Ett teaterkompani kan äga sin egen teaterlokal, men kan också hyra in sig i en fastighet som tillgängliggörs av en separat ägare. På samma sätt kan en restaurang äga den byggnad som restaurangen tar emot sina gäster i. Men det är också vanligt att restauranger, hotell och butiker betalar hyra till fastighetsägare, som specialiserar sig på att tillhandahålla ändamålsenliga lokaler. Fastighetsägaren är inte alltid direkt involverade i iscensättandet av upplevelser, men skapar förstås viktiga förutsättningar för verksamheten.

Upplevelseindustrin omfattar således en mängd olika aktörer som är mer eller mindre direkt involverade i iscensättandet av upplevelser. De är också ömsesidigt beroende av varandra. Företag med höga fasta kostnader, t ex hotell, arenor och transportörer, är beroende av tillgången till upplivsearrangörer som skapar anledning att besöka en plats och därmed skapa behov av resande och boende. Samtidigt är arrangören av upplevelser beroende av infrastruktur för boende och transporter för att göra det möjligt för kunden att delta eller konsumera upplevelsen.

Denna förstudie fokuserar på upplivseindustrins kärna, närmare bestämt på upplivsearrangören, de privata, offentliga eller ideella organisationer som arrangerar upplevelsen och därmed skapar anledning för kunden att konsumera och betala för upplevelsen.

Bland upplivsebaserade företag förekommer ett flertal olika affärsmodeller med olika grad av kontroll över betalnings- och intäktsflöden. Intäktsflöden kan vara direkta eller indirekta. De kan också vara tillfälliga eller kontinuerliga, se figur 5.

Figur 5: Upplevelseföretagens intäkter



Källa: Egen bearbetning

Direkta intäkter är sådana där arrangören tar emot betalning direkt från kunden för konsumtion av upplevelsen. Det kan vara inträde till ett museum, en nöjespark eller ett evenemang. En annan källa till intäkter är deltagaravgifter, där ”kunden” får betala en avgift för att kunna delta i t ex ett idrottsarrangemang eller en kulturaktivitet. Direkta intäkter kan också vara mer kontinuerliga, t ex abonnemang eller medlemsavgifter, som ger kunden tillträde till en serie upplevelser. Indirekta intäkter är sådana där arrangören inte tar emot direkt betalning för konsumtionen av upplevelsen, men väl för de kringtjänster eller varor som kunden konsumerar i samband med eller som en följd av upplevelsen. Det kan exempelvis vara intäkter från korvförsäljning i samband med ett idrottsevenemang eller intäkter av försäljning av produkter, t ex en CD-skiva i samband med en konsert, som kunden köper i samband med upplevelsen. Indirekta intäkter kan också handla om intäkter från annonsörer som vill exponera sitt varumärke i samband med upplevelsen eller sponsorer som vill stödja konsumtionen av upplevelsen. En viktig form av indirekt intäkt för upplevelsearrangörer kan också vara offentliga stöd och bidrag som gör produktionen av upplevelsen möjlig. Beroende av typen av arrangemang, upplevelse och kundens betalningsvilja skapas olika förutsättningar för upplevelsearrangören. Många upplevelseföretag organiseras kring fysiska platser där de kan kontrollera betalningsflödena. I många fall har arrangören möjlighet att ta del av både direkta och indirekta intäktsströmmar. Men det förekommer också exempel där arrangören erbjuder upplevelser gratis, där intäkterna framförallt tillfaller andra aktörer i värdekedjan.

För att förstå upplevelseindustrins förutsättningar för tillväxt, krävs dock en närmare analys av upplevelseindustrins omfattning och hur den har utvecklats över tid.

Upplevelseindustrin i siffror

Det är svårt att bilda sig en fullständig uppfattning om upplevelseindustrins omfattning och ekonomiska betydelse i svensk ekonomi. Upplevelsebaserade verksamheter är fördelade på flera olika branscher och förädlingsvärde och sysselsättning genereras inom ett flertal olika bakomliggande branscher, som t ex transporter, infrastruktur och olika offentliga organisationer som gör iscensättandet av upplevelser möjliga, vare sig det gäller kulturella uttryck eller upplevelser som utgör anledning för besök och turism.

Beskrivningen av upplevelseindustrins betydelse kan därför inte bli annat än begränsad och det finns anledning att vara försiktig. Resultatet blir också olika beroende av vilket perspektiv som används. Följande sammanställning utgår från tre olika perspektiv: konsumentperspektivet, produktionsperspektivet och sysselsättningsperspektivet.

Konsumentperspektivet

Det första och kanske tydligaste perspektivet är konsumentperspektivet, som ger möjlighet att beskriva efterfrågan på upplevelser med utgångspunkt från offentlig statistik över hushållens konsumtion. Upplevelserelaterad konsumtion definieras här som konsumtion som syftar till erhållandet av någon form av upplevelse, som arrangeras av annan eller på egen hand. I denna definition ingår hushållens konsumtion av tjänster för rekreation och kultur, samt restaurang och hotelltjänster².

I definitionen ingår också hushållens utgifter för konsumtion utomlands, som till stor del kan antas vara en del av hushållens konsumtion av upplevelser. Av statistiken framgår emellertid inte vilken typ av upplevelser som konsumerats utomlands. Det ger ändå en indikation på hur mycket hushållen är beredda att spendera på upplevelser.

Dessutom räknas varor som ingår i kategorin rekreation och kultur med, t ex inköp av audiovisuell, foto- och datorutrustning, större varaktiga fritidsvaror, husvagnar, båtar och sportutrustning. Anledningen är att dessa varuslag ger en indikation på konsumenters efterfrågan, dvs hur mycket av sin inkomst hen är beredd att avsätta för olika typer av upplevelser oavsett om de är iscensatta av en producent och levereras i form av en tjänst, som t ex en konsert, nöjespark eller en djurpark, eller om upplevelsen organiseras och konsumeras på egen hand, t ex genom eget musicerande tillsammans med andra eller genom naturupplevelser som möjliggörs med hjälp av inhandlad campingutrustning. Konsumtion av varor för rekreation kan således räknas in som upplevelserelaterad³. Däremot finns det anledning att särredovisa konsumtion av varor och tjänster för rekreation och kultur.

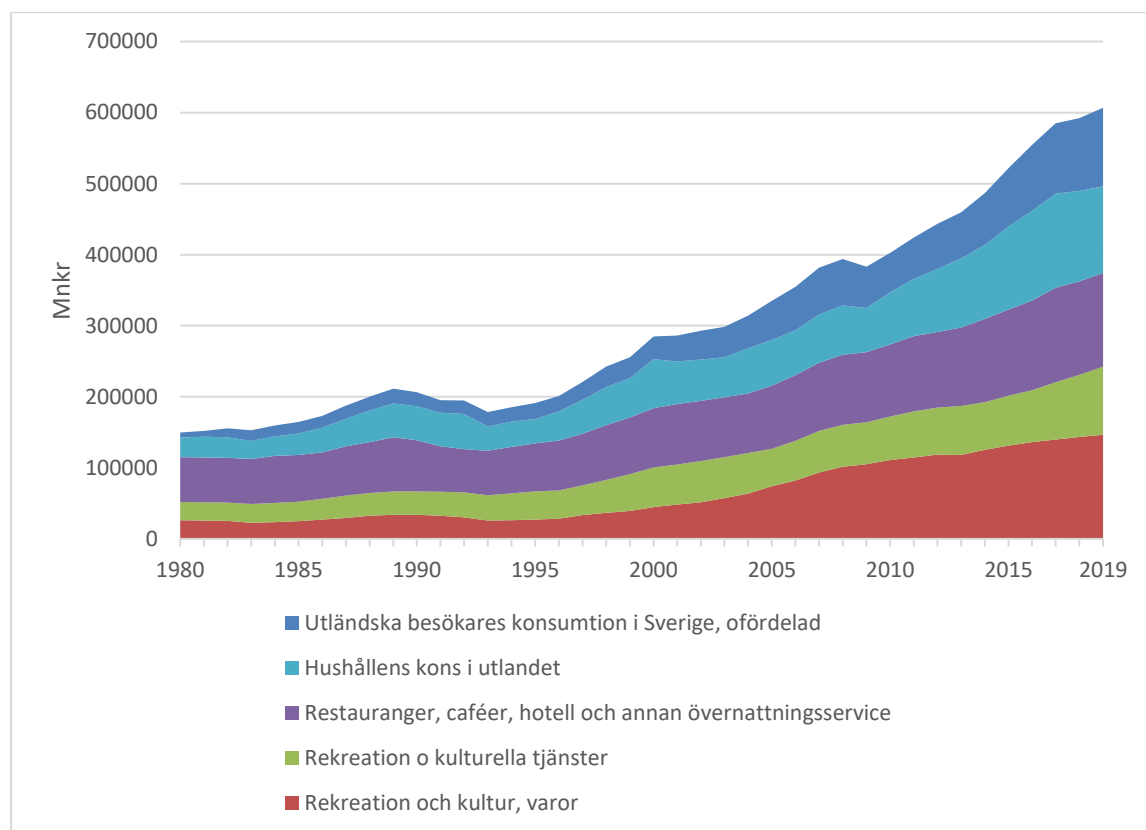
I diagram 1 presenteras statistik över utvecklingen av hushållens konsumtionsutgifter från 1980 till 2019. Av diagrammet framgår att hushållens konsumtion av upplevelserelaterade va-

2 I analysen införlivas inte konsumtion relaterat till detaljhandel, som t ex livsmedel, kläder, skor och heminredning. Även om sådan konsumtion mycket väl kan vara en del av eller generera upplevelser är de i mindre utsträckning relaterade till konsumtion av det direkta iscensättandet. Konsumtion som är relaterat till hemmiljön, som t ex bostad, elektricitet och uppvärmning eller inköp av fordon, räknas inte heller med. En annan typ av tjänst som kan relateras till upplevelser är transporter, t ex järnvägs- och långväga busstransporter, luft- och sjötransport. Dessa transporttjänster kan troligtvis till stor del relateras till införskaffandet av upplevelser utifrån ett konsumtionsperspektiv, t ex resor till och från evenemang, semester utomlands eller inrikes. Av försiktighetsskäl medräknas däremot inte dessa med i analysen, eftersom det kan vara svårt att urskilja konsumtion av transporttjänster med syfte att ta del av upplevelse från andra typer av syften, t ex att ta sig till och från arbete. Transporttjänster är emellertid en relativt stor andel av hushållens konsumtion, vilket bör tas i beaktande.

3 Att införliva varor för rekreation i definitionen av upplevelserelaterad konsumtion har andra fördelar. Det skapar en möjlighet att följa förändringar i konsumenters konsumtion av upplevelser över tid. Ett exempel är hur pandemin troligtvis skapat en ökad efterfrågan på husvagnar, husbilar och fritidsbåtar. En sådan tillfällig förändring av konsumtionen kan ha varaktig betydelse eftersom det potentiellt ersätter viss typ av konsumtion, t ex utlandsresor eller hotellvistelser, och skapar ökad efterfrågan på andra typer av varor och tjänster eller bidrar till en omfördelning av konsumtion till andra geografiska områden. Allra tydligast är hur konsumtion förflyttats från stadskärnor eller nöjesparker till mer perifert belägna områden. Samtidigt sker en förändring av upplevelsernas innehåll från arrangerad konsumtion av kultur och idrottsevenemang till självorganiserade natur- och fritidsupplevelser. På samma sätt spelar inköp av datorutrustning en roll för övergången från fysiska upplevelser, som t ex konserter, bio och festivaler, till konsumtion i digital form och företrädesvis i hemmet snarare än på en gemensam fysisk plats.

ror och tjänster uppgick till drygt 600 miljarder kronor 2019. Värdet på hushållens upplevelserelaterade konsumtion har ökat med 75 % sedan 2010, vilket kan betraktas som en intensifiering av en utvecklingstrend som pågått sedan mitten av 1980-talet.

Diagram 1: Upplevelserelaterad konsumtion, Mnkr, 1980 - 2019, fasta priser referensår 2015.



Källa: Egen bearbetning av data från SCB. Hushållens konsumtionsutgifter (ENS2010), fasta priser referensår 2015, mnkr efter ändamål COICOP och år.

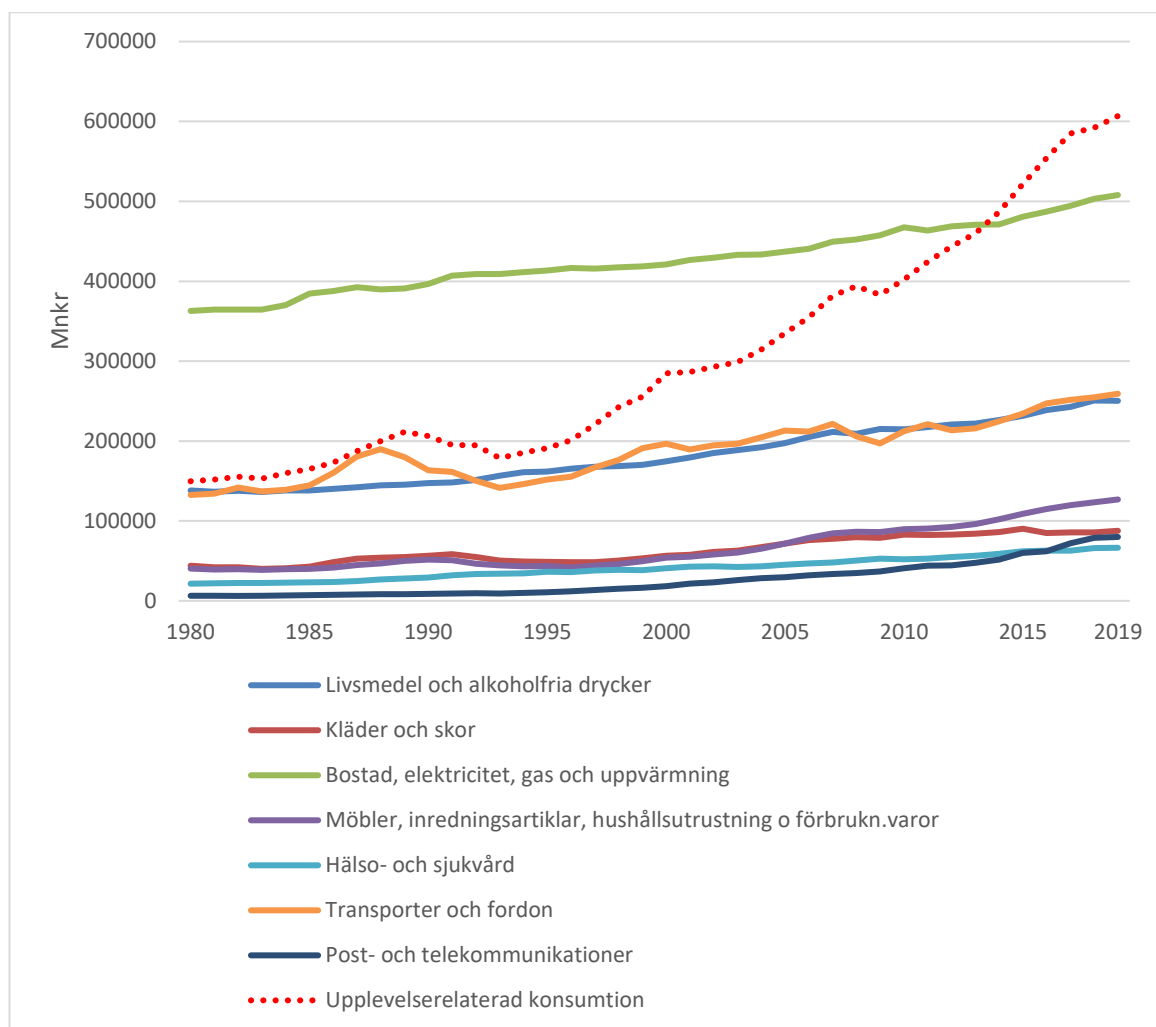
En stor del av hushållens upplevelsebaserade konsumtion utgörs av insattjänster som restaurang, café, hotell och övernattningstjänster (22 %). Hushållen avsätter också en betydande del av sin inkomst till konsumtion i utlandet (20 %). Konsumtion av rekreation och kulturella varor uppgår till 24 % av den upplevelserelaterade konsumtionen. Sedan 2010 har konsumtionen av rekreation och kulturella varor ökat med 32 %⁴. Hushållens konsumtion i utlandet är den typ av konsumtion som har ökat mest (66 %), samtidigt som utländska besökares konsumtion i Sverige har ökat med 101 %, men den utgör endast 18 % av den upplevelserelaterade konsumtionen i landet. Konsumtionen av rekreativa och kulturella tjänster har ökat med 57 %. Den svagaste tillväxten under perioden har skett vad gäller konsumtion av restaurang, café, hotell och övernattningstjänster.

Värdet av upplevelserelaterad konsumtion i Sverige har således ökat betydligt. En allt större andel av konsumtionen relateras till rekreativa och kulturella tjänster, samt konsumtion i utlandet, vilket tyder på en långsiktig förändring av efterfrågan vad gäller konsumtionens innehåll. Som framgår av diagram 2 är upplevelser inte den enda typen av konsumtion som ökat i värde i svensk ekonomi under perioden 2010 till 2019. Men upplevelserelaterad konsumtion är

⁴ För en fullständig analys av alternativ konsumtion bör även hushållens utgifter för fritidshus medräknas. Det har emellertid inte gjorts i denna analys.

den som ökat mest i reella tal. Med antagandet att utländska besökares konsumtion till stor del är relaterat till upplevelser, eller vad vi här kallat upplevelserelaterad konsumtion, är den sammantagna bilden att upplevelsebaserad konsumtion ökar betydligt.

Diagram 2 Upplevelserelaterad konsumtion i förhållande till annan konsumtion, 1980 - 2019, Mnkr.



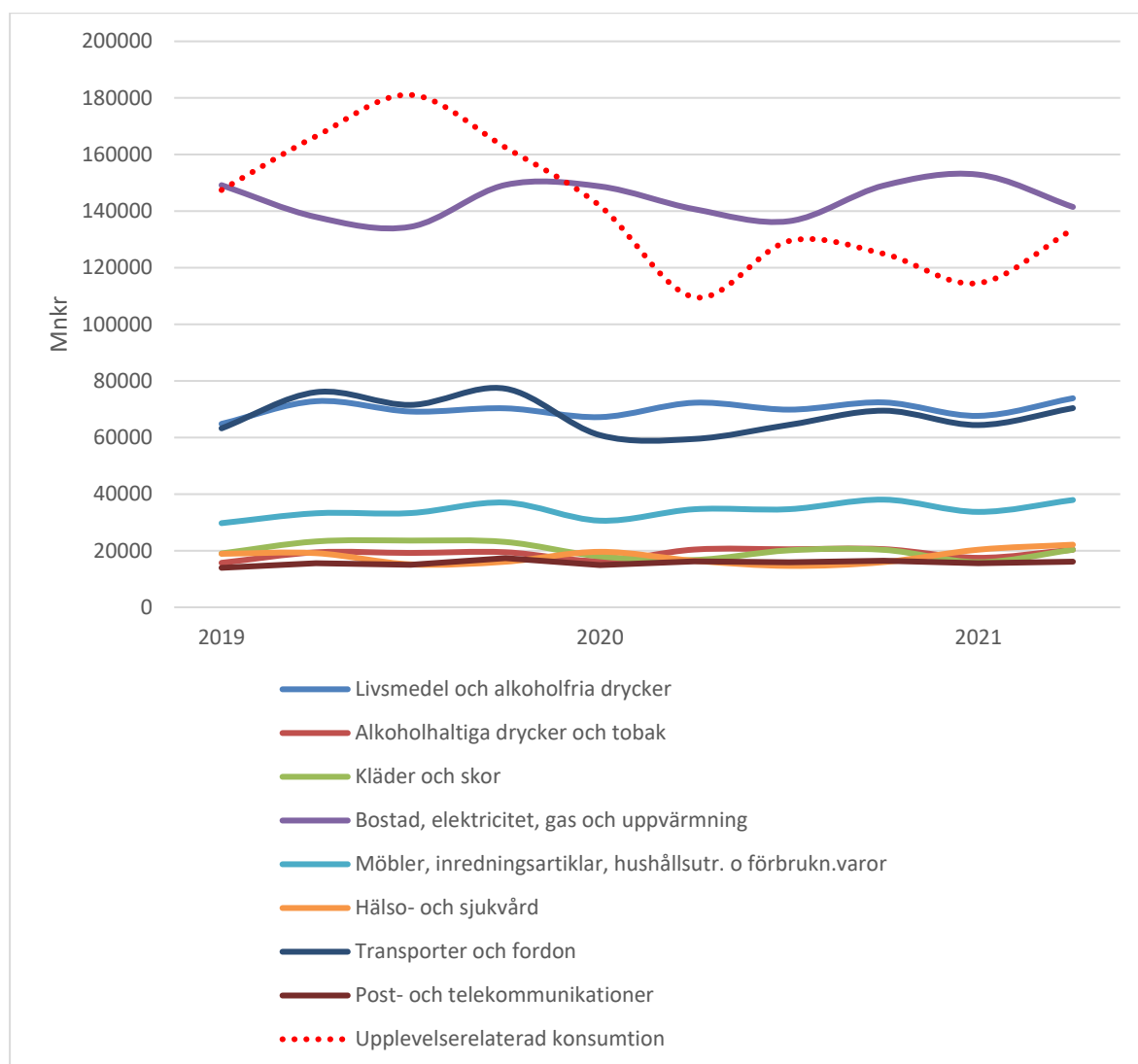
Källa: Egen bearbetning av statistik från SCB.

Upplevelserelaterad konsumtion har ”tagit” marknadsandelar från andra typer av konsumtion under den senaste tioårsperioden. Upplevelsebaserad konsumtion är, vid sidan om möbler och inredningsartiklar, post- och telekommunikationer, den enda typen av konsumtion som ökat sin andel av den totala konsumtionen. Övriga konsumtionskategorier har minskat sin andel eller förblivit relativt oberörd. Upplevelserelaterad konsumtion är emellertid den kategori som tagit störst andel, medan bostadsutgifter (hyra, el, och uppvärmning) minskat mest. Hushållen lägger således en mindre andel av sin konsumtion på boendet, förutom möbler och heminredning, och en större andel på konsumtion av upplevelser.

En närmare granskning av utvecklingen av konsumtion i samband med pandemin (diagram 3) visar att upplevelserelaterad konsumtion är den som minskat mest. Kvartal 3, 2020, var konsumtionen ca 36 % lägre än samma kvartal 2019, medan andra typer av konsumtion ligger kvar på mer eller mindre samma nivå. En viktig förklaring till förändringen är förstås minskningen av konsumtion utomlands. Utländska besökares konsumtion minskar också betydligt under perioden. Det förändrade konsumtionsmönster som uppstår i samband med pandemin

har således betydande kortsiktiga konsekvenser, men det är osäkert hur utvecklingen ser ut på lite längre sikt.

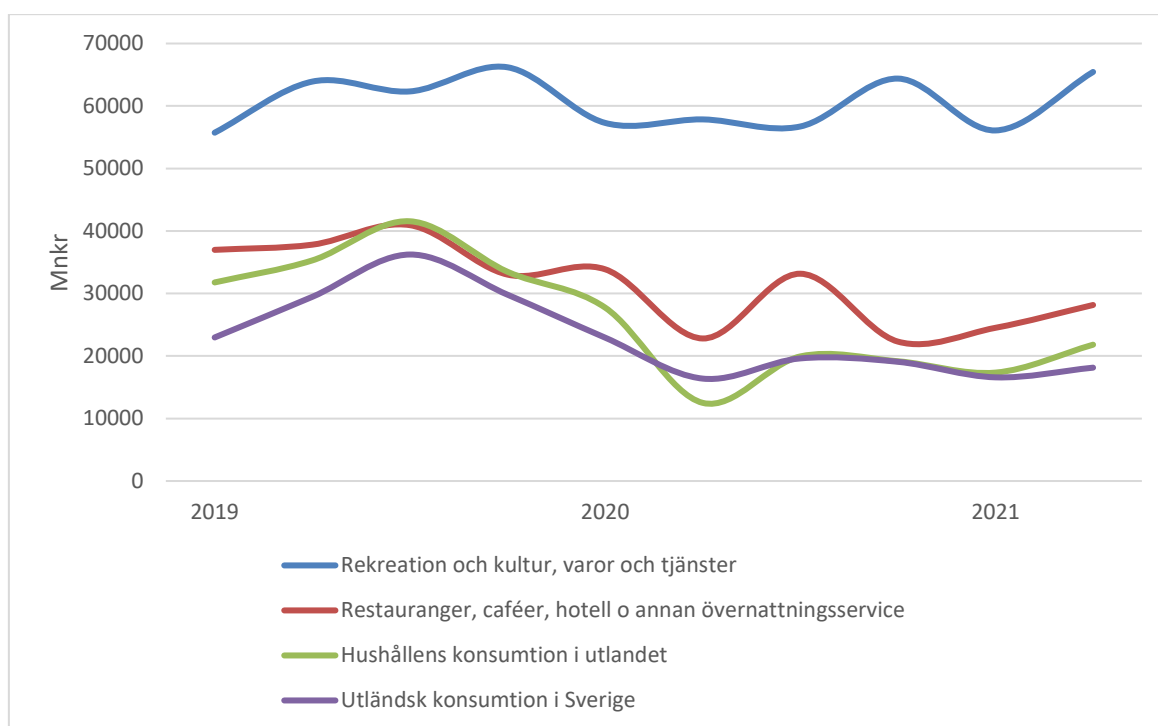
Diagram 3: Utveckling av konsumtion, per konsumtionskategori, 2019 till kvartal 2 2021, Mnkr, kvartalsdata.



Källa: Egen bearbetning av statistik från SCB.

Som framgår av diagram 4 har hushållens utgifter för konsumtion av restaurang, café, hotell och övernattningsstjänster, samt konsumtion utomlands minskat dramatiskt under 2020, samtidigt som rekreativa och kulturella varor och tjänster förvisso minskat under kvartal 2 och 3, men inte närmelsevis lika kraftigt, troligtvis som en följd av ökad försäljning av rekreativa varor. Tyvärr finns det inte ännu tillgång till data som gör det möjligt att separera rekreativa och kulturella tjänster från varor som inhandlas med rekreativt syfte. Ett rimligt antagande är att pandemin bidragit till att intensifiera den strukturomvandling inlett långt tidigare, där upplevelser i större utsträckning konsumeras på egen hand och via digitala hjälpmedel.

Diagram 4: Utveckling av upplevelserelaterad konsumtion, per konsumtionskategori, 2019 till 2021, Mnkr, kvartalsdata.



Källa: Egen bearbetning av statistik från SCB.

Myndigheten för kulturanalys sammanställer årligen statistik från SOM-institutet vid Göteborgs Universitet om befolkningens kulturvanor och kulturaktiviteter. SOM-institutets undersökningar har genomförts varje år sedan 1986. Undersökningen baseras på ett slumpmässigt urval och ger möjlighet att beskriva vilken typ av kulturaktiviteter som efterfrågas och hur de förändras över tid. Enligt Kulturanalys (2020) var kulturaktiviteter som man kan göra själv hemma vanligare än besöksaktiviteter. Den vanligaste kulturaktiviteten var att se på film, vilket 92 % gjorde minst en gång om året, följt av att 82 procent läste någon bok. De mest populära arrangerade besöksaktiviteterna var att gå på bio (68 % under 2019), besöka historiska sevärdheter (63 %) och besöka museer och bibliotek (55 %). Rapporten visar också att det finns tydliga skillnader i invånarnas kulturvanor. Kvinnor är generellt något mer kulturaktiva än män och storstadsbor nyttjar kulturutbudet mer än boende på landsbygden (Kulturanalys, 2020). Personer med hög utbildning ägnar sig åt kultur i större utsträckning än personer med låg utbildning, inte bara vad gäller besöksaktiviteter utan även eget skapande och utövande. Kultur engagerar alla åldrar och eget skapande är åldersöverskridande. Däremot ägnar sig äldre mer åt traditionella kulturaktiviteter såsom att läsa böcker eller gå på teater och utställningar, medan yngre i större utsträckning går på bio, besöker bibliotek och själva utövar kultur (Kulturanalys, 2020).

Resultaten visar också att fram till år 2019 har kulturvanorna kännetecknats av stabilitet snarare än förändring. I vilken utsträckning invånarna ägnar sig åt att gå på utställning, dansföreställning, läsa böcker samt att själva skapa och utöva kultur förändras inte nämnvärt över tid. Ett fåtal kulturaktiviteter minskar långsamt, såsom att besöka bibliotek, gå på och spela teater, medan andra kulturaktiviteter ökar, såsom att besöka museer, gå på bio eller konserter och lyssna på ljudböcker (Kulturanalys, 2020).

Produktionsperspektivet

I produktions- och sysselsättningsperspektivet är analysen beroende av vilka branscher som betraktas som en del av upplevelseindustrin. Den här framställningen utgår från de branscher som ingår mer eller mindre direkt i iscensättandet av upplevelser. I dessa branscher ingår först och främst kultur, nöje och fritid (SNI kod R90-R93), samt hotell och restaurangverksamheter (SNI kod I55-I56)⁵. Det kan givetvis ifrågasättas om hotellnäringen ska betraktas som en del av produktionen av upplevelser. Den är definitivt en del av besöksnäringen, som normalt betraktas som en del av upplevelseindustrin, men orsaken till en hotellvistelse är sällan att ta del av en hotellupplevelse. Många upplevelser är däremot beroende av tillgång till övernattnings⁶. Hotell och övernattnings kan således betraktas som en insatstjänst i förhållande till produktionen av upplevelser.

I analysen omfattas däremot inte detaljhandeln. Även om shopping i allt större utsträckning utformas och betraktas som en form av upplevelse, t ex i köpcentra, är det svårt att ur ett produktionsperspektiv urskilja produktionen och värdet av shoppingupplevelser från det värde som genereras av den direkta distributionen av varor. Detaljhandeln räknas därför inte med som en del av upplevelseindustrin i den här analysen.

För att också kunna bedöma betydelsen av digitalisering införlivas även förlagsverksamhet, film, video, TV och ljudinspelning (SNI-kod J58-J60) i analysen. Film, video, TV och ljudinspelning fyller en central funktion i förmedlingen av upplevelser. Dataspeleutveckling och utvecklingen av digitala plattformar spelar en allt viktigare roll i distributionen av upplevelser, men med tanke på svårigheten att urskilja upplevelserrelaterad dataprogrammering från annan dataprogrammering införlivas inte sektorn i analysen. På samma sätt ingår inte transporter och telekommunikation i analysen. På så sätt kan analysen betraktas som försiktig, det vill säga den säkerställer i vilket fall att upplevelseindustrins betydelse inte överskattas.

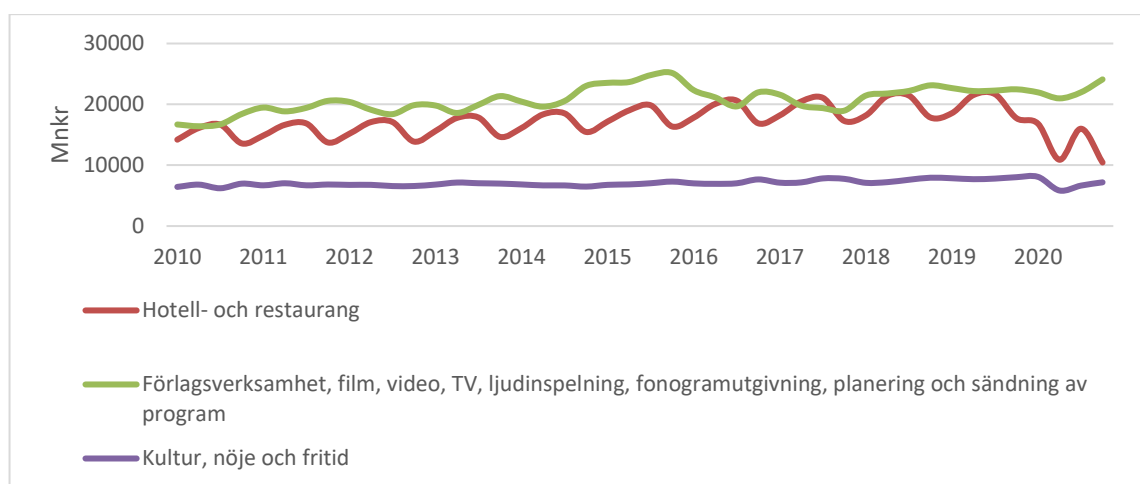
I diagram 5 visas utvecklingen upplevelseindustrins förädlingsvärde under perioden 2010-2020 uppdelat i upplevelseindustrins olika delar, enligt ovanstående definition. Av diagrammet framgår att upplevelseindustrins förädlingsvärde ökat kontinuerligt fram till pandemins utbrott 2020⁷. Förlagsverksamhet, inklusive film, TV, video, ljudinspelning etc. är den största delsektorn räknat i förädlingsvärde. Hotell och restaurangverksamhet står också för ett betydande bidrag, medan kultur, nöje och fritidsverksamheter utgör en mindre andel av förädlingsvärdet.

5 Här finns en viktig skillnad i förhållande till analyser med utgångspunkt från så kallade kreativa näringar som är värd att notera. Med begreppet kreativa näringar avses vanligtvis verksamheter som utgår från en kreativ produktionsprocess innefattande yrkesgrupper som konstnärer, arkitekter, artister och andra typer av konstnärliga verksamheter. Med fokus på upplevelser blir anslaget bredare, där kundens upplevelse ställs i centrum, vilket innebär att också andra typer av upplevelser, som t ex restaurangupplevelser, också ingår.

6 Här uppstår också en annan viktig skillnad i förhållande till en analys av besöksnäringen. Vid en analys av besöksnäringens betydelse krävs en uppdelning mellan restaurangbesök som utförs av turister och lokala restaurangbesök. Med fokus på upplevelseindustrin är den distinktionen inte lika betydelsefull. Genom att också betrakta hotellverksamheter som en del av upplevelseindustrin finns således en viss risk att dess betydelse överskattas.

7 Förädlingsvärdet definieras som värdet av ett företags produktion minus värdet av insatsvarorna som har använts.

Diagram 5: Utvecklingen av upplevelseindustrins förädlingsvärde, 2010 - 2020, Mnkr, kvartalsdata (fasta priser referensår 2019).



Källa: Egen bearbetning av data från SCB

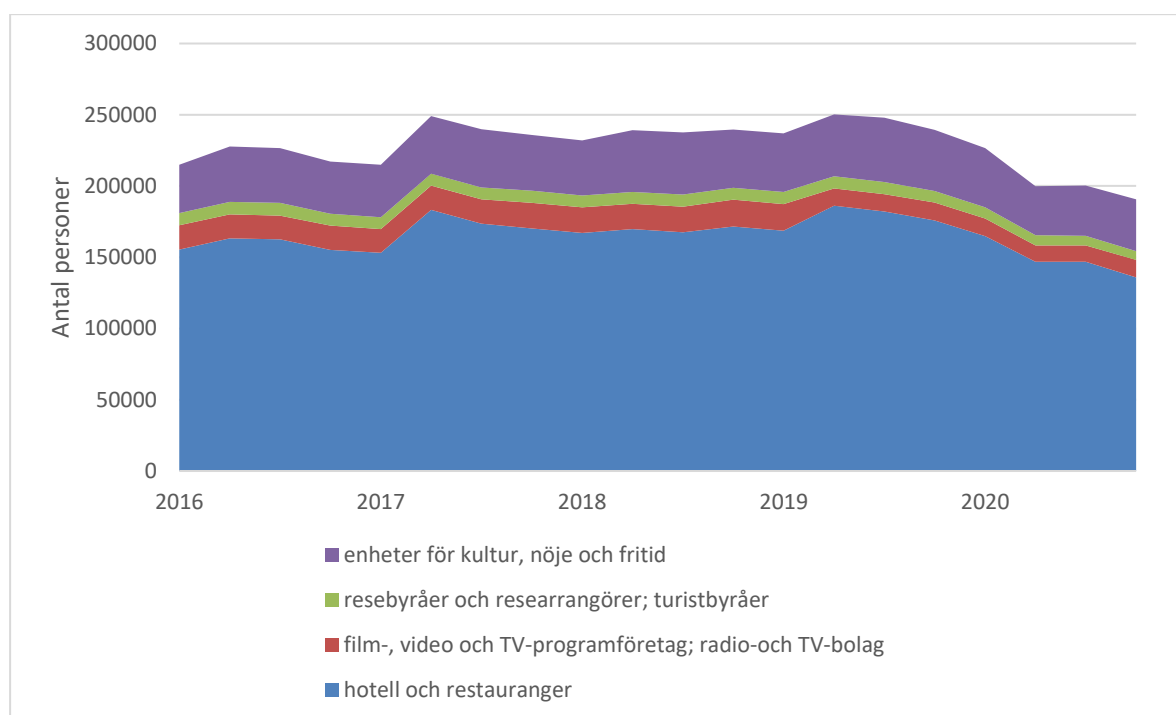
Diagrammet visar, förutom tillväxt i respektive delsektor, den betydande säsongsvariationen, särskilt vad gäller hotell och restaurangverksamheter och, framförallt, effekterna av pandemin under 2020. Förädlingsvärdet i hotell och restaurangsektorn har näst intill halverats. Kultur, nöje och fritid har också minskat betydligt, samtidigt som värdet av förlagsverksamheter, video och tv-produktion har ökat under samma period, vilket indikerar en potentiell strukturomvandling där en större del av kulturutbudet digitaliseras.

Upplevelseindustrins andel av det totala förädlingsvärdet i ekonomin har däremot inte förändrats nämnvärt under perioden. Det har varit mer eller mindre konstant mellan 4 till 5 procent av ekonomins totala förädlingsvärde. Det kan tolkas på flera sätt. Det kan betyda att upplevelseindustrins producenter inte lyckats dra fördel av den tillväxt som framgår av den ökade efterfrågan som kan urskiljas i hushållens konsumtion. Tillväxten sker inom andra näringsgrenar och utomlands, genom att konsumtionen i allt större utsträckning sker på annat sätt och utomlands.

Sysselsättningsperspektivet

Upplevelseindustrin sysselsätter sammanlagt i normala fall årligen över 200 000 personer i Sverige. De flesta arbetar inom hotell och restaurangnäringen. Enheter för kultur och nöje är också en viktig arbetsgivare, medan det är betydligt färre som arbetar inom film, TV och radiobolag. Det är också relativt få som arbetar med att arrangera, förmedla och marknadsföra upplevelser genom resebyråer, researrangörer eller turistbyråer. Av diagram 6 framgår att pandemin har haft betydande effekter för sysselsättningen inom upplevelseindustrins olika delar.

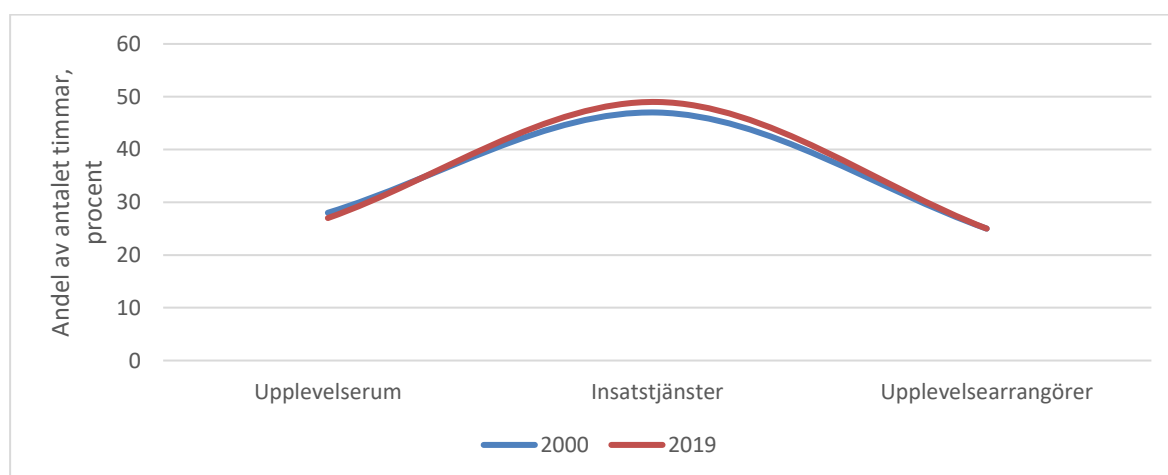
Diagram 6: Utvecklingen av sysselsättning i upplevelseindustrin, 2015–2020, kvartalsdata



Källa: Egen bearbetning av data från SCB

Hotell och restauranger är således den dominerande verksamhetsgrenen i upplevelseindustrin. Genom att analysera andelen arbetade timmar på de tre olika typerna av verksamheter i upplevelseindustrins värdekedja, se figur 4, får vi en uppfattning av var tonvikten i värdekedjan ligger⁸. Som visas av diagram 7, domineras upplevelseindustrin av insatstjänster, såsom hotell och restauranger.

Diagram 7: Fördelning av andelen arbetade timmar i upplevelseindustrins värdekedja.



Källa: Egen bearbetning av data från SCB.

⁸ I diagrammet inkluderas arbetade timmar i verksamheter som bistår med upplevelserum, exempelvis fastighetsförvaltning/uthyrning och telekommunikation. Till insatstjänster räknas också flygbolag.

Sammanfattning

Som framgår av ovanstående beskrivning förekommer ett antal långsiktiga utvecklingstendenser. Upplevelserelaterad konsumtion, produktion och sysselsättning har ökat i betydelse under senare år. Upplevelserelaterad konsumtion utgör en allt större andel av hushållens konsumtion, framförallt beroende av ökat utlandsresande och konsumtion av varor för kultur och rekreation. En annan trend är kopplad till hushållens ökade konsumtion av varor för kultur och rekreation, vilket kan tolkas som utveckling mot att upplevelser i allt större utsträckning organiseras på egen hand. Det behöver inte betyda att kunden i mindre utsträckning tar del av upplevelser som arrangeras av en enskild aktör. Förädlingsvärdet inom kultur, idrott- och fritid har varit relativt konstant under perioden. Det sker snarare en förskjutning där kunden tillskansar sig medel för att kunna delta i eller konsumera kulturella eller rekreativa upplevelser. Det kan röra sig om musikutrustning för eget musicerande, foto- eller campingutrustning eller olika typer av färdmedel som möjliggör eller innebär någon form av upplevelse.

Av redovisningen framgår också pandemins dramatiska effekter. Under kvartal två 2020 minskade upplevelserelaterad konsumtion med mer än 30 procent i förhållande till samma period föregående år. Det var framförallt hushållens konsumtion i utlandet och utländsk besökarens konsumtion i Sverige som minskade. Konsumtion relaterad till restaurang, hotell och annan övernattningsservice minskade också kraftigt. Samtidigt ökar konsumtion av kultur och rekreation, varor och tjänster, vilket är en förstärkning av den utveckling som pågått under en längre tid, där framförallt konsumtion av tjänster för kultur och rekreation har sett en betydande tillväxt den senaste tioårsperioden. En liknande utvecklingstendens kan skönjas i produktions- och sysselsättningsperspektivet där pandemin inneburit en betydande minskning av förädlingsvärdet och sysselsättningen inom hotell- och restaurangnäringen.

I nästa avsnitt diskuteras med utgångspunkt från intervjuer med representanter från företag, ideella, och offentliga organisationer inom upplevelseindustrin möjliga vägar för hållbar tillväxt.

HÅLLBARA VÄGAR TILL TILLVÄXT

Ekonomisk tillväxt är ett mått på relativ ökning av produktion. Vanligtvis avses en ökning av värdet på samhällets produktion av varor och tjänster, vilket mäts i bruttonationalprodukt (BNP), jämfört med föregående tidsperiod, t ex kvartal eller år. I generell bemärkelse skapas tillväxt genom ökad produktivitet, eller förädlingsvärde. Förädlingsvärdet är det värde som ett företag tillför genom sin verksamhet minus värdet av insatsvaror som har använts i produktionen. Ett sätt att öka produktivitet är att öka värdet på produkten eller tjänsten. Med samma produktionsmetod eller insats får producenten möjlighet att sätta ett höge pris som kunden är villig att betala. Ett annat sätt är att minska kostnader i produktionen genom minskat pris på insatsvaror eller tjänster eller genom mer effektiva produktionsmetoder, som gör att samma vara eller tjänst kan produceras till en mindre kostnad. Ytterligare ett sätt som tillväxt kan skapas är att använda resurser som annars inte hade använts för ekonomisk aktivitet. Det kan handla om att använda arbetskraft som inte annars hade ingått i produktiv verksamhet. En nöjespark, som t ex Sommarland eller Liseberg, bidrar exempelvis till ekonomisk tillväxt genom att erbjuda arbetstillfällen till sommarlediga ungdomar, som annars inte hade haft tillgång till sommarjobb.

Användningen av volontärer i samband med idrottsevenemang är ett annat exempel, där frivilliga bidrar till möjligheten att skapa en aktivitet som genererar intäkter till den organisation som arrangerar evenemanget.

Besöksdriven tillväxt

En begränsning för ekonomisk tillväxt i upplevelseindustrin i jämförelse med tillverkande branscher är att produktionen av upplevelsen ofta är platsbunden. Konsumtion av upplevelser, oavsett om det är ett idrottsevenemang, en naturupplevelse, ett restaurangbesök eller en operaföreställning, sker alltid i någon form av upplevelserum (Mossberg, 2015). Konsumtion av upplevelsen förutsätter därför ofta förflyttning av konsumenten.

Tillväxt i upplevelsebaserade näringar har därför traditionellt skapats genom att på olika sätt öka efterfrågan, vad vi kan kalla besöksdriven tillväxt. Ökad efterfrågan skapas genom marknadsföring och ökad uppmärksamhet till arrangerade upplevelser som därmed ökar konsumtionen av upplevelser, som produceras med hjälp av samma produktionsresurser. Genom ökad efterfrågan har producenten möjlighet att höja priset på upplevelsen och därmed skapa ett högre värde, givet samma arbetsinsats⁹. Tillväxten ligger framförallt i möjligheten att locka och attrahera besökare från andra geografiska områden. Tillväxten sker då genom marknadsexpansion, t ex genom att attrahera besökare från en annan region, ett annat land eller besökare som är beredda att betala mer för upplevelsen.

Offentliga destinationsorganisationer har traditionellt spelat en viktig roll för att marknadsföra och locka fler besökare. Genom att samordna information om utbud inom en destination kan en besökare bilda sig en uppfattning om vilka alternativ som finns tillgängliga, vad som kan upplevas, när och var¹⁰. Det bör noteras att det också förekommer ett flertal privata aktörer, som bidrar till marknadsföringen av destinationer och de upplevelser som arrangeras. Funktionen är däremot den samma. Genom att locka fler besökare till en destination skapas möjlighet att få tillgång till kundgrupper med högre betalningsvilja. Marknadsföringen bidrar också till att jämna ut säsongsvariationer, så att tillgängliga resurser, t ex hotell och transportinfrastruktur, kan utnyttjas över större delar av året (se exempelvis Turistrådet i Västsveriges affärsplan¹¹).

Det finns förstås viktiga begränsningar i möjligheten att skapa besöksdriven tillväxt genom att locka fler besökare från andra länder till Sverige. Västsverige och Sverige i allmänhet har betydande konkurrensnackdelar som destination i förhållande till andra länder och regioner. Det finns få naturliga resmål, som skapar anledning för utländska besökare att resa. I förhållande

9 Ur ett samhälleligt perspektiv ger denna typ av insats inte något större bidrag till ekonomisk tillväxt. Det beror på att produkten eller tjänsten, givet att antalet konsumenter är konstant, enbart konsumeras som ett alternativ till konsumtion av en annan vara eller tjänst. Tillväxt skapas i det fallet om den förändrade konsumtionen innebär ett skifte från en vara eller tjänst som produceras mer effektivt eller i anspråkstagande av mindre resurser eller insatsvaror.

10 Den första privata destinationsorganisationen i Västsverige var Göteborgs Turisttrafikförening som bildades 1912. Under sommarmånaderna anordnades en "Upplýsningsbyrå", en slags privat turistinformation. Föreningen tryckte också upp en Göteborgsbroschyr för turister, med information om sevärdheter i staden. Broschyren fanns också på tyska och engelska. För att säkerställa att besökare får riktig och marknadsneutral information öppnades den första offentliga turistbyrån 1939 i Göteborg. Sedan 2012 har Visita ansvar för auktorisation och kvalitetssäkring av turistbyråer och turistcenter.

11 <https://www.vastsverige.com/globalassets/turistradet-vastsverige/pdf/affarsplan-2020-2023/affarsplan-turistradet-vastsverige.pdf>

till andra länder är priserna relativt höga. Väderleksförhållandena är generellt relativt ogynnsamma och genererar inte möjlighet för rekreation under mer än ett fåtal månader under året. För att uppnå tillväxt måste därför fokus ligga på aktiviteter som ger anledning för besökare från andra länder att besöka Sverige.

Att skapa attraktiva evenemang är och har varit ett sätt att utöka antalet utländska besökare till Sverige i allmänhet och Västsverige och Göteborgsregionen i synnerhet. Mässor, kongresser och andra typer av affärsmöten är kanske den enskilt viktigaste formen av evenemang som attraherar besökare från andra länder. Svenska mässan i Göteborg arrangerar exempelvis ett normalår omkring 2000 olika evenemang som attraherar omkring 2 miljoner besök till Göteborgsregionen. Svenska mässan omsätter cirka 1,4 miljarder kronor varje år och skapar ett ekonomiskt flöde till regionen motsvarande totalt 3 miljarder, som fördelas till olika insatstjänster, boende, restauranger och transporter.

Den västsvenska besöksnäringen har också fött fram ett antal världsledande återkommande evenemang som attraherar besökare från stora delar av världen. Ett exempel är Gothia Cup¹², som är världens största och internationella fotbollsturnering för ungdomar. Gothia Cup, som arrangeras av BK Häcken, är exempel på ett lokalt evenemang som utvecklats till en internationell verksamhet, inte bara genom att turneringen attraherar deltagare och besökare från hela världen, utan också för att de sedan 2007 expanderat evenemanget internationellt genom att arrangera förtävningar i konceptet ”Meet the world” i 42 länder där vinnarna får resa till Göteborg och spela Gothia Cup. Meet the world är ett samarbete med SKF och arrangeras i de länder i världen där SKF verkar. Ett annat exempel är Partille Cup, världens största handbollstävning för ungdomar, som arrangeras av IK Sävehof. Partille Cup har sedan 1970 engagerat 532 000 deltagare från 96 länder världen över och har utvecklats till en betydelsefull mötesplats för handbollsintresserade ungdomar från hela världen med stor ekonomisk betydelse, inte bara för IK Sävehof, utan också för Partille kommun och Göteborgsregionen.

Den här typen av evenemang drivs ofta av föreningar med syfte att stödja den ordinarie idrottsverksamheten. Drivkraften är inte främst affärsmässig, men verksamheten har relativt stor ekonomisk betydelse, genom att deltagare inte enbart deltar i evenemanget, utan också spenderar tid på andra aktiviteter i samband med besöket. Göteborgsvarvet, världens största halvmaraton, är ett annat exempel. Göteborgsvarvet arrangeras av Göteborgs Friidrottsförbund till förmån för friidrottsverksamheten i regionen. Cirka 4000 funktionärer är engagerade via friidrottsföreningarna i distriktet, men även idrottsföreningar från många andra idrotter är delaktiga i genomförandet. Överskottet går direkt tillbaka till idrottsrörelsen för att investeras i föreningarnas ungdomsverksamhet och driften av träningsanläggningen Friidrottens Hus. Samtidigt skapar den här typen av evenemang betydande ekonomiska effekter för aktörer, t ex restauranger, transportörer och hotell, som erbjuder insatstjänster i samband med evenemanget.

De flesta evenemang är arrangerade för lokala deltagare och besökare, men flera evenemang verkar på en internationell marknad i meningen att de attraherar besökare från andra länder. En möjlig väg för tillväxt av den här typen av verksamheter är ytterligare expansion med avseende på antalet utländska besökare. Internationell expansion ingår i riksidrottsförbundets strategi för tillväxt (se Riksidrottsförbundet, 2013), där målsättningen under perioden 2010 till 2020 var att fördubbla antalet utländska besökare till svenska idrottsevenemang. Enligt Riksidrottsförbundet finns det goda förutsättningar att uppnå målsättningen eftersom Sverige har ett

12 Gothia cup startades under 1970-talet. Under 1980-talet hjälpte Göteborgs stad till med marknadsföringen och avsatte medel till en trycksak som marknadsförde såväl destinationen Göteborg, som respektive evenemang, till lokala idrottsföreningar över hela världen. Sedan dess har evenemanget vuxit och 2019 deltog 36 000 ungdomar från 1696 lag från 78 länder. På grund av coronavirusets utbrott genomfördes inte evenemanget under 2020.

gott rykte som arrangörsland för internationella idrottsevenemang. Den politiska och ekonomiska stabiliteten i ett land är viktiga argument, liksom en fungerande både fysisk och teknisk infrastruktur, vilket talar för att Sverige har en relativt god konkurrenskraft för den här typen av verksamheter i ett internationellt perspektiv. Sverige ligger även väl framme vad gäller hållbarhet och kan bidra till ökad miljöhänsyn kring idrottsevenemang. Riksidrottsförbundet framhäver också att olika årstider skapar möjligheter för såväl vinter- som sommarevenemang. Dessutom att Sverige ligger relativt långt fram när det gäller teknik och IT, som kan utnyttjas som konkurrensfördel när det gäller internationella idrottsevenemang.

En begränsning för internationell expansion är däremot upplevelserummets mottagarkapacitet. Tillväxt genom utökad antal utländska besökare ställer krav på infrastruktur, transporter och boende. Investeringar i arenor, mässlokaler och hotell gör det möjligt att ta emot fler besökare, vilket i sin tur bidrar till tillväxt. Men utan aktiviteter, evenemang och mässor, som ger anledning för människor att besöka lokalerna skapas ingen tillväxt. Det är också den typen av aktiviteter som karaktäriserat en stor del av besöksnäringen under den senaste 30-årsperioden¹³. Offentliga medel har investerats marknadsföring av destinationer, samtidigt som evenemang och attraktioner har arrangerats för att skapa en anledning att resa och besöka destinationen. Offentliga investeringar har också fokuserats på infrastruktur för transport och boende för att utöka mottagarkapaciteten, vilket i sin tur skapar behov av ytterligare insatser för att ge fler besökare nya anledningar att resa.

Ökad tillväxt genom förflyttning av konsumenten, t ex genom att locka fler besökare från andra länder, kan emellertid betraktas som ett problem ur ett hållbarhetsperspektiv. Utökad konsumtion förutsätter ökat resande, vilket också innebär ökade utsläpp, särskilt om resan är mer långväga. En utmaning är därför att skapa tillväxt utan att öka resandet.

Digitaliseringen skapar också nya förutsättningar vad gäller möjligheten att styra och påverka efterfrågan och attrahera besökare, och därmed också möjligheterna att skapa tillväxt. I takt med den digitala utvecklingen har det blivit möjligt för besökaren att hitta information online, via alltmer sofistikerade och omfattande sök-, boknings- och karttjänster samt sociala medier som internetforum, bloggar, vloggar och poddar, vilket ifrågasätter destinationsorganisationens roll och existens som främsta källan till information om en destinations sevärdheter, restauranger, boende och aktiviteter (Kraff och Jernsand, 2019). Fysiska turistorganisationer läggs ned, samtidigt som turistinformatörer i allt högre utsträckning använder webbplatser, sökmotorer och sociala medier för marknadsföring av destinationer (Kraff och Jernsand, 2019).

Konsumenten eller besökarens användning av sociala medier spelar inte enbart en allt större roll som informationskälla. Sociala medier bidrar också till marknadsföringen av upplevelser. När en restauranggäst tar en bild på maten som serveras och lägger ut den på sociala medier, deltar hen också i marknadsföringen av restaurangen och destinationen. På samma sätt deltar konsertdeltagaren i marknadsföringen när hen lägger ut filmer från en konsert, familjen som lägger ut bilder i samband med ett besök på Borås Djurpark eller kajakpaddlaren som delar bilder från den senaste paddlingsturen i skärgården. Det budskap som förmedlas via sociala medier skiljer sig från centralt samordnad information och marknadsföring på flera sätt. Det exemplifierar vad som kan upplevas, samtidigt som den personliga relationen till den som

13 Mellan åren 1991 till 2019 växte exempelvis besöksnäringen i Göteborgsregionen med mer än 350 % räknat utifrån antalet gästnätter. Avgörande för denna utveckling var värdskapet för VM i friidrott 1995, som fortfarande är det i särklass största evenemang som genomförts i Sverige. Under denna period blev Göteborg internationellt erkänt som Nordens främsta Evenemangsstad.

”lägger upp” skapar förtroende hos mottagaren. Att lägga upp bilder, filmer och kommentarer på sociala medier kan, oavsett syftet, betraktas som en del av skapandet av individens identitet, samtidigt som det bidrar till marknadsföring och uppmärksamhet till upplevelser. Marknadsföringen av destinationer decentraliseras. Men det skapar förstås svårigheter för den som vill styra hur upplevelsen ska presenteras, särskilt när negativa omdömen sprids. Sociala medier bidrar således till att öka betydelsen av kvalitet i iscensättandet av upplevelser.

Men digitaliseringen skapar också nya möjligheter till tillväxt. I nästa avsnitt diskuteras därför hur hållbar tillväxt kan skapas utan att öka resandet och hur digitalisering erbjuder nya förutsättningar för tillväxt i upplevelseindustrin.

Tillväxt utan att öka resande

Ekonomisk tillväxt kan skapas på flera sätt utan att öka resandet. Ett sätt är att öka värdet på den konsumtion som genereras genom upplevelser. Genom att öka attraktiviteten eller kvaliteten i de upplevelser som konsumeras i samband med ett besök ökas förädlingsvärdet i den konsumtion som uppstår. Nyckeln är att få varje besökare att spendera mer i samband med sitt besök. Forskning inom upplevelsebaserad marknadsföring, se Mossberg (2015), visar hur upplevelser kan skapas för att bli mer attraktiva och öka kvalitet i upplevelsen. Fokus ligger här på att få nöjda och lojala kunder och marknadsföringen går ut på att engagera och involvera kunder så att de i bästa fall kan gå djupare in i upplevelsen. Planering, styrning och kontroll är viktiga delar för att nå lönsamhet. Upplevelsearrangören kan utveckla strategier för att skapa tematiska koncept och genom att mer eller mindre medvetet forma upplevelsens dramaturgi genom storytelling. Uppmärksamhet riktas också till hur upplevelserummet kan utformas och modifieras för att bidra till köp och starka upplevelser. Ett annat område är strategier för service och bemötande. Interaktionen med arrangörens personal är central. Men upplevelsen formas också i interaktion med andra kunder som tar del av upplevelsen (Mossberg, 2015). Det förekommer således ett flertal dimensioner och element som kan påverkas för att öka attraktivitet och kvalitet i upplevelser, som leder till att kunden blir villig att betala mer för att ta del av upplevelsen.

Ett annat sätt att skapa tillväxt, utan att öka antalet resor, är att utöka vistelsens längd för varje besökare. Istället för att maximera antalet besökare inriktas insatser mot att säkerställa att varje besökare stannar en längre tid och därmed konsumerar mer i samband med varje resa. Ett praktiskt exempel på en åtgärd är att förlänga antalet dagar för varje evenemang. Det kan också handla om att få besökaren till ett affärsmöte att stanna ett par extra dagar för att också besöka kulturaktiviteter, museer eller ta del av en naturupplevelse vid sidan om affärsmötet. På så sätt utökas konsumtionsvolymen utan att samtidigt öka resandet. En kombination av dessa alternativ är givetvis möjligt att åstadkomma.

Ett tredje sätt att skapa tillväxt är att öka förädlingsvärdet genom internationalisering. En sådan utvecklingspotential finns inom evenemangsområdet. Evenemang bygger, liksom stora delar av besöksnäringen, på uppbyggandet av tillfälliga produktionsresurser som tillsammans iscensätter upplevelser som utgör anledningen till en resa. För att arrangera ett större evenemang krävs en projektorganisation som samordnar en mängd aktörer och resurser som görs tillgängliga under en kort period, kanske enbart en eller ett par dagar. För att kunna leverera evenemang av hög kvalitet krävs en mängd olika resurser från ett flertal olika samverkande aktörer. Förutom personal som tar emot besökare, krävs kompetenser inom projektledning, säkerhet, IT, kommunikation, transporter, matservice, etc. En stor del av dessa kompetenser används enbart tillfälligt för ett specifikt evenemang, men flera arbetar kontinuerligt med flera

typer tillfälliga arrangemang som t ex festivaler, kongresser, idrottsevenemang och mässor. Även om evenemang ofta är en tillfällig företeelse förekommer flera evenemang som återkommer år efter år. I dessa organisationer utvecklas viktiga resurser i form av varumärke och kompetenser i arbetet med utveckling, planering och uppbyggandet evenemang. Värdet ligger i förmågan att samordna och iscensätta en unik upplevelse, vilket innebär en förmåga att kombinera en mängd olika resurser till en helhet. Kontinuerliga och återkommande evenemang som attraherar utländska besökare utvecklar med tiden mer eller mindre starka varumärken och har därmed potential att växa. En möjlig utvecklingspotential är emellertid att också internationalisera evenemanget i bemärkelsen att tillgängliggöra kompetensen att samordna evenemang på en internationell marknad, så kallad geo cloning¹⁴. Ett evenemang som arrangeras på hemmaplan replikeras och arrangeras i andra länder. På så sätt kan tillväxt skapas utan generera ökat resande. Evenemanget kommer till kunden snarare än tvärtom.

Restaurangnäringen kan fungera som exempel på hur sådan expansion kan åstadkommas. Restaurangverksamheter bygger till stor del på att skapa attraktiva upplevelser, ett särskilt tema, en berättelse som sammanförs i den serverade maten, serveringen och lokalens utformning. Det pågår en ständig utveckling av nya koncept inom restaurangnäringen. Flera av dem utformas för att skapa unika upplevelser. Men det förekommer också utveckling av koncept med potential för tillväxt genom bildandet av restaurangkedjor, som kan expandera internationellt, antingen genom organisk tillväxt med fler restauranger inom ramen för en och samma koncern eller genom franchising, där verksamheten växer genom att engagera franchisetagare, som hyr konceptet, betalar provision eller en inträdesavgift. På så sätt kan verksamheten expandera utan att entreprenören behöver göra investeringen själv och utan att ha personalsvar. I Västsverige finns flera exempel på expanderande franchisekoncept. O'Learys är ett exempel på växande restaurangföretag med ursprung i Göteborg. Konceptet bygger på idén om en amerikansk sportbar, som finns i många av de större städerna i USA. De har ofta en grön interiör med bilder och memorabilia ofta kopplade till lokala eller nationella idrottsklubbar. I restaurangen kan kunden förutom mat och dryck ta del av TV-sända idrottsevenemang eller engagera sig i enklare sportaktiviteter, som t ex basket eller bowling. Den första restaurangen öppnades 1988 och har sedan dess vuxit genom franchising till ett restaurangkoncept med omkring 130 restauranger i olika delar av världen.

Franchising kan tillämpas inom i princip alla typer av verksamheter, men är relativt vanligt förekommande inom restaurangverksamheter, detaljhandel och annan serviceverksamhet. En möjlig väg för tillväxt är således att understödja utveckling av upplevelsekoncept med affärsidéer som lämpar sig för franchising och som har potential att expandera på internationella marknader. Här finns potential att ta vara på erfarenheter från existerande franchiseentreprenörer och överväga om franchising också kan vara en metod att skapa tillväxt inom andra delar av upplevelseindustrin, t ex idrotts- och kulturevenemang eller museum¹⁵. På så sätt kan tillväxt skapas utan att generera ökat resande.

För att evenemang ska kunna replikeras utomlands krävs att det har ett relativt starkt varumärke som fungerar på internationella marknader. Det är också viktigt att konceptet riktar sig till en tydlig målgrupp. Internationella återkommande evenemang är en tillväxtindustri. Västsvenska evenemang och evenemangsorganisationer har möjlighet skapa tillväxt genom att internationalisera redan existerande evenemang med starka varumärken eller genom att skapa nya evenemang med potential att växa internationellt. Det kräver emellertid mycket nytänkande och strategiska insatser.

14 <https://www.avenetri.com/blog/geo-cloning-your-event>

15 Jfr t ex Museum of Illusions som finns över hela världen. <https://www.museumofillusions.com/>

Digitalisering och tillväxt

Att ta del av upplevelser genom digitala medier är inte en ny företeelse. Utvecklingen har pågått under lång tid. Pandemin har snabbat på utvecklingen där upplevelseaktörer i allt större utsträckning använt digitala medier och plattformar för att arrangera upplevelser digitalt. Den tilltagande digitaliseringen av upplevelser erbjuder nya möjligheter för tillväxt, som kan bidra till en fundamental strukturomvandling inom värdekedjan. Det kan ske på flera sätt.

Digital teknologi skapar möjlighet att ta del av upplevelser på distans utan att för den skull generera ett fysiskt besök. Den tekniska utvecklingen gör att det fysiska upplevelserummet kan förflyttas till en digital miljö. Det innebär att upplevelserummet vidgas och fler kan ta del av en enskild upplevelse. Förutom att upplevelsen konsumeras på distans, kan digitalisering av upplevelsen också skapa uppmärksamhet och kännedom om t ex ett evenemang eller en plats, som kan skapa intresse att också besöka platsen eller delta i evenemanget vid ett senare tillfälle.

Pandemin har gett upphov till flera innovativa exempel där upplevelsearrangörer har utvecklat nya sätt att nå ut till sina kunder, besökare och deltagare med hjälp av digital teknik. Det kanske tydligaste exemplet är Göteborgs filmfestival som lyckats transformera den fysiska festivalupplevelsen i biosalonger till digital form och samtidigt tredubbla antalet betalande besökare. Ett annat exempel är Göteborgs symfoniorkester som med hjälp av sina sponsorer omvandlat sitt utbud till digital form och därmed tillgängliggör sina konserter till en bredare publik. Akvarellmuseet i Skärhamn har exempelvis startat en egen youtubekanal för digitala utställningar och konserter och Sjöfartsmuseet i Göteborg arbetar med digitalisering av museets utbud genom föredrag som läggs upp på Youtube, digitala stadsvandringar och tillgängliggörande av arkiv i digital form. Listan på digitaliserade upplevelser kan göras lång.

En gemensam nämnare är att digitaliseringen av upplevelser har skapat möjlighet för arrangören att nå ut till nya grupper, som inte tidigare haft möjlighet eller tillfälle att besöka eller ta del av den arrangerade upplevelsen. Digitalisering av upplevelser skapar därmed utrymme för tillväxt genom ökade förädlingsvärden.

Särskilt intressant är utvecklingen inom muséer och kulturinstitutioner och deras relation till skolor och andra utbildningsarrangörer. Att arrangera visningar och besök för skolklasser har alltid varit en viktig uppgift för muséer och kulturinstitutioner. Vitlycke museum erbjuder exempelvis möjlighet för skolor att köpa visningar i samband med studiebesök. I erbjudandet ingår en visning av Vitlyckehällen och Bronsåldersgården eller en mer utvecklad upplevelsevisning, som är tänkt att förstärka berättelsen om bronsåldern och hållristningarna med möjlighet att känna på kopior av föremål, visning av enklare hantverk eller hållristningsdokumentation.

”Att titta på hållristningarna runt Vitlycke och besöka vår bronsåldersgård är att uppleva forntiden med alla sinnen. Här får man inte bara höra kunniga och engagerade arkeologer och pedagoger berätta, utan även se, känna, lukta och smaka på en liten bit av vår historia genom praktiska övningar, hantverk och matlagning. Våra program är utmärkta komplement till skolundervisningen och ger en djupare förståelse för hur människans liv sett ut i en svunnen tid. Det stimulerar nyfikenheten och blir levande minnen för eleven.” (Hämtat från Vitlycke museums hemsida, 210328)

Genom att erbjuda skolungdomar möjlighet till besök under veckodagar eller lågsäsong skapas kontinuitet i verksamheten. Men kunskapsförmedlande institutioner, som t ex museer och kulturinstitutioner, är geografiskt spridda, vilket begränsar tillgängligheten för skolan. För att göra det möjligt för skolor i regionen att besöka museer erbjuder Västra Götalandsregionen arrangörstöd motsvarande 1000 kronor per buss i samband med skolresor.

Digitalisering av museer skapar nya möjligheter att utöka tillgängligheten för skolungdomar. Digitalisering av regionens museer och kulturinstitutioner har länge varit en del av regionens kulturstrategi, där digital tillgänglighet prioriteras inom i princip alla kulturområden (Västra Götalandsregionen, 2019). Flera av Västsveriges museer arbetar aktivt med digitalisering under beteckningen digiseum, som tillgängliggör delar av museets utställningar i digital form, vilket ökar möjligheten för skolor och allmänhet att ta del av museets samlingar utan att besöka det. Digitaliseringen möjliggör en fördjupad relation till skolan, som förändrar innebörden av vad det innebär att vara ett museum. Sjöfartsmuseet ingår i samarbetet Sveriges historia, som är en digital undervisningsresurs för skolan. Tanken är att lärare ska kunna hitta inspiration till historielektionerna och elever få tillgång till material som utgår från historiska föremål. Webbplatsen Sveriges historia drivs av Myndigheten Statens historiska museer (SHM), som har till uppgift att främja kunskapen om och intresset för Sveriges historia och att bevara och utveckla det kulturarv som myndigheten förvaltar.

Digitaliseringen av museer och kulturinstitutioner skapar nya möjligheter, men också nya utmaningar. Digitalisering innebär omfattande investeringar och nya krav på tillgänglighet, kvalitet och former för att exponera innehållet. Samtidigt som digitalisering utökar exponeringsytan för museer, skapas också behov av intäkter för att kunna investera och dra fördel av digitaliseringens möjligheter. Det finns emellertid få exempel där digitaliseringen också skapar möjligheter till intäkter. I de flesta fall är museernas digitala utbud gratis.

Ett undantag är Universeum i Göteborg som erbjuder skolor möjligheten att teckna ett ”skolavtal”, som innebär att skolan kan ta del av pedagogiska och självledda program inom biologi, fysik, idrott och hälsa, matematik, teknik och även hållbarhet. Grunden i verksamheten är förstås att besöka Universeum och på så sätt ta del av kunskap i form av en rad iscensatta upplevelser. Men Universeum erbjuder också digitala lärplattformar som gör det möjligt för skolor att använda pedagogiskt material systematiskt som en del i den reguljära undervisningen.

Digitaliseringen skapar således förutsättningar för fler att ta del av den kunskap som förmedlas via kulturinstitutioner och museer. Men det saknas ofta ekonomiska förutsättningar att utveckla det digitala utbudet. En möjlighet är därför att utöka det stöd som erbjuds till skolor att ta del av museer och kulturinstitutioners utbud, både vad gäller fysiska och digitala besök. På så sätt understöds efterfrågan på kvalificerat utbud, snarare än produktionen av det samma, vilket i sin tur kan stimulera innovation och nytänkande bland museer och kulturinstitutioner, som därmed får ekonomiska incitament att utveckla sin verksamhet och sitt utbud. Förslagsvis riktas särskilt stöd till skolor för att kunna ingå långsiktiga skolavtal med museer, samt ta del av museernas pedagogiska program. En utökad satsning på fri lokaltrafik för skolungdomar skulle också kunna betraktas som ett sätt att stödja besök vid kulturinstitutioner, som också främjar lärande och kunskapsutveckling.

Med nogsam utformning kan digitalisering bidra till ökad kvalitet för den som tar del av upplevelsen. Digitalisering skapar möjlighet till fördjupning och erbjuder nya dimensioner i förhållande till fysiska upplevelser. Konsumenten kan ta del av mer än den ytliga föreställningen. Relationen mellan arrangör och besökare kan stärkas och grupper av deltagare kan interagera med varandra. En gemensam nämnare för den här typen av innovationer är att den avgörande kompetensen, förutom kunskapen om det konstnärliga innehållet, blir förmågan att omvandla det konstnärliga innehållet till digital form på ett sätt som blir attraktivt och tillgängligt för publiken. När upplevelsen arrangeras i fysisk form handlar arrangörskompetensen om den komplexa uppgiften att koordinera och styra upplevelsen i det fysiska rummet. Iscensättning av upplevelser i digitalform kräver andra typer av kompetenser, som angränsar till TV-

produktions- och dataspelsutveckling. På en övergripande nivå är förmågan att hantera denna strukturomvandling central för upplevelseindustrins utveckling.

Digitalisering kan också bidra till att öka kvaliteten genom bredda upplevelsens innehåll genom att kombinera olika typer av aktiviteter. Genom att kombinera exempelvis ett idrottsevenemang med kulturaktiviteter, mässor, utställningar eller kunskapsseminarier attraheras nya grupper av besökare, samtidigt som besökare och deltagare som normalt deltar i evenemanget finner nya syften att delta i evenemanget och därmed får en bättre upplevelse. Ett exempel på ett sådant kombinationsevenemang är Göteborg Horse show, som är en av världens ledande inomhustävlingar i ridsport. Tävlingarna arrangeras årligen av Got Event AB på uppdrag av FEI, det internationella ridsportförbundet, samt Svenska Ridsportförbundet. Ett särdrag för evenemanget är att tävlingsmoment i flera olika tävlingsklasser och showaktiviteter arrangeras i Skandinaviumarenan, i kombination med hästsportmässan EuroHorse i Svenska Mässan, vilket bidrar till att evenemanget skapar stort intresse och engagemang från besökare, deltagare och utställare. Evenemanget pågår under flera dagar och engagerar tusentals besökare varje år.

För att kunna leverera EuroHorse under våren 2021 skapades en digital plattform, som gjorde det möjligt att ta del av evenemanget i digital form genom livestreaming av tävlingarna och samtidigt ta del av kunskapsseminarier, mässebjudanden, clinics och showaktiviteter, men tyvärr fick även det ställas in på grund av smittspridning av en sjukdom bland tävlingshästar i Europa. Kombinationen av idrottsevenemang och mässa, med utställningar och kunskapsseminarier var den faktor som gjorde det möjligt att digitalisera evenemanget och skapa det mervärde som i sin tur gjorde det möjligt att konkurrera med TV-sändningar, som enbart visar tävlingarna och ett sammandrag av showaktiviteter. Expansion av idrottsevenemang genom kombination med andra upplevelser är således ett sätt att skapa tillväxt i upplevelseindustrin. Liknande exempel kan hämtas från andra områden och det kan lika gärna vara en etablerad kulturaktivitet eller en mässa som kombineras med ett idrottsevenemang.

En förutsättning för att skapa kombinationsevenemang är förstas tillgången till infrastruktur, som både har utrymme för idrottsutövande (arenor), mässe-deltagande, utställningar, konserter, kunskapsseminarier och affärsmöten. För att utveckla kvaliteten i evenemangssektorn krävs således strategiska investeringar och nytänkande. Framförallt krävs korsbefruktande samarbete mellan olika sektorer och typer av verksamheter, privata, offentliga, såväl som ideella organisationer. De ideella organisationernas kunskap, kompetens och nätverk är värdefullt i sammanhanget. Erfarenheter och exempel kan också hämtas från internationella idrottsevenemang och mässor. Men även kulturaktörer behövs för att kunna utveckla nya koncept.

Intervjuer med representanter för upplevelsearrangörer visar att de satsningar som gjorts gör att arrangören ställs inför nya och ibland oväntade problem. Att digitalisera upplevelser, som vanligtvis arrangeras i fysisk form, leder till svåra teknikval, osäkerhet om funktionalitet, prestanda, äganderättigheter och varumärken. En annan utmaning är att hantera kombinationen av fysiska och digitala upplevelser – hybridmöten – som ställer helt nya krav på prestanda, teknik och kompetens och gör det svårare för arrangören att planera. Det handlar också om behov av utökade resurser, både finansiella och personella, för att kunna anpassa verksamheten till digital form. Digitalisering av upplevelsen kan innebära lägre kostnader för lokaler och andra insatsvaror, men innebär också investeringar i ny teknologi och behov av ny kompetens.

Intervjuerna visar också på flera exempel på innovativa projekt där nya teknologier används för att skapa nya digitala upplevelser av hög kvalitet. Virtual Reality (VR) och Augmented Reality (AR) gör det exempelvis möjligt att tillgängliggöra platser på nya sätt. Inom ramen för testbädden Virtual Gothenburg Lab (leds av Visual Arena vid Lindholmen Science Park) arbe-

tar Göteborgs Stad tillsammans med forskare på Chalmers med ett projekt som syftar till att skapa en digital tvilling av staden. Projektet utvecklades först och främst i syfte att göra det lättare att visualisera och simulera olika stadsutvecklingsprojekt. Den digitala visualiseringen av staden skapar också möjligheter att uppleva och ta del av staden på distans även i andra sammanhang, t ex i samband med digitala evenemang, mässor eller konferenser. Projektet har också utvecklat en digital version av staden i dataspelet Minecraft där ungdomar kan experimentera och delta i utvecklingen av stadens utformning. Ett annat exempel är ett projekt vid Göteborg & Co som syftar till att samla kunskaper kring användning av ny teknologi i samband med hybridmöten.

Den nya teknologin skapar också möjlighet att tillgängliggöra platser som annars inte hade använts för ekonomisk aktivitet. Det kan ske genom att tillgängliggöra platser som är överbesökta, områden som är känsliga och måste bevaras eller som helt enkelt är otillgängliga. Ett exempel är Hornborgasjön och dess rika fågelliv som kan upplevas genom VR-glasögon på Skövdes turistinformation några mil bort (Kraff och Jernsand, 2019). Förutom miljö- och bevarandaspekten finns det också potential att tillgängliggöra platser för människor som annars inte skulle ha möjlighet att uppleva dem. Akvarellmuseet i Skärhamn samarbetar exempelvis sedan fem år tillbaka med forskningsinstitutet RISE i utvecklingen av en utställningsrobot, som ska göra det möjligt att ta del av museets utställningar på distans. Tanken är att den virtuella besökaren ska kunna styra roboten, som rör sig runt i den fysiska utställningen, som om besökaren var på plats, vilket gör att personer med funktionsvariationer eller besökare som av andra skäl inte har möjlighet att genomföra ett direkt besök har möjlighet att ta del av utställningen (se Kraff och Jernsand, 2019). Projektet innehar förstås ett flertal tekniska och marknadsmässiga problem, men har stor potential att utvecklas till ett framtida komplement eller alternativ till besök i andra typer av utställningar eller museer. Tillväxt kan därmed skapas genom att ta betalt för en tjänst (upplevelse) som inte tidigare konsumerats mot betalning. Ett hypotetiskt exempel skulle kunna vara att ta inträde för att få tillträde till ett naturområde som annars varit gratis för besökaren.

Nya teknologier kan också bidra till tillväxt genom att utnyttja resurser mer effektivt. I den statliga utredningen om en samlad politik för hållbar turism och växande besöksnäring (SOU, 2017), betonas exempelvis betydelsen av delnings- och plattformsekonomin, där digitala plattformar gör det möjligt för besökare att använda resurser, t ex en lägenhet för tillfälligt boende, som annars inte hade varit tillgängliga. Det kan också handla om att utöka graden av självservice, t ex genom att automatisera delar av tjänsteleveransen, och därmed minska kostnader för personal som interagerar under konsumtionen.

En annan utmaning relaterat till digitalisering av fysiska upplevelser är möjligheten för arrangören att ta betalt för den digitaliserade upplevelsen. Även om digitalisering bidrar till ökade möjligheter till exponering, ökad kvalitet och tillgängliggörande, bidrar det inte alltid till ökade intäkter. När exempelvis Göteborgsoperan eller Göteborgs Symfoniorkester lägger upp sina föreställningar digitalt, gör de det med hjälp av generella plattformar utan möjlighet att få intäkter för det upplagda materialet. Digitaliseringen konkurrerar därmed med det fysiska arrangemanget. Digitala plattformar ger upplevelsearrangören möjlighet att marknadsföra och distribuera sina upplevelser. Men upplevelsearrangören får svårt att överhuvudtaget tjäna pengar på det innehåll som läggs upp. Istället stannar intäkterna hos de digitala plattformar som har intresse av att fylla plattformarna med innehåll och inget kommer till de som lägger ned tid och resurser på att leverera innehåll. Digitalisering av upplevelser förändrar därmed beroende- och maktförhållanden mellan aktörer i branschen. På samma sätt som hotell och transportörer är beroende av skapandet av upplevelser som ger anledning till besök är digitala

plattformar beroende av ett ständigt flöde av attraktivt innehåll som skapar uppmärksamhet till plattformen, som i sin tur kan generera intäktsströmmar.

En förutsättning för att skapa tillväxt i upplevelseindustrin är således tillgången till digitala plattformar, som gör det möjligt för upplevelsearrangörer att också få del av de intäkter som exponeringen genererar.

På så sätt skapas förutsättningar för tillväxt, inte enbart i de företag som ”lägger upp” upplevelser i digitala rum, utan också i de företag som levererar digitala plattformar. Ett exempel på ett sådant företag är Draken Film, som är en delningstjänst som gör det möjligt för filmentusiaster att ta del av film som inte annars visas på biografier eller i andra delningsplattformar. Draken Film är ett aktieföretag som ägs av Filmfestivalen i Göteborg. Draken Film var en viktig tillgång när Filmfestivalen övergick till digital form under pandemin. Plattformen gjorde det möjligt att ta betalt från de digitala festivalbesökarna, samtidigt som filmskaparna kunde få del av intäkterna. Dessutom skapades en möjlighet för biografier att ta del av intäkter från festivalen. På så sätt utgjorde plattformen en möjlighet att förmedla intäkter till upplevelsearrangörer, både filmproducenter och biografier.

Ett annat exempel på ett liknande initiativ är Zeptagram. Zeptagram är ett nystartat Göteborgsföretag, som utvecklat en digital plattform genom vilken musiker kan sälja rättigheter för sina verk. Affärsidén bygger på att skapa möjligheter för kompositörer och artister att försörja sig på frukterna av sitt arbete. Plattformen, eller appen, bygger på blockchainteknologi och användning av kryptovaluta. Musiker kan välja att sälja delar av äganderätten till sina verk till investerare eller fans, som kan gå in som delägare till verket och ta del av royalties när musiken spelas i andra plattformar, radio eller om den används i filmer. På så sätt skapas en möjlighet för musikern att tjäna pengar på sina verk, samtidigt som musiken görs tillgänglig till en bredare massa. Appen finns tillgänglig för musikverk, men bolaget har även planer på att bredda verksamheten till andra handelsbara rättigheter, t ex patent, varumärken, filmrättigheter, konserter, gaming, 3D-recept och startups. [Intervju, april 2021]

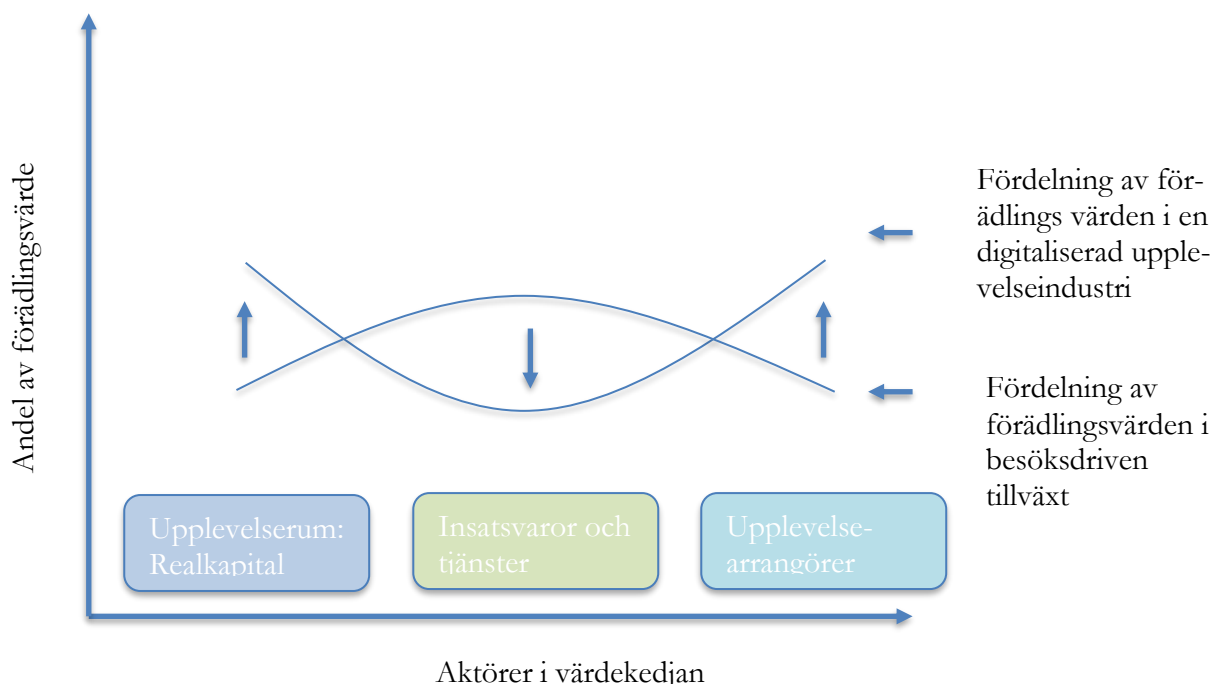
Digitala plattformar av den här typen kan spela en viktig roll att förstärka de ekonomiska förutsättningarna för kreativt skapande och olika upplevelsearrangörer. Det strukturella problemet är att upplevelseindustrin är splittrad i olika delar, vilket skapar svårighet för enskilda aktörer att förhandla fram goda villkor i digitala distributionsplattformar. Mindre upplevelsearrangörer med få besökare har svårare att skapa förutsättningar för att få ersättning för det innehåll de exponerar. Det finns också exempel på hur större digitala plattformar försöker motverka den utarmning som blir resultatet, genom att bjuda in nya, så kallade, content providers och ge dem fördelaktiga villkor för att tillfälligt använda den digitala plattformen. Exempel på detta finns hos Spotify (Vondereau, 2019), som i sitt uppbyggnadsskede erbjöd kunder gratis tillgång till musikinnehåll, samtidigt som tjänsten finansierades genom annonser, för att sedan övergå till en affärsmodell där kunden betalar för tillgång till innehållet och där musiker får betalt för sitt innehåll. Ett problem är emellertid att digitala plattformar ofta är specialiserade till särskilda områden, musik, film eller konserter. De har inte heller alltid en affärsmodell som erbjuder intäkter till upplevelsearrangörer inom andra områden, t ex teater, museer, konserter, festivaler, affärsmöten eller kongresser. Digitala plattformar med kulturstödjande affärsmodeller kan utvecklas för andra typer av upplevelser, som kan förmedlas digitalt. Utmaningen ligger i att hitta plattformslösningar som både ger utrymme för kulturellt innehåll och har kommersiell bäring, som understödjer en dynamisk utveckling av upplevelseindustrin.

Utvecklingen av digitala plattformar som gör det möjligt för upplevelsearrangören att erhålla intäkter har två dimensioner. Å ena sidan skapas möjligheter för utveckling av företag som

arrangerar upplevelser digitalt, inklusive bättre förutsättningar för de kreatörer, som skapar det kreativa innehåll som presenteras, att kunna leva på sina konstnärliga alster.

Å andra sidan skapas tillväxt i de företag som utvecklar de plattformar och digitala upplevelserum, som gör det möjligt för upplevelsearrangörer att erbjuda digitala upplevelser. Figur 6 nedan illustrerar vad en sådan tillväxtstrategi skulle innebära för fördelningen av förädlingsvärden i upplevelseindustrins värdekedja i förhållande till den traditionella besöksdrivna tillväxtstrategin, som bygger på ökad tillväxt genom fler besökare.

Figur 6: Schematisk bild över digitaliseringens påverkan på förädlingsvärdets fördelning på upplevelseindustrins olika delar.



Källa: Egen bearbetning med inspiration från smiley-kurvan (se ex Tillväxstanalys, 2020b).

När upplevelsen arrangeras och konsumeras digitalt blir konsumtionen av upplevelsen inte lika bunden till en särskild geografisk plats. Det påverkar intäktsflöden och möjligheten till utveckling i upplevelseindustrins värdekedja. De aktörer som bidrar med insattjänster och varor i det fysiska rummet får därför mindre betydelse som en del av värdeskapandet. Det innebär också att de lokaler, fastigheter och den infrastruktur som understödjer konsumtion av upplevelsen får mindre betydelse, samtidigt som leverantörer av digital infrastruktur, digitala plattformar och förmedlare av digitala tjänster får större betydelse i värdeskapandet. Sammantaget innebär det att upplevelsearrangörernas och upplivserumsaktörernas andel av förädlingsvärdet ökar, samtidigt som andelen av förädlingsvärdet minskar för de aktörer som bidrar med insatsvaror och tjänster i värdekedjan. Den stora vinsten för samhället är att transporter minskar, dvs de fossila utsläppen, som en följd av att antalet fysiska besök begränsas, samtidigt som det skapade förädlingsvärdet för upplevelsen/aktiviteten ändå ökar. Detta är ett exempel på skön tillväxt (eller fossil-negativ tillväxt). För framtiden är denna typ av tillväxt, och de förädlingsvärden som skapas, särskilt intressanta och eftersträfvansvärda.

Sammanfattade möjligheter och utmaningar

Upplevelseindustrin är till stor del platsbunden och tillväxt har traditionellt skapats genom att öka antalet besökare. Med utgångspunkt från den traditionella tillväxtmodellen skapas tillväxt genom ökad kvalitet och förädlingsvärde i arrangerandet av upplevelser, marknadsföring av destinationer och genom skapandet av evenemang, som ger anledning för allt fler besökare att ta del av de upplevelser som arrangeras i regionen. Tillväxt skapas framförallt genom investeringar i infrastruktur för transporter, arenor och hotell som ökar kapaciteten att ta emot allt fler besökare.

Det faktum att den absoluta majoriteten av attraktioner utformas för lokal konsumtion innebär att det är svårt att expandera verksamheten utan att öka resande. Eftersom den besöksdrivna tillväxten är beroende av ökat resande och utbyggnad av infrastruktur, som bidrar till ökade fossila utsläpp, finns det anledning att överväga andra tillväxtmodeller och andra vägar till tillväxt.

Pandemin har haft betydande konsekvenser för alla typer av verksamheter som baseras på möten mellan människor. Den har också skapat ett tillfälligt fönster för inblick i en möjlig framtid där tillväxt kan skapas utan att öka resande, där ny digital teknologi är en viktig faktor för att skapa nya affärsmöjligheter och potential för tillväxt. Som ovanstående genomgång har visat har pandemin inneburit en mängd innovativa anpassningar inom olika delar av upplevelseindustrin. Pandemin har inneburit att många aktörer har tvingats ställa om sina verksamheter och pröva nya sätt att distribuera upplevelser. Det finns flera exempel på nytänkande och nya strategier som utgör grunden för långsiktig utveckling.

Tillgången till digital teknologi, inklusive sociala medier, skapar möjlighet att sprida information om och uppmärksamhet till enskilda attraktioner, evenemang och mötesarrangörer. Digitala teknologier skapar också möjlighet att förmedla upplevelser digitalt, till exempel genom att livestreama evenemang, konserter eller teaterföreställningar, vilket skapar möjlighet att öka uppmärksamheten till den lokala attraktionen, vilket kan generera framtida besök, ökad tillväxt och förädlingsvärde. Dessutom skapas nya möjligheter att arrangera hybridevenemang, som både attraherar fysiska deltagare och deltagare som tar del av upplevelsen på distans.

Förstudien indikerar dock att det stora flertalet aktörer upplever att de inte alltid har den kompetens som krävs för att expandera med hjälp av digitala distributionskanaler. De har inte heller de ekonomiska resurser som krävs för att dra fördel av de nya möjligheter som skapas med hjälp av digitalisering. Det är också uppenbart att många attraktioner är mycket små, där deras storlek kan vara orsaken till – eller resultatet av – att de inte haft möjlighet att utveckla den kompetens som krävs. Å andra sidan är det inte alla upplevelsearrangörer som har intresse av att expandera genom att lägga upp innehåll på digitala plattformar. Det är inte heller alla upplevelseattraktioner som, i nuvarande form, lämpar sig för förmedling med hjälp av digitala medier.

Svårigheten att ta betalt för det innehåll som läggs upp i digitala kanaler är ett av de viktigaste problemen. Även om digitaliseringen bidrar till ökade möjligheter till exponering bidrar det inte alltid till ökade intäkter. Exempel på hur detta kan se ut kan hämtas från kulturevenemang, idrottstävlingar, festivaler och konserter som anpassat sig till digitala distributionskanaler.

Varje enskild upplevelsearrangör har inte förutsättningar att skapa digitala plattformslösningar, som gör det möjligt att få kontinuerliga intäkter för det innehåll som produceras. Upplevelsearrangörer har svårt att överhuvudtaget tjäna pengar på det innehåll som läggs upp. Istället

stannar intäkterna hos de digitala plattformar som har intresse av att fylla plattformarna med innehåll och inget kommer till de som lägger ned tid och resurser på att leverera innehåll. På så sätt utgör också digitaliseringen en begränsning och företag som organiserar upplevelser får inte rimliga förutsättningar att utvecklas. Det finns en risk att digitaliseringen bidrar till att de som lyckas ta betalt för sitt innehåll utvecklas och de som har mindre möjligheter att skapa intäkter förlorar.

Detta förhållande inverkar sannolikt negativt på dynamiken i upplevelseindustrins tillväxt. Om gratisupplevelser dominerar utbudet och intäkter inte vidareförmedlas till de som bidrar med kvalitativt innehåll, skapas inte den dynamik som kan leda till tillväxt i näringen. Det skapas inte heller incitament för arrangörer att bidra med ytterligare innehåll av hög kvalitet. Utan utvecklade affärsmodeller där betalningsströmmar tillförs den som bidrar med innehåll får digitaliseringen av upplevelseindustrin en hämmande effekt snarare än den dynamiska utveckling och tillväxt som har potential att utvecklas.

Utvecklingen av nya affärsmodeller och tekniska lösningar som gör det möjligt för arrangörer att ta betalt för sitt innehåll blir därför centralt för upplevelseindustrins framtida utveckling. Här finns ett gemensamt intresse av att nya affärsmodeller utvecklas i ömsesidig samverkan mellan upplevelsearrangörer och de som utvecklar digitala plattformar. På samma sätt som arrangörer måste anpassa sitt innehåll till nya digitala format behöver de digitala plattformarna utvecklas för att anpassas till nya former av innehåll. Det finns således ett behov av samverkan mellan upplevelsearrangörer och digitala plattformar i utvecklandet av nya lösningar. Utmaningen ligger i att hitta plattformslösningar som både ger utrymme för kulturellt innehåll och har kommersiell bäring, som understödjer en dynamisk utveckling av upplevelseindustrin.

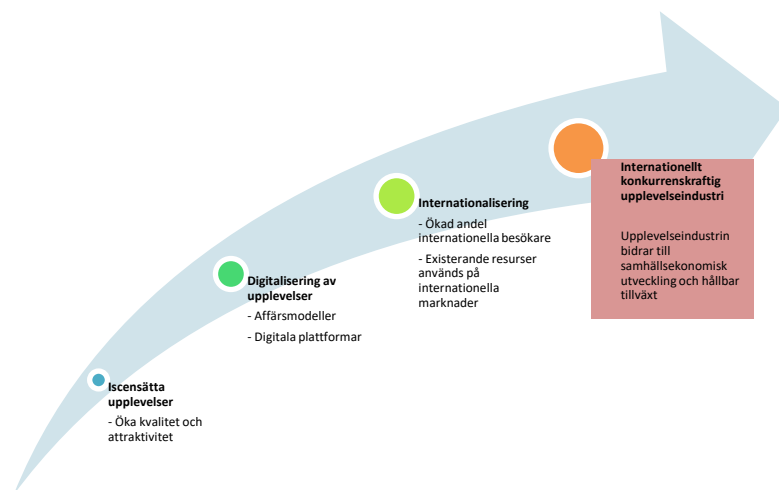
För att utveckla internationellt konkurrenskraftiga upplevelseföretag krävs först och främst ett fokus på hög kvalitet. En andra uppgift är att väcka intresse för internationalisering och få redan existerande verksamheter att se internationell expansion som en möjlighet. Att stödja och inspirera till utvecklingen av global affärsidéer är viktigt.

Internationalisering ställer däremot nya krav på kompetens. För att expandera på internationella marknader krävs kunskap om marknadsförutsättningar, internationaliseringsprocesser, internationella nätverk och kontakter. Forskning visar att mindre företags internationalisering ofta drivs av större producerande företags etablering och lokalisering av produktion utomlands. De stora går före och de mindre kommer efter. Internationalisering sker i flera steg och land efter land erövrar. Tjänste- och upplevelsebaserade företags internationaliseringsprocesser kan delvis vara annorlunda. Digitaliseringen innebär att företag kan utveckla affärsmodeller som mer eller mindre direkt utgår från en global expansion, så kallade born globals. Det förekommer också en utveckling av företag som inte bygger på en omvandling av fysisk till digital verksamhet. Istället är digitaliseringens möjligheter grunden för verksamheten, så kallade born digitals. Kunskaper om born globals, born digitals och upplevelsebaserade företags internationalisering kan vara betydelsefull för upplevelseindustrins tillväxt.

I Västsverige finns flera verksamheter med utvecklingspotential i ett internationellt perspektiv och flera företag har som en följd av pandemin utvecklat nya strategier och koncept som har potential för framtiden. I flera fall handlar det om att genom digitala medier sprida upplevelsen till fler, vilket bidrar till ökad exponering och tillväxtpotential, trots att antalet fysiska besök minskat. I förlängningen kan den tillfälligt utökad digitala exponeringen bidra till ökat förädlingsvärde och tillväxt för framtiden.

Det finns således flera möjliga sätt att åstadkomma hållbar tillväxt och långsiktig etablering av en internationellt konkurrenskraftig upplevelseindustri som bidrar till samhällsekonomisk utveckling.

1. Ökat förädlingsvärde genom högre kvalitet i iscensättandet av upplevelser
2. Digitalisering av upplevelser, nya affärsmodeller och digitala plattformar
3. Internationalisering genom franchising och ny teknologi



I nästa avsnitt diskuteras offentliga verksamheters betydelse för västsvensk upplevelseindustri och dess begränsningar, samt vilka åtgärder som kan vidtas för att i ännu högre grad stärka den västsvenska upplevelseindustrins tillväxtpotential.

DET OFFENTLIGAS BETYDELSE FÖR VÄSTSVENSK UPPLEVELSEINDUSTRI OCH DESS BEGRÄNSNINGAR

Upplevseindustrin är till stor del förknippad med offentliga investeringar och verksamheter. Arbetet med att skapa tillväxt i upplevseindustrin är beroende av strategisk medverkan från flera offentliga myndigheter och verksamheter på regional, lokal och även nationell nivå. Även om flera av insatserna är riktade mot åtgärder som helt eller delvis ska drivas inom näringslivet, måste initiativet och den strategiska inriktningen komma från det offentliga. Upplevseindustrins utveckling är också avhängigt kunskap, kompetens, resurser och infrastruktur som ägs, finansieras eller drivs av offentliga verksamheter, nationella, regionala eller lokala.

I en traditionell besöksdriven tillväxtmodell spelar offentliga åtgärder en viktig roll. Det offentliga är en viktig finansiär och arrangör av upplevser inom regionen. Offentlig sektor är också en viktig aktör för att skapa upplevserum, bygga arenor, tillstånd, infrastruktur för transporter, cykel- och vandringsleder, vägar, järnvägar och flygplatser. En annan viktig funktion är att utforma stadsmiljöer och andra attraktiva miljöer att besöka.

Offentligt finansierade destinationsorganisationer (kommunala såväl som regionala) spelar en central roll i att främja upplevseindustrins utveckling. Destinationsorganisationer förekommer i olika form och med olika inriktning (Tillväxtverket, 2017). Gemensamt för de flesta organisationer är att de verkar för att marknadsföra, positionera, sälja eller aktivt verka för att staden, kommunen eller regionen upplevs som en attraktiv destination. Ett exempel är Turistrådet i Västsverige, som arbetar med kompetensutveckling och marknadskommunikation

för besöksnäringen i Västra Götaland. Men destinationsorganisationer kan också ha ett utvecklingsuppdrag. Turistrådet i Västsverige har exempelvis uppdraget att vara en plattform för samverkan mellan privata och offentliga aktörer, initiera och driva viktiga utvecklingsfrågor, föra en utvecklande och effektiv dialog, förmedla strategiska kunskapsunderlag, samt vara en självklar samarbetspartner vid företags- och affärsutveckling samt marknadskommunikation. Turistrådet i Västsverige bedriver också utbildningar riktade till företag i turist- och besöksnäringen. Ett annat exempel är Göteborg & Co, som är ett helägt dotterbolag till Göteborgs Stad. Göteborg & Co utgör en viktig resurs för kompetens om besöksnäringens utveckling i Västsverige i allmänhet och evenemang, mässor och festivaler i synnerhet. Utvecklingsuppdraget för regionala och kommunala destinationsorganisationerna är väl utformat för att understödja besöksdriven tillväxt, men är inte nödvändigtvis anpassat till att understödja utveckling som syftar till att bidra till enskilda företags expansion på internationella marknader eller investeringar i digitala plattformar som gör det möjligt för upplevelsearrangörer att öka sina intäkter. Ur Turistrådet i Västsveriges perspektiv finns det inte heller något behov av sådana satsningar (Intervju 210817).

Västsverige och dess olika destinationer har redan ett starkt varumärke som besöksmål och arbetar aktivt med marknadsföring av regionens olika destinationer ur ett hållbarhetsperspektiv. Destinationsorganisationer bidrar också genom att initiera, samordna och marknadsföra större evenemang. Marknadsföring av destinationer lockar fler besökare, vilket bidrar till att säkra ett kontinuerligt flöde av kunder, inte enbart till upplevelsearrangörer, utan också konsumenter till leverantörer av insats tjänster, t ex hotell, restauranger och transportörer. På så sätt bidrar offentliga organisationer till att attrahera fler besökare till regionen, som i sin tur genererar ekonomisk tillväxt. Men den kunskapsutveckling som sker inom existerande destinationsorganisationer är framförallt orienterad mot besöksdriven tillväxt. Deras uppgift är inte att utveckla företag för internationell expansion.

Besöksdriven tillväxt med fokus på hållbarhet är och bör vara destinationsorganisationernas uppdrag även i framtiden. Destinationsorganisationer har en viktig roll att stödja utvecklingen av kvalitet och systematik i iscensättandet av upplevelser, som är en viktig faktor för att öka förädlingsvärden inom besöksnäringen. Dessutom kan destinationsorganisationer erbjuda värdefull kompetens och erfarenhetsutbyte kring utveckling av hybridupplevelser, där fysiska och digitala upplevelser kompletterar varandra, samt utveckling av attraktiva och levande stadsmiljöer, platser och destinationer.

Men möjligheten för destinationsorganisationer att bidra till utveckling utöver det som ingår i uppdraget att stödja besöksdriven tillväxt är begränsad. Även om det inom destinationsorganisationer och andra offentliga verksamheter förekommer flera innovativa projekt och utvecklingsinsatser som har potential att utvecklas till framgångsrika växande företag, har denna typ av verksamheter inte samma möjligheter att driva och initiera innovationsinsatser som understödjer entreprenörskap, tillväxt och internationell expansion, t ex genom skapandet av kedjor som kan expandera genom franchising eller att skapa förutsättningar för nystartade företag som utvecklar de digitala plattformar som gör det möjligt för kreatörer och upplevelsearrangörer att öka sina intäkter. Tillskillnad från exempelvis tillverkningsindustrin där större företag skapar sina egna inkubatorer, både som ett sätt att få tillgång till innovativa idéer och som ett sätt att knoppa av affärsidéer som inte får tillräcklig grogrund inom den ordinarie verksamheten (se Wikhamn, 2020) är större organisationer inom upplevelseindustrin, förutom hotell-, restaurang- och detaljhandelskedjor, oftast offentliga verksamheter, offentligägda företag eller offentligfinansierade institutioner, t ex Läckö Slott, Gotevent, Liseberg eller Göteborgsoperan. De har inte resurser att investera i innovativa utvecklingsprojekt, som går utöver det direkta verksamhetsuppdraget. De har inte heller samma möjligheter att omvandla innovativa utveckl-

ingsprojekt till nya företag, som kan bidra till tillväxt. För att offentliga utvecklingsprojekt skall kunna utvecklas till nya växande företag, krävs utveckling av någon form av process och regelverk som gör det möjligt för offentliga verksamheter att ”knoppa av” eller sälja ut projekt till privata entreprenörer. Möjligheten för offentliga organisationer att bidra till innovation och förnyelse är således begränsad.

Med ett ökat fokus på hållbarhet, grön tillväxt och digitalisering, krävs därför offentliga insatser som stödjer innovation och utveckling av nya företag på nya sätt. I följande avsnitt presenteras studiens rekommenderade åtgärder för utveckling av framtidens upplevelseindustri.

REKOMMENDATIONER

Skapa en sammanhållen innovationsmiljö för upplevelseföretag

I Västsverige förekommer redan en väl etablerad struktur med offentligt finansierade stödmiljöer som erbjuder olika former av stöd till nystartade och etablerade företag i form av innovationshubbar, testbäddar, inkubatorer, internationaliseringsacceleratorer och science parks där entreprenörer, företag, akademi och offentliga aktörer samverkar för att möta samhällsutmaningar och generera hållbar tillväxt för Sveriges konkurrenskraft (se SISP, 2019; Tillväxtverket, 2019). Det saknas inte heller insatser som understödjer internationell expansion av existerande små tillväxtföretag och startups.

De flesta är däremot inriktade mot mer traditionella industriella sektorer, såsom fordonsindustrin, läkemedelsindustrin, kemi-, stadsbyggnad och IT-sektorn. För flera av dem är det industriella arvet en viktig utgångspunkt och de har haft en central roll i en platsomvandling från nedlagd industri till ny attraktions- och innovationskraft (SISP, 2019).

Offentliga stödinsatser riktade till verksamheter inom upplevelseindustrin är begränsade. Inom de västsvenska innovationsmiljöerna förekommer ett fåtal initiativ som är relaterade till upplevelseindustrin. Innovatum i Trollhättan, som främst arbetar med industriell teknik arbetar också med sjömat och maritima näringar i samarbete med Kristineberg Center och Göteborgs Universitet. Innovatum driver även ett science center och SAAB Car Museum och är på så sätt en del av upplevelseindustrin. Innovatum har också ett uppdrag från kulturnämnden att stötta organisationer som jobbar med det industriella kulturarvet. Vid Lindholmen Science Park i Göteborg, som främst arbetar med transport, mobilitet och ICT, förekommer också program och projekt inom visualisering, Artificiell intelligens, media, film och TV. Science Borås fokuserar på mode, handel och logistik samt samhällsutveckling. Den västsvenska science park som är närmast kopplad till upplevelseindustrin är Skövde Science Park vid Höskolan i Skövde, som arbetar med gaming och dataspelsutveckling.

Det förekommer också flera inkubatorer. Brewhouse i Göteborg är kanske den inkubator i Västsverige som är närmast relaterad till upplevelseindustrin. Brewhouse startades på initiativ av Business Region Göteborg och drivs som en ideell förening. Finansieringen kommer från Business Region Göteborg, Västra Götalandsregionen samt från egna verksamhetsintäkter. Uppdraget är att bidra till ökad lönsamhet och sysselsättning inom kulturella och kreativa branscher. Brewhouse samlar omkring 40 företag inom kreativa näringar, framförallt inom

musik och scenkonst, och bedriver inkubatorverksamhet, som erbjuder rådgivning och affärsutvecklingsstöd för entreprenörer, innovatörer och nystartade företag¹⁶.

Fashion Textile Center i Borås är ett annat exempel. Fashion Textile Center sammanför forskning, utbildning, entreprenörskap innovation och kultur för inspiration och utveckling av framtidens textil- och modebransch. Centret har dragit till sig flera aktörer inom det textila och huserar idag utbildningar (gymnasium, yrkeshögskola och högskola), forskning, små och medelstora företag inom det textila, samt företagsstödande verksamhet (se Kraff och Jernsand, 2019).

Även om flera av dessa stödstrukturer kan bidra med relevant kompetens med potential för framtidens upplevelseindustri, saknas stödstruktur och insatser riktade mot upplevelsebaserade verksamheter i sin helhet.

De stödverksamheter som är relaterade till upplevelseindustrins utveckling utgår främst från tillämpningar av nya teknologier eller utveckling av specifika tjänster, inte från de företag som kan driva utvecklingen, växa och expandera på internationella marknader genom skapandet av nya upplevelser. De är också avgränsade till enskilda delsektorer. Det behövs fler liknande verksamheter som understödjer innovation i andra delar av regionen och inom andra upplevelsebaserade områden, som t ex idrottsevenemang, naturupplevelser, matupplevelser, museer och kulturarv. Det saknas också mötesplatser där privata, ideella och offentliga aktörer inom olika delar av upplevelseindustrin kan samlas kring gemensamma utvecklingsprojekt och en struktur som kan vara värd offentliga innovationsprojekt.

Det saknas således en samlad och tydligt profilerad innovations- och utvecklingsplattform för upplevelseindustrin, motsvarande den som finns inom mer etablerade branscher. Som ett komplement föreslås därför insatser som är mer anpassade till upplevelseindustrins specifika förutsättningar, samtidigt som samverkan med existerande stödstrukturer uppmuntras och fördjupas.

Starta ett utvecklingsprogram för upplevelseindustrin

Den västsvenska upplevelseindustrin saknar en central plattform och en organisation som håller samman och länkar ihop de aktörer som behövs för att utveckla industrins potential, för att överbrygga gränser mellan sektorerna, och för att initiera insatser som kan utveckla den ytterligare och skapa tillväxt inom nya områden.

För att understödja innovation och tillväxt inom upplevelseindustrin föreslås därför skapandet av ett utvecklingsprogram, som kan initiera och driva innovationsprojekt och samordna insatser för långsiktig och strategisk utveckling mot ökad tillväxt såväl regionalt som nationellt.

Ett utvecklingsprogram för upplevelseindustrin kan skapa gränsöverskridande (tvärsektoriell, tvärvetenskaplig) samverkan, skapa förutsättningar för tillväxtbolag och företagande inom upplevelseindustrin baserat på innovation och forskning. På så vis blir upplevelseföretag inte bara bättre rustade. De blir också mer attraktiva för investeringar. Det handlar om att understödja innovation och tillväxt i alla delar av upplevelseindustrins värdekedja, från upplevelsearrangörer till leverantörer av insatstjänster och underleverantörer av upplevelserum, fysiska såväl som digitala. Ett utvecklingsprogram kan bidra till innovativ horisontell korsbefruktnings

¹⁶ <https://brewhouse.se/inkubator/>

mellan aktörer som nu verkar inom olika sektorer, men som har gemensamt att de på olika sätt erbjuder upplevelserelaterade tjänster till sina kunder.

Ett utvecklingsprogram för upplevelseindustrin kan bidra till utvecklingen av nya företag med potential att växa. Olika typer av aktiva insatser kan erbjudas för att främja samverkan och stimulera affärsutveckling inom ramen för existerande science parks och inkubatorer. Inom ramen för ett sådant program kan nystartade bolag erbjudas inkubatorverksamhet och entreprenörskapsprogram, där företagen och entreprenörerna erbjuds professionellt stöd i en strukturerad utvecklingsprocess som syftar till att skapa förutsättningar för lönsam och hållbar tillväxt, genom aktiv och anpassad managementsupport, tillgång till finansiella, tekniska och kommersiella nätverk samt en kreativ tillväxtmiljö med tillhörande kontorsservice.

Etablerade företag kan erbjudas olika typer av stöd för att kunna ta sitt nästa tillväxtsteg. Det kan exempelvis handla om stöd i form av affärsnätverk, utvecklingsprogram såsom till exempel acceleratorprogram, samt olika forum för kunskapsutbyte. Det kan också handla om tjänster inom affärs- och innovationsutveckling, finansiering eller stöd för att nå en internationell marknad. Målgruppen för dessa tjänster är framförallt små och medelstora företag, både s.k. scaleups såväl som befintliga bolag som har potential att växa. För mindre bolag kan ett utvecklingsprogram också vara en viktig brygga och förmedlare av statliga initiativ och insatser, till exempel digitaliseringsåtgärder.

Ett utvecklingsprogram för upplevelseindustrin kan bidra till att utveckling av nya företag, men också utgöra ett stöd för att kunna attrahera riskvilligt kapital till lovande verksamheter. Utveckling av nya upplevelser, digitalisering, nya digitala plattformar och internationell expansion kräver investeringar, som i sin tur behöver finansieras. För finansiering av verksamheter med utvecklingspotential, krävs riskvilliga investerare med särskilt intresse för att möjliggöra tidig finansiering. Men även om det finns investerare som är villiga att ta risker är det inte säkert att de är villiga att investera i utvecklingsprojekt inom upplevelseindustrin, som ofta betraktas som osäkra och med relativt låg tillväxtpotential. För att våga investera i osäkra projekt krävs kunskap om branschen. Insatser behöver därför, å ena sidan, riktas till att (förutom att stödja utvecklingen av upplevelserelaterade projekt) utveckla kunskap om branschen och tydliggöra vilken typ av utvecklingsprojekt som har tillväxtpotential, för att därmed göra dem mer attraktiva för investerare. Å andra sidan behövs också en ökad kunskap om upplevelseindustrins specifika förutsättningar bland investerare och riskkapitalister för att hitta rätt kompetens och kapital för investeringar.

Aktiv ”marknadsföring” av upplevelseindustrin mot riskkapitalister skulle sannolikt ge betydande utdelning. En annan möjlighet är att se över förutsättningarna för att skapa ett investentbolag med fokus på investeringar i upplevelserelaterade utvecklingsprojekt och startups.

Upplevelseindustrins problem och behov av att få tillgång till kompetens och finansiering gör initiativ för att sammankoppla entreprenörer med aktörer som kan förmedla relevanta kontakter särskilt viktigt. Den typen av sammankopplande organisationer är särskilt viktig för mindre företag. Här är bristen på kunskap om upplevelseindustrins förutsättningar påtaglig. Därför bör insatserna inrikta sig på att få fler riskkapitalister intresserade för upplevelserelaterade entreprenörsverksamheter och få till stånd möten dem emellan. Behovet av att aktivt främja etableringen av nya digitala plattformar är även påtagligt. Minst lika påtagligt är behovet av internationell kontaktverksamhet och de potentiella positiva effekterna därav. Kontaktnät med utländska aktörer och samarbeten med motsvarande internationella plattformar bör därför ges hög prioritet.

Upplevelseindustrins utvecklingsprogram bör kunna etablera sig som ett nationellt/nordiskt nav för upplevelseindustrins olika delar. Verksamheten ska inrikta sig på att uppfylla det behov av utbyte av erfarenheter som finns hos aktörerna, en plats för möten som annars inte skulle träffas naturligt över sektorsgränser. Den utgör en bas för nya idéer, samarbeten och nätverk över branschgränserna. De aktiviteter som kommer till stånd ska ha hög kvalitet, vara ambitiöst planerade och välbesökta. Aktiviteterna syftar även till att fortbilda, ge utvecklingsstöd och, i förlängningen, stimulera tillväxten. Fokus ligger framförallt på kunskapsutvecklande verksamhet, särskilt entreprenörskap för upplevelsearrangörer.

Förutom inkubator- och bredare entreprenörskapsprogram för startups kan ett utvecklingsprogram erbjuda affärsutveckling och tillväxtorienterat stöd på flera olika sätt, bl. a:

- Specifika scaleup-program, anpassade till bolag med stor tillväxtpotential och som redan kommit en bit på sin resa.
- Matchning mellan startups och stora multinationella bolag.
- Riktat internationaliseringsstöd, i samverkan med Invest in-organisationer och Business Sweden.
- Stöd i att söka olika typer av utvecklingsmedel såsom innovations-, IP-, eller digitaliseringscheckar.

Målet bör vara att positionera Västsverige som en konkurrenskraftig internationell knutpunkt för upplevelserelaterade näringar. Inom Västra Götalandsregionen finns redan flera framgångsrika upplevelsebaserade företag och constellationer men den långsiktiga utvecklingen hänger också på förmågan att fånga upp nationella frågor och skeenden. Etableringen av ett utvecklingsprogram för upplevelseindustrin kan stärka regionens ställning ytterligare, både nationellt och internationellt.

Balanserad samverkan

Ett utvecklingsprogram har som huvudsakligt syfte att skapa ekonomisk tillväxt i upplevelseindustrin, vilket kan motsäga kulturella värden och intressen. Det är därför viktigt att utveckla former för samverkan där ekonomiska, ideella och kulturella intressen och värden kan balanseras.

Skapandet av ett utvecklingsprogram för upplevelseindustrin bör därför genomföras genom en organisation som är oberoende av enskilda aktörer, vilket är ett villkor för dess trovärdighet som samlingspunkt. Däremot är initiativet avhängigt att aktörer och entreprenörer delar med sig av kunskap och resurser, samt att företag och offentliga aktörer engagerar sig aktivt i plattformen. Det förutsätter också att privata och offentliga aktörer engageras i etableringen och har möjlighet till inflytande över verksamhetens utveckling.

Upplevelseindustrins särskilda karaktär ställer krav på nya arbetssätt, som skiljer sig från traditionella science parks, som ofta utgår från en plats för utveckling av eller tillämpning av en särskild teknologi i utveckling av affärsverksamhet kring en ny produkt i samverkan mellan entreprenörer och forskning, framförallt tillämpad ingenjörsvetenskap.

När fokus är innovation kring skapandet av upplevelser skapas särskilda förutsättningar för experiment och testverksamhet, som inte alltid kan samlas på en särskild plats, utan ”ute” i den verksamhet som utvecklas. En viktig förutsättning för Filmfestivalens framgångsrika genomförande under 2021 var exempelvis möjligheten att testa konceptet med digitala visningar vid flera mindre evenemang som anordnades innan lanseringen av inför den större festivalen i januari 2021. De förberedande evenemangen fungerade som en form av experimentverkstad

där ny teknik testades och samverkan mellan olika aktörer prövades och utvärderades för att sedan kunna finslipas till det större evenemanget (Intervju 210512). Begreppet ”park” får därmed en något annorlunda innebörd. I vid mening pågår inom upplevelseindustrin ett ständigt experimenterande, utveckling av nya upplevelser och provande av nya affärsmodeller på en mängd olika platser i samarbete med flera aktörer. Det saknas emellertid inte sällan dokumentation och systematik i utvecklingsprocesser, som gör det möjligt att vidareförädla och sprida kunskap om genomförda experiment, tester och utvecklingsinsatser.

Begreppet ”science” i en science park för upplevelseindustrin får därför också en något annorlunda innebörd. Forskning och kunskapsutveckling handlar i det här sammanhanget om att systematisera redan pågående innovationsprocesser, sätta dem i ett sammanhang, utvärdera och följa upp och skapa lärande kring de koncept och affärsmodeller som testas. Erfarenheter från prövade koncept behöver dokumenteras och sammanställas för identifiera möjliga förbättringsåtgärder, samtidigt som erfarenheterna kan tillgängliggöras och spridas för att bilda inspiration och utveckling i motsvarande eller liknande innovationsprocesser i andra företag och verksamheter.

Genom att dokumentera och göra goda exempel tillgängliga kan en positiv utveckling främjas. Det kan skapa inspiration till nya idéer, arbetsätt och strategier. En sådan plattform för kunskaps- och erfarenhetsutbyte bidrar förstås också till kontaktskapande där företag, ideella och offentliga organisationer kan mötas i nya tvärssektoriella konstellationer, som kan bidra till ytterligare utveckling. På så sätt kan ett utvecklingsprogram för upplevelseindustrin skapa dynamiska effekter och hållbar tillväxt.

Dessutom, eftersom upplevelseindustrin karaktäriseras av en mängd olika aktörer (offentliga, privata, såväl som ideella organisationer), som samverkar i produktionen av upplevelser, krävs samverkan även i innovationsprocesser. Möjligheten att knyta samman olika kompetenser är central, samtidigt är neutralitet och balans mellan olika intressen avgörande för fritt erfarenhetsutbyte. Gemensamt ägande är också avgörande. Förstudien intervjuer visar att det finns tydliga önskemål om att kunna samla olika aktörer i en neutral plattform. Universitet och högskolor i regionen utgör därvidlag en viktig resurs. En möjlighet är att etablera en fysisk mötesplats i närheten av ett universitet eller en högskola. Lokalerna bör vara flexibelt utnyttjningsbara för kommersiellt baserad verksamhet, men också tillgängliga för forsknings- och utvecklingsprojekt med hel eller delvis offentlig finansiering. Inledningsvis kan en sådan plattform verka digitalt, för att sedan etableras i en fysisk mötesplats med flera noder i regionen som bidrar till att skapa de möten som en dynamisk industri föds ur.

För att skapa ett utvecklingsprogram för upplevelseindustrin behövs en tydlig organisation med flera samverkanspartner. Det finns flera alternativa organisationsformer: ett mindre kansli på en fysisk plats, ett fristående institut, aktiebolag, intresseförening eller en stiftelse. Det är dock viktigt att organisationsformen skapar en tydligt neutral plattform, som bidrar till att balansera olika intressen. Storleken och investeringsbehovet gör att det är svårt att se hur detta initiativ ska komma till stånd på kort tid. De möjliga vinsterna – både för de aktörer som organisationen direkt berör och i sin roll som innovationsplattform – gör dock att den här typen av initiativ inte bör uteslutas.

Förslagsvis inleds etableringen av ett utvecklingsprogram i projektform inom ramen för en eller flera etablerade science parks och eller inkubatorer. En av de omedelbara åtgärderna handlar om att skapa en gemensam samarbetsplattform för utbyte av erfarenheter. Det finns en mängd initiativ och lärdomar av pandemin som kan delas och spridas. Inledande samver-

kansaktiviteter är också en viktig förutsättning för att upplevelseindustrins utvecklingsprogram ska fortsätta att vara en framgångsrik och bärkraftig mötesplats.

Den inledande projektfasen kan utgå från högskolor och universitet, som har erfarenhet av att driva långsiktiga utvecklingsprojekt i samarbete med privata, ideella och offentliga partners. Det krävs ett aktivt engagemang från både projektledare och de organisationer som ingår i dess styrgrupp. Inspiration och erfarenheter av organisationsformen kan hämtas från redan etablerade science parks i regionen. Det är också av central vikt att skapa en allians med redan etablerade stödinsatser, innovationshubbar, testbäddar och science parks i regionen. Det är viktigt att poängtera att ett utvecklingsprogram för upplevelseindustrin kompletterar existerande innovationsplattformar och stödjande verksamheter.

Satsning på forskning tillsammans för upplevelseindustrins utveckling

En viktig utgångspunkt för upplevelseindustrins långsiktiga utveckling är den forskning som redan finns etablerad vid universitet och högskolor inom regionen. Här finns stora möjligheter för kunskapskapande och samarbete med aktörer inom industrin.

Det finns behov av en gränsöverskridande plattform som kan koppla samman mycket av den forskning som redan görs idag på olika institutioner nationellt och internationellt. Insatserna på forskningsområdet handlar således om att tillgängliggöra forskningen för upplevelseindustrins olika aktörer. Ambitionen är att skapa samarbeten, för att industrin ska kunna få tillgång till resultat av tillämpad forskning, medan forskare i sin tur kan få tillgång till data och intressanta fallstudier. Forskare för sådan forskning kan hämtas från flera olika vetenskapliga discipliner och tillämpningsområden, till exempel turism, detaljhandel, internationalisering, digitalisering, design, konsumentbeteende, entreprenörskap, och humaniora, etcetera.

På grund av upplevelseindustrins särskilda karaktärsdrag skapas också särskilda förutsättningar för forskning och kunskapsutveckling. En central utgångspunkt är att forskning behöver bedrivas i samverkan mellan flera aktörer. Det finns också anledning att arbeta med andra metoder. I ”traditionella” science parks är den vetenskapliga uppgiften att bidra i utvecklingen av nya produkter eller produktionsmetoder. I samband med utveckling av upplevelseindustrin är den vetenskapliga uppgiften något annorlunda. Forskning kan bidra till utveckling av nya metoder för iscensättandet av upplevelser, vilket inkluderar både produkt- och processkunskap. Men eftersom iscensättandet av upplevelser sker i samverkan mellan flera aktörer, inklusive i nära interaktion med kunden, behöver kunskapsutvecklingen med nödvändighet ske genom sammanställning av data från flera olika perspektiv. Det innebär också tillämpning av andra metoder och utveckling av alternativa teoretiska perspektiv.

En forskningsplattform skall kunna fungera som en neutral zon för nätverkande och genomförande av olika utvecklingsprojekt. Det krävs också kunskap om vad innovations- och utvecklingsprocesser innebär, liksom kunskap och förståelse för olika vetenskapliga metoder.

Det förekommer en mängd forskning om allt från affärsmodeller, om värdekonstellationer och konsumentbeteende, som kan vara av värde för att utveckla nya digitala plattformar. Det finns också kunskap och resurser för att göra uppföljningar och utvärderingar av utvecklingsprojekt. Forskning inom de områden som är själva grunden för upplevelsen är också viktigt. Många upplevelser inom exempelvis museer baseras på tillgängliggörande av vetenskaplig kunskap, exempelvis Naturhistoriska museet som bygger på vetenskaplig forskning om geologi, zoologi och biologi, etc. Kunskapsinnehållet är en allt viktigare grund för upplevelser. Men det

behövs även kunskap för själva iscensättandet av upplevelser, värderingar bakom olika strategival, metoder för iscensättande, utvärderingar av olika strategier och uppföljning av kunders upplevelser.

Nära samarbete mellan forskare och mellan forskare och upplevelseindustrins aktörer ger också ett värde för forskningen. Forskare som ingår i samarbetet får tillgång till värdefulla kontakter, data och empiriskt material. Medverkan i sig innebär möjligheten till utveckling av ny kunskap. Här finns möjlighet att definiera nya kunskapsluckor och nya forskningsprojekt, möjlighet att testa idéer och till tvärvetenskapliga forskningssamarbeten. Nära samarbete ger också möjlighet till omedelbar feedback, stimulerande debatter och i förlängningen bättre forskning.

Vid sidan av forskningens självklara roll för utvecklingen inom upplevelseindustrin finns en lång rad institutioner och organisationer som kan medverka. De nödvändiga resurserna handlar egentligen om samordnande funktioner för att göra kunnande och kontakter tillgängliga för alla parter. Samtal med representanter för berörda institutioner och centrumbildningar visar att det finns ett stort intresse bland forskare och även förslag på att utveckla en tvärvetenskaplig forskarskola med inriktning mot upplevelseindustrin. Doktorander kan bidra som resurs i de olika utvecklingsprojekten och samtidigt utveckla ny kunskap om upplevsnäringens utveckling. På så sätt skapas ömsesidig nytta. Det är viktigt att skapa långsiktiga förutsättningar som gagnar både industri och forskning.

Kompetensutveckling för upplevelsebaserade företag

Utvecklingen av en långsiktigt hållbar och internationellt konkurrenskraftig upplevelseindustri baserat på grön tillväxt och digitalisering ställer krav på nya kompetenser i upplevelseindustrins företag. Digitalisering och internationalisering skapar behov av att anlita eller rekrytera kompetenser som upplevelsearrangörer inte nödvändigtvis har nyttjat tidigare. Flera aktörer vittnar exempelvis om att övergången till digitala evenemang och hybridmöten har skapat efterfrågan på nätverkstekniker, som har kompetens att hantera IP-baserade kommunikationslösningar. Det kan också vara så att existerande kompetenser och resurser kan omvandlas och utvecklas för att fylla de nya behoven. Men det finns behov av ytterligare insatser vars syfte i huvudsak är stödjande, men som i förlängningen har effekter på tillväxt och industrins utveckling. Dessa åtgärder omfattar en mängd olika områden. Huvudparten av åtgärderna rör dock stödgivande och kompetenshöjande insatser inom de områden som upplevelseaktörerna inte nödvändigtvis har med sig. Även insatser som syftar till att vidareutveckla existerande kompetens i förhållande till de nya förutsättningarna kan ge stor utdelning för tillväxten. Det handlar således om en kompetensutvecklingsinsats för dem som ska stå för upplevelseindustrins framtida utveckling.

Det finns fördelar med att göra insatser redan inom ramen för existerande utbildningsinstitutioner (högskola, universitet och yrkesutbildningar). Utbildningsinstitutioner med inriktning på kulturella uttryck kan organisera utbildning med relevant innehåll, där framtidens upplevelsearrangörer kan skapa sig en bild av de förutsättningar som väntar dem i sitt framtida yrkesliv.

Det är emellertid vanligt att man i samband med strukturomvandling och förändrade industriella förutsättningar identifierar nya kompetensbehov som mer eller mindre direkt översätts i nytt kunskapsinnehåll i utbildningsprogram vid högskolor och universitet, yrkesutbildningar eller i grundskolan. Det är lätt att föreställa sig att utbildningsinstitutioner ska förse industrin med den kunskap som krävs för att industrin ska utvecklas, till exempel att ge plats för entre-

prenörskap, innovation och digitalisering på kulturutbildningar vid universitet och högskolor, och exempel från upplevelseindustrin i utbildningar inom ekonomi och entreprenörskap. Men det är svårare att genomföra. Anpassning av utbildning tar tid och anpassningen till industrins förutsättningar blir inte alltid bra. När utbildningsprogram har anpassats i förhållande till det som man tror är industrins nya villkor har villkoren förändrats och ytterligare nya anpassningsinsatser krävs. Utveckling av en industri genom anpassning av utbildningssystemet är ingen quick fix.

Det gäller även utbildningar som förser upplevelseindustrin med ny kompetens. Det saknas inte utbildningar som är relevanta för upplevelseindustrins utveckling. Det saknas inte heller förslag på nya utbildningsprogram och lärosäten och andra utbildningsarrangörer arbetar ständigt med anpassning av utbildningens innehåll och struktur för att förse samhället med relevant kompetens. En viktig faktor för att åstadkomma sådan anpassning i utbildningssystemet är nära kontakter och interaktion mellan näringsliv och utbildningsinstitutioner. På så sätt skapas ömsesidigt lärande och utbyte, som i förlängningen har större potential än enskilda insatser, som t ex att skapa särskilda utbildningsprogram.

Det förekommer redan en väl etablerad struktur för kompetensförsörjning och olika former av stöd till nystartade och etablerade företag, exempelvis ALMI företagspartner, Business Region Göteborg och Göteborgsregionen (GR) och andra kommunala samarbetsorganisationer. De är däremot vanligtvis inriktade mot småföretag i mer traditionella industriella sektorer, såsom fordonsindustrin, läkemedelsindustrin, kemi- och IT-sektorn och erbjuder generell kompetens i företagande och entreprenörskap. Även om flera av de stödstrukturer och aktörer som finns kan bidra med relevant kompetens med potential för framtidens upplevelseindustri, saknas motsvarande sammanhållen tvärsektorieell stödstruktur med insatser riktade mot små och medelstora företag i upplevelsebaserade näringar. Ett undantag är Kulturakademin som med stöd av VGR erbjuder kompetensinsatser inom kultursektorn, musik, scen- och bildkonst. Det finns också flera folkhögskolor och yrkesutbildningar som har ett viktigt uppdrag att utveckla kompetens inom konstnärliga yrkesområden, såsom film, musik och scenkonst.

Det finns däremot inte anledning, och troligtvis inte heller resurser, att skapa en specifik stödorganisation för kompetensutveckling i upplevelsebaserade näringar. Det förefaller mer rimligt att utgå från de aktörer som redan finns. För att säkerställa att aktörer som stödjer företagande, entreprenörskap och kompetensutveckling har den kompetens som krävs för upplevelseindustrins specifika villkor krävs däremot kompletterande insatser.

En viktig insats för att ytterligare stärka kompetensen inom upplevelseindustrin är därför att skapa en plattform för kunskap om upplevelseindustrins specifika förutsättningar och utveckling som kan tillgängliggöras för de aktörer som bidrar till kompetensutveckling och rådgivning till företag inom upplevelseindustrin.

Forskning vid universitet och högskolor utgör härvidlag en viktig resurs. Det finns flera forskningscentra vid universitet och högskolor i Västsverige med potential att bidra med relevant kompetens för upplevelseindustrins utveckling. Dessutom enskilda forskare, forskargrupper och forskningsprojekt.

Vid Högskolan i Väst bedrivs forskning om digitalisering i hotellbranschen. Vid högskolan i Skövde bedrivs forskning och utbildning inom gaming och dataspelsutveckling. Där finns också forskargrupper med inriktning mot strategiskt företagande, samt innovation och marknadsföring. Vid Högskolan i Borås finns forskning med fokus på Handel och IT, samt Textil, design och mode. Dessutom finns centrumbildningar för samverkan kring digitalisering och

kulturpolitisk forskning, inklusive teater, film och bibliotek. Vid Högskolan i Halmstad finns en centrumbildning med fokus på idrott och sports management, samt välutvecklad forskning om innovation, entreprenörskap och internationalisering.

Vid Göteborgs universitet finns flera centrumbildningar och forskningsgrupperingar med relevans för upplevelseindustrin. Centrum för Turism (CFT) vid Handelshögskolan bedriver och samordnar tvärvetenskaplig forskning om besöksnäringen, med särskilt fokus på evenemang och hållbarhet. Centrum för Retailing (CFR) vid Handelshögskolan initierar och samordnar forskning om detaljhandelns utveckling i samverkan med näringslivet, Centrum för konsumtionsvetenskap bedriver tvärvetenskaplig forskning om konsumtion och konsumtionsmönster och Centrum för regional analys samlar forskning om regional utveckling och strukturomvandling. Vid Handelshögskolan finns också Center for international business studies, med fokus på internationalisering, Bitlab, som driver utbildning och forskning om digitalisering, Matix, som bedriver utbildning och forskning inom ledning av tillväxtföretag, centrumbildningen Business and Society som samordnar forskning om hållbarhet och företagets roll i samhället, samt Center for Intellectual Property (CIP) med fokus på intellektuella tillgångar. Det förekommer också en mängd forskning av relevans vid andra fakulteter, t ex Centrum för digital humaniora, Business & Design Lab, vid HDK-Valand och framförallt forskning inom humaniora och kultur inom humanistiska fakulteten.

Västra Götalandsregionens kulturstrategi och regionala kulturplan 2020-2023 prioriterar insatser för digitalisering inom alla kulturområden: film, bild, scenkonst, dans teater och musik, läsande och berättande, medier, etc. Det handlar framförallt om utveckling av digitala kompetenser, nya teknologier för digitalisering av olika former av kulturuttryck, digitala plattformar för att göra kulturen tillgänglig till allmänheten. Men det saknas insatser som bygger på att utveckla digitala plattformar som möjliggör att intäktsströmmar återförs från den som tar del av ”kulturupplevelsen” till den som arrangerar den.

Det saknas framförallt en sammanhållen struktur för att tillgängliggöra relevant forskning och kunskap riktat direkt till upplevelseindustrins olika aktörer. Det finns däremot samverkansorgan och plattformar som skulle kunna utgöra en nod för sådan kunskapsförmedling. Ett exempel är Reväst, som är ett samarbetsorgan och en plattform för kunskapsutbyte mellan offentlig sektor, näringsliv och akademi kring Västsveriges regionala utveckling och är ett medlemsnätverk bestående av representanter från Universitet och högskolor, Göteborgs, Trollhättan, Borås stad och Göteborgsregionen, som finansieras av Västra Götalands Regionen och samordnas via ett kansli på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Reväst arrangerar seminarier, konferenser och samtal med tyngdpunkt på samhällsutveckling med syfte att stärka banden mellan olika aktörer, baserat på kunskap om Västsveriges utveckling och samverkar redan med flera centrumbildningar vid Göteborgs Universitet, exempelvis Centrum för Turism, Centrum för regional analys, Centrum för Europaforskning (CERGU), samt SOM-institutet.

Där finns således redan en samverkansplattform för tillgängliggörande av forskning från Universitet och regionala högskolor, som finansieras av VGR. Denna plattform skulle, med viss anpassning, kunna utvecklas till att ta en mer aktiv roll för spridning och tillgängliggörande av forskning och kompetens till stödjande och kompetensförmedlande aktörer i regionen. Genom att samordna forskning och kompetens och tillgängliggöra den för kompetensutvecklings-aktörer, som arbetar direkt med kompetensutveckling och rådgivning till företag kan utvecklingen inom upplevelseindustrin stärkas. Den ovan föreslagna samarbetsplattformen och dess infrastruktur vore ett bra medel för fortsatt utveckling och samordning av stödverksam-

het för upplevelseindustrin. Organisation och igångsättande skulle kräva vissa personalresurser, liksom det kan behövas en del finansiella medel.

För de företag som har behov av kompetens är vinsten att den rådgivning och kompetensutveckling som erbjuds är relevant i förhållande till den verksamhet och de utmaningar som de står inför. För rådgivaren och kompetensförmedlaren är vinsten att få tillgång till aktuell forskningsbaserad kunskap, samtidigt som möjligheten att anpassa och utöka sin verksamhet till nya aktörer utvecklas. För universitet och högskolor skapas möjlighet att effektivt tillgängliggöra forskningsresultat och kompetens. Istället för att försöka nå ut med forskningsresultat till en mängd mindre företag, fokuseras insatserna till de aktörer som i sin tur har till uppgift att förmedla kunskap till aktörer inom näringen. Dessutom skapas tillfällen för återkoppling och kontakter för utveckling av nya forskningsprojekt och inspiration till nya studier.

En sådan insats kräver finansiering av kompetensutvecklingsinsatser i minst två steg. I första hand finansiering av universitets- och högskolors kompetensutvecklingsinsatser riktade till rådgivare och kompetensförmedlingsaktörer. I andra hand finansiering av rådgivare och kompetensförmedlingsaktörers kompetensutvecklingsinsatser riktade till upplevelsebaserade företag.

Gör Västsverige till ett världsledande centrum för utvecklingen av framtidens upplevelseindustri.

Etableringen av ett utvecklingsprogram för upplevelseindustrin är ett led i visionen är att göra Västra Götalandsregionen till norra Europas mest dynamiska centrum för upplevelsebaserat företagande.

Genom insatser för innovation och kunskapsutveckling inom upplevelsebaserat företagande skapas långsiktig internationell konkurrenskraft. Av central vikt är därför insatser för att attrahera etablering av internationella företags forskning och utveckling inom regionen. På samma sätt som fordonsindustrin fungerar som ett nav för elektrifiering och mobilitet, som attraherar multinationella företags etablering i regionen, bör målsättningen vara att skapa en sådan dynamik att också multinationella företag i upplevelseindustrin väljer att etablera sig i regionen för att ta del av och bidra till utvecklingen av framtidens upplevelseindustri.

För att utveckla den västsvenska upplevelseindustrins potential är det också viktigt med nyetablering av internationella upplevelseföretag i Västsverige, varför attraktionskampanjer och andra investeringsstödande aktiviteter som bedrivs av organisationer som Business Sweden eller Business Region Göteborg är centrala. Det finns flera exempel på internationella företag inom upplevelseindustrin som etablerats i Västsverige under senare år. Ett exempel inom filmproduktion är Warner Bros. International Television Production Sverige AB (WBITVP Sverige AB), som är ett dotterbolag till Time Warner Inc. - ett av världens största internationella medieföretag. WBITVP Sverige AB är ett produktionsbolag som både utvecklar, producerar och distribuerar innehåll i olika genrer inklusive reality, fakta, dokumentärer och underhållning. Ett annat exempel är Creative Technology (CT), en del av NEP Group, som är en av internationell koncern som levererar teknik och produktionstjänster till eventarrangörer, tv-produktionsbolag och andra företag. Det rör sig framförallt om tekniskt stöd till sport-, nöjes-, musik- och företagsevent. Företaget finns på 23 platser i 15 länder och arbetar med kunder över hela världen och finns sedan ett antal år i Kungälv. Det finns utrymme för etablering av fler utländska upplevelseföretag i Västsverige.

Business region Göteborg arbetar med att stödja företags etablering i göteborgsregionen. Men etableringarna under senare år har framför allt handlat om företag inom fordonsindustrin, IT och life science. En viktig drivkraft för utländska direktinvesteringar är tillgång till samlad kunskap och kompetens. I det här avseendet ligger upplevelseindustrin efter andra styrkeområden i Västsverige.

En långsiktig satsning på upplevelseindustrin behöver således också inkludera en samordning av kompetenser och en tydlig marknadsföring av Västsverige som en dynamisk miljö för upplevelsebaserade näringar i Norden.

REFERENSER

- BFUF (2014) Besöksnäringens forsknings- och innovationsagenda 2014-2030, Stockholm: Besöksnäringens forsknings- och utvecklingsfond.
- Grewal, D., Levy, M., & Kumar, V. (2009). Customer experience management in retailing: An organizing framework. *Journal of retailing*, 85(1), 1-14.
- Gustavsson, N. (2008) Upplevelseindustri – marknadens logik och organisatoriska förutsättningar. En teoretisk genomgång av sektorns grundläggande struktur, Östersund: Institutet för tillväxtpolitiska studier, PM 2008:005.
- Femenia-Serra, F., & Ivars-Baidal, J. A. (2018). Do smart tourism destinations really work? The case of Benidorm. *Asia Pacific journal of tourism research*, 1-20.
- Karlsson, D., Lekvall, L., Lövheim, L., Rähä, P-M., Trygg, V., och Åhrman, S. (2002) Den ofrivillige företagaren, En studie av kultur, ekonomi och företagande, Göteborg: Nätverkstan Kultur i Väst.
- Kraff, H. och Jernsand, E.M. (2019) Digitalisering, samskapande och innovation, Tre scenarier för framtidens turistbyrå som innovationsarena, Göteborg: Centrum för turism, Göteborgs Universitet, CFT-rapport 2019:01.
- Mehmetoglu, M., & Engen, M. (2011). Pine and Gilmore's concept of experience economy and its dimensions: An empirical examination in tourism. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 12(4), 237-255.
- Mossberg, L. 2007. "A Marketing Approach to the Tourist Experience." *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 7 (1): 59–74.
- Mossberg, L. (2015) Att skapa upplevelser, från OK till WOW, Lund: Studentlitteratur.
- Pine, B. J., and J. Gilmore. 1999. *The Experience Economy*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Riksidrottsförbundet (2013) Internationella idrottsevenemang – engagerar hela Sverige, Idrottens och besöksnäringens strategi för internationella evenemang, Stockholm: Riksidrottsförbundet.
- SOU (2017) Ett land att besöka, En samlad politik för hållbar turism och växande besöksnäring, Betänkande av Utredningen Sveriges besöksnäring, Stockholm, Wolters Kluwer Sverige AB, SOU: 2017:95.
- Scuttari, A., Pechlaner, H., & Erschbamer, G. (2021). Destination design: A heuristic case study approach to sustainability-oriented innovation. *Annals of Tourism Research*, 86, 103068.
- Skriver Hansen, A., Falla Arce, J. & Lindberg, J. (2021) Friluftslivet under coronapandemin, Kartläggning av friluftsvanor och vistelse i naturen under coronapandemin i Västra Götaland, Göteborg: Mistra Sport & Outdoors, Rapport 2021:1.
- SISP (2019) Sveriges Science Parks 2019, Stockholm: Swedish Incubators and Science Parks.
- Sundbo, J., & Sørensen, F. (2013) *Handbook on the experience economy*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Tillväxtanalys (2020a) Statens förändrade roll vid omställning i samband med större nedläggningar, Östersund: Tillväxtanalys, Rapport 2020:11.
- Tillväxtanalys (2020b) Effekter av direktinvesteringar på svenskt näringsliv, Östersund: Tillväxtanalys, PM 2020:03.

- Tillväxtverket (2017) Destinationsorganisationer inom turism, En kartläggning, Stockholm: Tillväxtverket, Rapport 0210.
- Tillväxtverket (2019) Internationaliseringskompetens, att förbereda små tillväxtföretag och startups för internationalisering, Stockholm: Tillväxtverket, Rapport 0285.
- Vonderau, P. (2019). The Spotify effect: Digital distribution and financial growth. *Television & New Media*, 20(1), 3-19.
- Västra Götalandsregionen (2019) Kulturstrategi Västra Götaland och regional kulturplan 2020-2023, Västra Götalandsregionen, Koncernkontoret, avdelningen Kultur, RS 2018-05559, vgregion.se/kultur.
- Wikhamn, B. R. (2020). Företagsinitierade innovationshubbar i Sverige: 18 exempel samt ett designramverk. Stockholm: VR 2020: 11.

BILAGA 1: INTERVJUADE PERSONER

Företag och organisationer

Andreas Albertsson, Affärsutvecklare, GU Ventures.
Patrik Andersson, VD, Business Region Göteborg.
Pia Areblad, Styrelseordförande, Brewhouse och Programansvarig för Göteborgs Stads Näringslivsstrategiska Program, Business Region Göteborg.
Jill Axelsson Prabst, Ansvarig affärsområde Måltidsturism, Turistrådet Västsverige.
Anna Bergdal, Projekt och Fundraising, Akvarellmuseet.
Peter Berggren, Senior Advisor, Arthur D. Little.
Hanna Blomdahl, Chef bolagsrelationer och klusterutveckling, Lindholmen Science Park AB
Erik Bresky, VD, Science Park Borås AB
Patrik Dejve, VD, Creative Technologies Northern Europe
Peter Grönberg, VD, Göteborg & Co.
Annika Hallman, Chef Möten, Göteborg & Co.
Carina Halvord, VD, Universeum.
Tord Hermansson, VD, Lindholmen Science Park AB.
Peter Hiltunen, VD, Kulturakademin.
Lars Isacson, Chef Staben, Göteborg & Co.
Mats Jägstam, VD, Science Park Skövde AB.
Carin Kindbom, VD, Svenska Mässan.
Marie Linde, Vice VD/Besöksnäringsinsatser/Chef Administration, Turistrådet Västsverige.
Fredrik Lindén, VD, Turistrådet Västsverige.
Peter Ljungstrand, Forsknings- och affärsutvecklare, RISE AB.
Christina Löwenström, VD, Zeptagram AB.
Jan Malmgren, VD, Stiftelsen Läckö Slott.
Niklas Masuch, Projektledare, Göteborg & Co.
Bera Nordal, Museichef, Akvarellmuseet.
Charlotte Odbjer, Verksamhetschef, Brewhouse.
Pia Sandvik, VD, RISE AB.
Anna Sirkka, Research and Business Developer, RISE AB.
Lennart Sjöberg, Fotograf, Göteborgsoperan.
Ossian Stiernstrand, Analytiker, Göteborg & Co.
Henrik Svensson, Projektledare, Göteborg & Co.
Katarina Torstensson, Hållbarhetsstrateg, Göteborg & Co.
Johan Trollnäs, VD, Dalslands Turism AB & Dalslands Kanal AB.
Mirja Wester, VD, Filmfestivalen.
Martin Wänblom, VD, Innovatum Science Park.
Klementina Österberg, VD, GU Ventures.

Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

Jonas Fasth, Universitetslektor, Matix, Företagsekonomiska institutionen.
Lena Hansson, Universitetslektor, Föreståndare, Centrum för Retailing.
Mikael Hilmersson, Docent, Center for International Business.
Ulrika Holmberg, Universitetslektor, Centrum för konsumtionsvetenskap.
Erik Lundberg, Universitetslektor, Föreståndare, Centrum för Turism.
Lena Mossberg, Professor, Företagsekonomiska institutionen.
Mari Paananen, Docent, Vice centrumföreståndare, Business IT Lab (Bitlab).
Elena Raviola, Professor, Föreståndare, Business & Design Lab.

