



SLUTRAPPORT - Marina livsmedel

Maritim Utveckling i Bohuslän

Tobias Nygren, delprojektledare DEC 2018



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska regionala



VÄSTRA
GÖTALANDSREGIONEN
REGIONUTVECKLINGSNÄMNDEN



TILLVÄXT BOHUSLÄN



GÖTEBORGS
UNIVERSITET

SLUTRAPPORT - Marina livsmedel

Maritim utveckling i Bohuslän

DEC 2018

Tobias Nygren, delprojektledare

Innehåll

SAMMANFATTNING	3
Inledning	4
Genomförda aktiviteter	4
Intervjuer med restaurangföretag om utmaningar och hinder	4
Workshop "Bättre möjligheter för restaurangnäringen" - Lösningar på utmaningar i samskapande mellan tjänstemän och restauratörer	4
Studiebesök för Restaurang- och livsmedelsprogrammet, Gullmarsgymnasiet	5
Samarbete med projektet Scary Seafood	5
Sensoriska tester av sjöpfungssås	5
Resultat	5
Restaurangföretagens upplevda utmaningar och hinder	5
Bättre möjligheter för restaurangnäringen	6
Marina livsmedel	6
Sjöpfungens gastronomiska potential	7
Inspiration och Zero waste	7
Diskussion	7
Kompetensförsörjning och kompetens	7
Rumslighet – samhällsbyggnad, personalboende och hotell	8
Långa ledtider, tillsyn och digital kompetens	8
Bemötande och värdskap	9
Ledarskap och organisation	9
Nationella strukturer	10
Säsongsförlängning	10
Utveckling och innovation för små och medelstora företag	11
Sopor och hållbarhetsfrågor	11
Marina Livsmedel	11
Workshop som samarbetsform – samskapande mellan kommun och näringsliv	12
Slutsatser	12
Hinder och utmaningar hos restaurangföretagen	12
Möjligheter och lösningar	12
Marina livsmedel på restaurangernas menyer	13
Rekommendationer	13
Referenser	14
Bilagor:	
Delrapport 1 - Utmaningar för restaurangföretag i norra Bohuslän	15
Delrapport 2 - Bättre möjligheter för restaurangnäringen	23
2 Maritim Utveckling i Bohuslän Delrapport 3 - Mat på menyn, Marina livsmedel och Scary seafood	31

Sammanfattning

Delprojektet Marina livsmedel, en del av Maritim Utveckling i Bohuslän (MUB), har haft till syfte att bidra till att fler lokala restauranger tillhandahåller hållbart lokalt producerade marina råvaror och förädlade produkter, att detektera hinder och utmaningar hos restaurangföretag och undersöka möjligheter för att sänka dessa hinder hos kommunerna och stärka förutsättningar hos restaurangföretagen.

Materialet i slutrapporten är en sammanställning av resultat från projektets olika delrapporter och kan användas i kommunernas vidare arbete kring innovation och tillväxt hos restaurangföretag samt som stöd kring produktutveckling av marina livsmedel.

Restaurangföretagarna i norra Bohuslän menar att den allra största utmaningen och hindren för driften är kompetens och kompetensförsörjning liksom de svårigheter som finns kring anskaffande av personalbostäder. Stadsplanering, bygglov och sophantering är kommunala områden/tjänster som är särskilt utmanande för företagarna. Därutöver lyfts långa handläggningstider samt tillsyn och kontroll fram som utmaningar.

En digital portal är sättet att förkorta ledtider. En sådan portal ska sträcka sig över alla faser och ge stöd från att man funderar på att öppna restaurang, implementering, drift, expansion etc. Effekten och upplevelsen av tillsyn förbättras genom stöd och utbildning av tjänstemän i bemötande och kommunikation. Kunskapen om tillstånd, beslut och åtgärder förbättras genom kommunikation och information genom e-utbildningar med micro-certifieringar, i sociala medier, vid krögarträffar och som inslag i t ex alkoholhanteringsutbildning.

Enligt tjänstemännen är de största möjligheterna för ökad tillväxt inom restaurangnäringen norra Bohuslän i kombination med måltider. Det finns potential att förlänga säsongen genom ett

helhetsperspektiv, utveckling av aktivitetsturism, evenemang och platserna. Överföring av kunskap, kompetens och värdskap mellan aktörerna är ytterligare potential för tillväxt. Det finns en stor potential i att nyttja digitala lösningar. Förutsättning för tillväxt är ökade möjligheter till boende och kommunikationer.

Det råder stor variation gällande hur restaurangföretag tänker och resonerar kring marina livsmedel. Några företag kan inte tänka sig servera Scary Seafood medan andra serverar alger redan idag. Enligt restauratörerna beror det på att deras gäster antingen gillar eller inte gillar nya innovativa maträtter. Det finns en kunskapslucka hur nya marina livsmedel smakar, ska tillagas samt om de är säkra. Framför allt är tillgången av nya råvaror under högsäsong avgörande och priset, om restaurangföretagen ska ha sådana livsmedel på menyn. Nyckel till att få in ett nytt marint livsmedel på restaurang är att en känd kock eller restaurang marknadsför en sådan råvara. Marina livsmedel som alger används idag och produktutveckling kring sjöpunng är nära att lanseras som en produkt och visar sig vara gillad av konsumenter.

Vid ett studiebesök på Campus Grythyttan uttryckte elever vid ett restaurang- och livsmedelsprogram på gymnasium att de fått nya insikter om hållbarhet, zero waste. De menade att jobba på restaurang i framtiden är spännande. Den vetenskapliga modellen "FAMM" ska framöver ingå i elevernas gymnasiearbete för att visa på vikten om samspelet mellan de faktorer som bidrar till en måltid och värdskap.

Delprojektet rekommenderar utveckling av och satsning kring besöksnäringstrategi, digital strategi, modeller och metoder för innovation, utbildningar och kompetensförsörjning samt att tillse mer flexibla kommunala processer och samverkan med företag.

Författare:

Tobias Nygren är universitetslektor vid Örebro universitet med fokus på besöksnäringen, sensorisk analys och ledarskap. Just nu utvecklar han ett nytt Hospitality Managementprogram. I firman First Eye gör Tobias utvecklingsuppdrag och ger kurs i personligt ledarskap. E-post/ E-mail: tobiasnygren@icloud.com

Inledning

Tillväxt Norra Bohuslän är en arena för samarbete mellan kommunerna Strömstad, Tanum, Lysekil och Sotenäs samt en projektorganisation där samtliga projekt leder mot samma mål; att med balans och varsamhet om miljö och människor skapa tillväxt och utveckling i Norra Bohuslän.

Maritim Utveckling i Bohuslän (MUB) är ett treårigt projekt (2016-07-01 – 2019-10-30) inom Tillväxt Norra Bohuslän. Projektets syfte är att skapa förutsättningar för små och medelstora företag (SME) i området att stärka sin professionalitet, hållbarhet och innovationskraft. Projektet finansieras av ERUF (Europeiska regionala utvecklingsfonden) via Tillväxtverket och Västra Götalandsregionen. Medfinansiärer är de fyra kommunerna och Göteborgs universitet. Maritim Utveckling i Bohuslän ska inom ramen för delprojektet Marina livsmedel bidra till att:

1. Detektera hinder, möjligheter och behov hos restaurangföretag, för maritim utveckling i Bohuslän och kommunerna i Tillväxt Norra Bohuslän att arbeta vidare med.
2. Trigga en mer innovativ samverkanskultur bland målgrupperna med stärkta hållbara affärsidéer och grunden för en innovationsplattform.

Slutrapport Marina livsmedel redovisar genomförda aktiviteter och dess resultat. Därefter följer en diskussion av resultaten i förhållande till fakta från litteratur, rapporter och utredningar. Slutrapporten avslutas med slutsats och rekommendationer som stöd för utveckling hos kommuner och restaurangföretag i norra Bohuslän.

Genomförda aktiviteter

Nedan presenteras och beskrivs de aktiviteter som genomförs i delprojektet Marina livsmedel. Resultaten av aktiviteterna beskrivs under rubriken Resultat.

Intervjuer med restaurangföretag om utmaningar och hinder

Under projektets inledande del, 23 april till 29 augusti, genomfördes 28 st. semistrukturerad intervjuer på restauranger i norra Bohuslän. Syftet med intervjuerna var att detektera hinder och utmaningar hos restaurangföretag. En intervjuguide låg till grund för frågorna, vilken skapades delvis utifrån den

vetenskapliga modellen FAMM - Five Aspects Meal Model (Gustafsson et al 2006), vilken speglar restaurangproducentens perspektiv genom modellens aspekter; styrsystemet, rummet, mötet, produkten och stämningen. 27 st. män och 7 st. kvinnor deltog på intervjuerna vilka huvudsakligen var ägare och/eller VD vid företagen. I de allra flesta fall hade männen inriktning mot kök medan kvinnorna mot matsal i den egna verksamheten. En induktiv ansats användes för att analysera det transkriberade materialet för att hitta meningsbärande storheter, d.v.s. restaurangföretagens utmaningar och hinder.

Intervjun om restaurangföretagens utmaningar och hinder, dess metod, material och resultat beskrivs i sin helhet i delrapport 1 (Bilaga 1).

Workshop “Bättre möjligheter för restaurangnäringen” - Lösningar på utmaningar i samskapande mellan tjänstemän och restauratörer

Detekterade hinder och utmaningar hos restaurangföretag presenterades i en rapport och låg som underlag till workshopen: “Bättre möjligheter för restaurangnäringen”. Workshopen genomfördes den 19 november 2018, på Stora Hotellet i Fjällbacka. Workshopen var förlagd en måndag i syfte att underlätta för deltagande från restaurangnäringen, då måndagar ofta innebär låg gästbeläggning för företagen. Deltagarna fick, en vecka före workshopen tillskickat på e-post, rapportunderlaget och informationen om att förbereda sitt deltagande genom att i förhand läsa igenom rapporten. Totalt deltog 35 personer i workshopen 15 st. kvinnor och 20 st. män. Under förmiddagen samlades 20 st. tjänstemän från norra Bohuslän för workshop. Till en gemensam lunch anslöt 15 st. restauratörer. Och på eftermiddag samskapade dessa två grupper kring lösningar på identifierade utmaningar. Dagen avslutades med att tjänstemän och restauratörer i respektive kommun diskuterade nyvunna kunskaper samt vad var och en av deltagarna själva kommer att göra/åtgärda på kort och längre sikt. Detaljerad information om workshopen dess metod, material och resultat presenterades i delrapport 2 (Bilaga 2).

Studiebesök för Restaurang- och livsmedelsprogrammet, Gullmarsgymnasiet

Den 9 november genomfördes ett studiebesök av Restaurang- och livsmedelsprogrammet vid Gullmarsgymnasiet, Lysekil, vid Restaurang och hotellhögskolan i Grythyttan, Örebro universitet (RHS). Dagen hade två delar: Del 1. Inspirationsföreläsning om måltidsutveckling från Gästgivaregårdarnas tid till dagens måltidstrender med fokus på hållbarhet, "zero waste", enligt filosofin hos kock och matkreatör Paul Svensson vid Fotografiska, Stockholm. Denna del innehöll även visning av Grythyttans Gästgivaregård och RHS i Måltidens Hus. Del 2. Den andra delen innehöll en laboration med "zero waste" tema. En vegetarisk lunch tillagades och ett rum för måltiden dukades i samma tema. Laborationen var ett samarbete mellan lärare och elever vid gymnasiet under ledning av studenter från RHS. Fyra elever och tre lärare från Lysekil mötte tre studenter och en lärare i Grythyttan.

Feedback på studiebesöket gavs muntligt i en avslutande sittning, en s.k. klarrunda, och genom korrespondens på e-post. Studiebesökets agenda och en sammanfattande beskrivning vad lärare och elever tog intryck av vid studiebesöket återfinns i delrapport 3 (Bilaga 3).

Samarbete med projektet Scary Seafood

Ett närliggande projekt till Marina Livsmedel är Scary Seafood. Projektet drivs av Göteborgs universitet och Maritima klustret i Västsverige. Detta projekt genomför en studie kring tänkbara och icke tänkbara arter från havet utifrån ett hållbarhetsperspektiv. Man vill belysa hinder eller möjligheter för att få produkten från havet till tallriken. Delprojektledaren för Marina livsmedel har deltagit som moderator vid gruppdiskussion under en workshop den 13 april om Scary Seafood på Tjärnö marinbiologiska forskningsstation. Vid intervjuer av restauratörer (Bilaga 1), avseende restaurangernas matprodukt ställdes intervjufrågor utformade av projektteamet för Scary Seafood. Transkribering av intervjuerna genomfördes av delprojektledaren för Marina livsmedel och delgavs projektet Scary Seafood. Därutöver bidrog delprojektledaren för Marina livsmedel med att skapa ett digitalt frågeformulär för en workshop den 4 september om Scary Seafood vid Handelshögskolan, Göteborgs universitet. Enkäten besvarades av ca 90 mastersstudenter, många internationella studenter från exempelvis Kina, Taiwan och Grekland. Resultatet av intervjuerna avseende restaurangernas matprodukter inklusive Scary Seafood och enkäten om Scary Seafood diskuteras i delrapport 3 (Bilaga 3).

Sensoriska tester av sjöpfungssås

Under våren 2018 undersökte delprojektledaren, tillsammans med livsmedelsföretaget Marine Taste och studenter vid RHS i ett examensarbete sjöpfungens gastronomiska potential i Sverige. Studien omfattade bland annat sensoriskt bänkttest gällande smak och doft av sjöpfungssås i jämförelse med fem andra fisk- och skaldjurssåser/buljonger. En fokusgruppsintervju genomfördes med studenter och lärare kring användandet av sjöpfungssås i matlagning. Slutligen genomfördes ett konsumenttest med 42 st. konsumenter som bedömde en kall gurksoppa tillagad med sjöpfungssås.

Resultat

Restaurangföretagens upplevda utmaningar och hinder

Nedan följer sammanfattning av resultaten från intervjuer; Utmaningar för restaurangföretag i norra Bohuslän.

Generellt är restaurangföretagarnas upplevda hinder och utmaningar oberoende av vilken ort eller kommun de befinner sig i. I några få fall skiljer sig dock utmaningarna och är beroende på vilken kommun restaurangen är lokaliserad i. I Lysekils kommun framhävs bristen på hotellboende som en utmaning för restaurangföretagarna. I Sotenäs finns det en tendens att lyfta fram den kommunala destinationsmarknadsföringen som ett hinder. I Strömstad upplever restaurangföretagarna det utmanande att den kommunala destinationsmarknadsföringen huvudsakligen fokuserar på handel vilket medför en övervägande dagsturism. I Tanums kommun ser restaurangföretagarna frånvaron av ungdomar som en utmaning.

Restaurangföretagarna i Norra Bohuslän menar att den allra största utmaningen och hindren för restaurangdriften är kompetens och kompetensförsörjning. Till den kopplas även de svårigheter som finns kring personalbostäder. Utmaningar och hinder kopplade till kommunerna kan delas in i vad, de kommunala områden som anses utmanade för restauratörerna, respektive hur, kommunerna bedriver sin tjänstemannautövning. När det gäller vad lyfts två kommunala områden/tjänster fram; stadsplanering/bygglov och sophantering som särskilt utmanande för företagarna. När det gäller hur, lyfts särskilt den långa

tiden vid handläggning av ärenden samt på vilket sätt tillsyn och kontroll utförs vid restaurangerna fram som utmaningar.

Ytterligare utmaningar och hinder har identifierats men skapar inget tydligt mönster i materialet: skola/utbildning, transport och parkering, aktiviteter, kommunalt ledarskap/politik, nationella strukturer, destinationsmarknadsföring och samarbeten mellan restauratörerna.

Bättre möjligheter för restaurangnäringen

Nedan följer sammanfattning av resultaten från workshopen; Bättre möjligheter för restaurangnäringen.

Framtidens möjligheter – tjänstemännens förslag

Tjänstemännen menar att de största möjligheterna för ökad tillväxt inom restaurangnäringarna ligger i att norra Bohuslän har en fantastisk miljö som kan erbjuda havsnära upplevelse i kombination med måltider. Potentialen finns i att förlänga säsongen genom helhetsperspektiv, utveckling av aktivitetsturism, evenemang och platserna. En förutsättning är ökade möjligheter för boende och kommunikationer.

Kunskapsöverföring mellan tjänstemän och restauratörer, liksom restauratörer sinsemellan, är viktigt avseende utveckling i mognad och kompetens. Gott värdskap är viktigt; att besökare tas vara på av platsens invånare, besöksnäringens företag liksom vid kommunala möten.

Framtidens möjligheter – samskapande mellan tjänstemän och restauratörer

Kortare ledtider

I samskapande enades tjänstemän och restauratörer att en digital portal som skapar en väg in, till kommunens information, rådgivning och anmälningar eller ansökan är sättet att förkorta ledtider. I en sådan portal kan kommunen analysera ledtid, flaskhalsar och ofta förekommande frågor. Kommunen kan snabbt säkerställa att ansökningar är kompletta, därutöver lära sig hur näringen agerar. Näringsidkarna kan få en direkt indikation på ledtider.

Förbättrad effekt och upplevelse av tillsyn

Effekten och upplevelsen av tillsyn förbättras genom stöd och utbildning av tjänstemän i bemötande och kommunikation. Upplevelsen förbättras dessutom genom transparens och visualisering; var befinner sig mitt ärende, vem jobbar under högsäsong. Genom att

mäta insatser kan effekterna av förändring visas.

Förbättrad kunskap kring tillstånd, beslut och åtgärder

Kunskapen om tillstånd, beslut och åtgärder kan förbättras genom kommunikation och information på ett lättamt sätt. Viktigt är att lyfta fram att tillsyn är ett stöd. Informationen kan kommuniceras genom att skapa e-utbildningar med micro-certifieringar, i sociala medier, vid krögarträffar och som inslag i t ex alkoholhanteringsutbildning.

Möjligheterna för tillväxt för restaurangnäringen

Genom användning av big data, t ex i en app tydliggörs för besökarna lediga boenden, lediga parkeringar och kollektivtrafik tillsammans med erbjudande och vad som finns att göra i området. Digitala medier ger möjlighet för dialog med kunder, besökare och kommuninvånare liksom kartläggning över t ex hur människor rör sig. Sådan information kan ligga som underlagsdata för företag och t ex för stadsplanering.

Digital portal

Workshopens enade förslag är en digital portal för restaurangnäringen som baserar sig på ett enhetligt digitalt ledningssystem i kommunen med gemensam databas och dokumenthantering för alla enheter. Portalen skall sträcka sig över alla faser och ge stöd från att man funderar på att öppna restaurang, implementering, drift, expansion etc.

Marina livsmedel

Nedan följer sammanfattning av resultaten från intervju gällande mat på restaurangernas menyer, samarbete med Scary Seafood och examensarbete Sjöpungens gastronomiska potential.

Mat på restaurangernas menyer

I intervjuer med 30 restaurangföretag visar sig en tydlig spännvidd mellan företagen som kan kategoriseras som brasserie till fine dining (kategorin pizzeria och snabbmatsrestauranger ingick inte i studien).

Produkten

Det råder stor variation gällande att inte kunna tänka sig servera innovativa marina livsmedel, Scary Seafood, till att restaurangerna redan använda sig av detta idag. Det är framför allt alger som används idag

Gästerna

Beroende på vilken typ av restaurang som intervjuats kan två tydliga gäst kategorier uttydas – den som inte gillar nya maträtter och de som gillar nya maträtter. Flertalet restauratörer menar att deras gäster föredrar

de kända maträtterna framför det innovativa.

Kunskap

Avseende innovativa marina livsmedel framstår att det finns en kompetenslucka; hur dessa smakar, hur de ska tillagas och de livsmedelshygieniska och lagliga aspekterna. Vissa restauratörer använder dock redan vissa råvaror idag.

Tillgång på råvaror och ekonomi

De flesta menar att små kvantiteter av en marin råvara inte är tänkbart under högsäsong. Några menar dock att som dagens fångst skulle det kunna fungera att servera innovativa marina livsmedel, Scary Seafood. Avgörande är den ekonomiska aspekten. Idag är fisk och skaldjur en ytterst exklusiv råvara och väldigt dyr ut till gäst.

Ambassadör

Avgörande för lansering av innovativa marina livsmedel är att någon känd, välrenommerad kock eller restaurang fungerar som ambassadör för den marina råvaran och marknadsför den.

Sjöpungens gastronomiska potential

Nedan följer sammanfattning av resultaten från examensarbetet; Sjöpungens gastronomiska potential.

Sjöpungsås kan beskrivas som en smakförstärkare motsvarande Fish Sauce men med en unik karaktär: en svart genomskinlig vattenlik vätska, smak av umami, sälta och med hög syra samt doft och arom av hav, tång, och fermenterad fisk- och tång samt kallsup. I matlagning kan sjöpungsås användas för asiatiska rätter som t ex dumplings, ramensoppa och vid wookning och stekning. I det nordiska köket kan den användas som smakförstärkare för att lyfta fram råvarans karaktär. 42 st. personer deltog i ett konsumenttest av gurksoppa tillagad med sjöpungssås. På en skala från tycker inte om (1) till väldigt gott (5) svarade en övervägande majoritet att de gillade gurksoppa med sjöpungsås (medelvärde 3,95) och 93% av de tillfrågade ansåg att de kunde tänka sig att maträtten serveras på restaurang.

Inspiration och Zero waste

Nedan följer sammanfattning av resultaten från studiebesöket; Gullmarsgymnasiet, Lysekils hos Restaurang- och hotellhögskolan, Örebro universitet 9 november 2018

I feedback från Gullmarsgymnasiet framhölls att de fick ett mycket vänligt och trevligt bemötande. Studenterna vid Restaurang och hotellhögskolan gav ett mycket vänligt mottagande. Studiebesöket var mycket givande. Elever och lärare fick bra information om verksamhet på Restaurang och hotellhögskolan, Örebro universitet och vad framtiden kan ha att erbjuda gällande yrkeskarriär samt vad och hur vi kommer att äta i framtiden. Både lärare och elever fick mycket att reflektera över och sätta i proportion till andra kunskaper.

I den avslutande delen av studiebesöket gjordes en s.k. klarrunda. Där framhöll eleverna vid Gullmarsgymnasiet muntligt att en ny insikt det fått under besöket var zero waste; användandet av det mesta på en grönsak även blast, kärnor och skal förutom det vi vanligtvis äter. De lyfte även fram att de blivit inspirerade av studenterna vid Restaurang- och hotellhögskolan och att framtiden är spännande gällande att jobba i restaurangnäringen liksom de nya måltidstrender som kommer.

Vid Gullmarsgymnasiet kommer man nu implementera kunskapen om FAMM i elevernas gymnasiearbete för att visa på vikten om samspelet mellan de faktorer som bidrar till en måltid och värdskap.

Diskussion

Kompetensförsörjning och kompetens

Restaurangföretagarna menar att kompetensförsörjning och kompetens är deras allra största utmaning. Det ligger i linje med utredningar och rapporter som visar att restaurang och hotellföretag i Sverige har ett rekryteringsbehov på ca 40 000 -50 000 medarbetare/år fram till 2023. Orsaken finns i den starkt växande näringen, färre arbetstagare i Sverige och på grund av den höga personalomsättningen, 40-45% varje år (SOU 2017:95, BFUF 2014). I denna studie är restaurangerna i norra Bohuslän huvudsakligen säsongsrestauranger där hög personalomsättningen kan förefalla naturligt. I intervjuerna resonerar företagarna om vikten av en mix mellan återkommande och nya medarbetare. Hur restauranger i norra Bohuslän kan transformeras till att vara mindre säsongsorienterade med en högre grad av fast personal kvarstår att undersökas.

Avseende kompetens lyfter restauratörerna huvudsakligen fram bristen på kockar. Denna undersökning bekräftar Tillväxtverkets konstaterade om stora behov av yrkesutbildad och erfaren personal avseende kockar men även matsal (Kobra 2018). Restauratörerna menar att i brist på skickliga kockar påverkar bland annat utformning och innehåll på menyer, som av och till blir enklare än restaurangens ambition. Hantering av fisk kräver högre hantverkarskunnighet och erfarenhet än t ex hantering av kött och hamburgare. För att lösa kockbristen rekryterar några restauranger utomlands. Att arbeta på restaurang handlar i stor grad om att ta hand om gäster. Personlighet, glädje, utstrålning, attityd, service, bemötande/värdskap är egenskaper som lyfts fram av både restauratörerna vid intervjuerna liksom i utredningar och rapporter (SOU 2017:95, BFUF 2014). Men det räcker inte som servitör att vara "käck" då arbetet även omfattar tekniskt hantverksskunnande och försäljning. Diskrepansen mellan att ha ung, oerfaren och utbildad personal med äldre gäster som har erfarenhet, kunskap och betalningsvilja lyfts fram i intervjuerna i Bohuslän. Det ökande resandet och pålästa besökare medför ökade krav på kvalitet avseende upplevelser och tjänster (SOU 2017:95). På vilket sätt kommunerna i norra Bohuslän kan bidra i den akuta kompetensfrågan behöver diskuteras. De kommunala utbildningarna lyfts i låg grad som lösning av restaurangföretagarna i intervjuerna. Hur kan restaurangprogram bättre bidra till kunskap- och kompetensutveckling? Vilka andra utbildningsinsatser behövs?

Rumslighet – samhällsbyggnad, personalboende och hotell

Kopplat till det stora behovet av bemanning lyfter restaurangföretagen i alla fyra kommuner fram utmaningen med att hitta boenden för sin personal. Vid workshopen lyfter tjänstemännen upp att under säsong är boendet en kommunal angelägenhet då även semesterpersonal i t ex vård och omsorg också har svårt att hitta bostäder. Därtill ökar resandet och därmed besöksnäringen (SOU 2017:95) vilket även påverkar behovet av hotell eller andra boenden för gäster. Restauratörerna har idag svårighet att behålla besökarna över kvällen för att t ex äta middag pga för lite hotellkapacitet i kommunerna. Ytterligare utmaningar gällande samhällsrummet lyfts fram gällande expanderings av restaurangbyggnaderna i trånga hamnområde. Rumsliga flaskhalsar avseende personalboende, gästboende och fysisk expanderings av

restauranglokaler kvarstår att diskutera och utredas.

Långa ledtider, tillsyn och digital kompetens

Det ställs höga krav på kompetens av besöksnäringens ledarskap i fråga om regler, tillstånd och tillsyn. Regelbördan är stor, för att inte säga komplex och betungande. I en kartläggning av vanliga uppgiftskrav som företag inom besöksnäringen möter kunde över 370 krav från ett 25-tal olika aktörer identifieras (SOU 2017:95). Detta bekräftas i intervjuerna med restauratörerna i norra Bohuslän som framhävde att långa handläggningstider samt på vilket sätt tillsyn och kontroll utförs var utmaningar och hinder i företagandet.

Under workshopen, i samskapande, mellan tjänstemän och restauratörer, föreslogs en digital portal som lösning, bland annat på de långa ledtiderna. En digital portal som redan finns idag är Serverat, som drivs av Sveriges Kommuner och Landsting tillsammans med kommuner, Tillväxtverket och Bolagsverket. För att ta i bruk en Serverat behöver kommunerna, beroende på grundförutsättningar, vidta ett antal definierade åtgärder; säkerställa att kommunen har en e-tjänsteplattform, skriva ett anslutningsavtal med Bolagsverket, kontakta Tillväxtverket och länka samman Guide och Checklisten på verksamt.se med kommunens e-tjänst samt förankra arbetet internt med verksamheten då införandet kan påverka interna processer och så vidare.

<https://skl.se/naringslivarbetedigitalisering/digitalisering/naringslivehandel/enklareforetagandeserverat.6909.html>

Vilka förutsättningar som råder inom respektive kommun för införandet av en digital portal behöver utredas. Att skapa digitala kanaler ligger helt i linje med besöksnäringens utveckling. En ökad andel av besöksnäringens affärer sker idag via digitala och där ofta i interaktion med kunderna, vilket medför krav och förväntningar på digital närvaro. Förståelsen för delningstjänster, hur användarna söker och bokar samt sprider omdöme om företaget, är viktig digital kompetens (SOU 2017:95, BFUF 2016). Digital kompetens är således viktig för tjänsteutveckling, förståelse av affärsmodeller, modern ekonomi och distributionskanaler, liksom för digital trygghet genom säkra betalningskanaler och vid användning av personuppgifter. Digitaliseringen kan även ses som ett centralt verktyg

för att minska negativ klimatpåverkan (SOU 2017:95). Den digitala kanalen som lyftes fram under workshopen avsågs som lösning i att korta ledtider och kommunicera om tillsyn etc. med ett kommunalt fokus. På vilket sätt besöksnäringen i norra Bohuslän utvecklas digitalt för att möta dagens och morgondagens krav behöver adresseras och utredas.

Bemötande och värdskap

Att skapa och sälja en maträtt eller en måltid är helt sammankopplat med service och bemötande; värdskap (Eksell 2013, Gustafsson et al 2006, Gunnarsson & Blohm 2006, Hanefors 2010, Lashely & Morrisson, 2000). Behovet att höja kompetensen inom restaurangföretagen i diskuterades i delen kompetensförsörjning och kompetens. Tjänstemännen diskuterade under workshopen behovet av att höja kompetensen inom de kommunala verksamheterna gällande mötet med kund, och särskilt vid tillsyn. Tjänstemännen ansåg även att invånarna i kommunerna behövde vara delaktiga i ett värdigt bemötande av besökare. Bemötande är en central del av värdskap, vars innersta kärna handlar om att skapa goda relationer (Lashely & Morrisson 2000), och relationer är på motsvarande sätt även kärnan i ledarskap; uppåt i organisationen, i teamet och ut mot omvärlden (Ahltorp 2003, 2014). Nivån på värdskap kan delvis höjas genom utbildning men framför allt genom träning. Kunskap om värdskap och bemötandeteknik kan läras ut medan viljan att skapa goda relationer kan adresseras och medvetandegöras. Hur utformas och anpassas en värdskaputbildning för målgrupperna restauratörer, tjänstemän och medborgare som omfattar både kunskaper, förmågor och värderingar?

Ledarskap och organisation

I intervjuerna ställdes frågor om företagets förmågor kring styrning och ledning. I mycket låg grad lyfte företagarna fram detta som utmaningar. Detta står i stark kontrast till vad andra besöksnäringföretag och offentliga myndigheter menar vilka trycker på behovet av ökad management- och ledarskapskompetens. Dessa lyfter fram att en av ledarskapets allt mer väsentliga kompetens är kunskap och förmåga att utveckla och implementerar lösningar som bidrar till ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet. Ledare för restaurangföretag behöver kunna utveckla produkter, tjänster och processer för ökad förädlingsgrad, kvalitet och lönsamhet. Tillväxtverket definierar kompetensbe-

hoven i besöksnäringen som: affärsmässigt företagande, professionalisering, ledarskap, arbetsledning, kommunikation och projektledning, marknadsföring, internationell sälj- och konceptutveckling. Ledare behöver ökad generell kompetens vad gäller att driva och utveckla företaget och verksamheten (SOU 2017:95, BFUF 2014, Kobra 2018).

Till viss del kan frågan kring ledarskapskompetens kopplas till kompetensförsörjning och medarbetarskap. Utredningar visar att män är överrepresenterade i chefsbefattningar i hotell- och restaurangbranschen. Detta tydliggörs i intervjuerna där 27 män och 7 kvinnor hade chefsbefattning. Då ungdomar uttrycker t.ex. att det är attraktivt med arbetsplatser med en jämn könsfördelning (BFUF, 2013), behöver näringen utveckla ett mer jämställt arbetsklimat, varpå ledarskapet behöver kunskaper i genus och jämställdhetsfrågor (SOU 2017:95).

Därutöver visar rapporter att ledarskapet inom besöksnäringen behöver investera i medarbetarna: skapa utvecklingsplaner, tydliggöra karriärvägar och verkar för långsiktig löneutveckling. Den allmänna arbetsmiljön behöver förbättras; idag präglas den till viss del av stress och ovisshet ifråga om anställningstrygghet (BFUF 2013). Branschorganisationen Visita utvecklar tillsammans med krögaren Fredrik Eriksson ett digitalt verktyg Bransch Koden för personalfrågor (muntlig kommunikation 2018-12-12: Caroline Rådestad, Visita). Krögaren Fredrik Eriksson använder i sin egen verksamhet redan ett motsvarande verktyg; Krogkoden <http://www.besoksliv.se/nyheter/sa-forenklar-fredrik-familjen-sin-internetutbildning/>

Att ungdomar uttrycker att de har höga krav på ledarskapet i besöksnäringen och förväntar sig: frihet, tilldelat ansvar, att få coaching snarare än direktiv samt personlig utveckling, är ytterligare bevis på behovet av lyfta frågor kring arbetsmiljö och arbetsvillkor (BFUF, 2013).

På vilket sätt kompetens inom ledarskap- och personal/arbetsmiljö kan höjas hos företag i norra Bohuslän är avgörande faktorer för kompetensförsörjning till företagen och tillväxt i näringen.

I hotell- och restaurangbranschen arbetar många utlandsfödda, 24 % män och 14 % kvinnor. Den relativt stora andelen utlandsfödda ställer krav på kunskap om språk,

förståelse för etniska och kulturella aspekter. Många unga arbetar dessutom i besöksnäringen och 20-24 åringar får ofta sitt första arbete här (SOU 2017:95). Att vara ledare för ungdomar och unga vuxna innebär ett särskilt viktigt ansvar. Information om de anställdas fördelning avseende utlandsfödda och ungdom vid företagen i norra Bohuslän saknas och behöver utredas.

Kobra-utredningen visar att färre anställda inom besöksnäringen pendlar över kommungränser jämfört med andra näringar (Kobra 2018). Med anledning att de fyra kommunerna i Bohuslän har högre och i vissa kommuner dubbelt så många anställda inom besöksnäringen jämfört med snitt i Västra Götaland, finns ett behov att identifiera vem som arbetar i besöksnäringen i norra Bohuslän, varifrån de kommer och vart de bor.

Nationella strukturer

Långsiktigt lönsamt företagande är en förutsättning för att fullt ut kunna bidra till social och miljömässig hållbarhet (SOU 2017:95). Det råder delade meningar i intervjuerna om lönsamhet för företagen. Vissa lyfter fram att om de inte hade gjort ett avsevärt överskott skulle de lämna branschen medan andra menar att det att driva restaurang är ett riskfyllt äventyr med ytterst små marginaler. En restauratör menar att som företagare kan investering i lokaler och expanderingsverksamheten inte försvaras med intäkter från verksamheten. Investeringen kommer inte på överskådlig framtid att återbetala sig.

Restaurangbranschen är i praktiken en entré in i arbetslivet och tar hand om unga och i stor grad utlandsfödda. Att som tjänsteföretag med höga personalkostnader ha samma skattemässiga nivåer som ett produktföretag kan anses orimligt. Det förefaller finnas nationella och strukturella utmaningar gällande skatter och finansiering för restaurangföretagen, vilket dock ett fåtal restauratörer framhäver i intervjuerna.

Restaurangföretagens skattemässiga tryck och finansiella utmaningar behöver adresseras. På vilket sätt kommunerna och Västra Götalands Region vill verka för att på nationell nivå påverka politiska beslut för destinationen norra Bohuslän och dess tjänsteföretag behöver lyftas fram i rätt forum.

Säsongsförlängning

Tjänstemännen lyfter fram möjligheten för företag att förlänga säsongen genom aktiviteter, upplevelser, naturen och evenemang. Det uttryckets en mättnad i intervjuerna kring säsongfrågan och en tendens att restauratörerna anser att säsongerna blir kortare i nuläget snarare än att de förlängs. En restauratör lyfter fram behovet att förlänga säsongen genom att ge förutsättningar för restauranger att skapa fasta arbetstillfällen genom samskapande med kommunala verksamheter. Restaurangernas resurser i form av kök och kreativ personal kan användas gällande kommunens ansvar att förse barn, unga och äldre samt vårdklienter med mat och måltider. En annan möjlighet lyfts fram avseende att plats-förlägga restaurangutbildningar på företagen. Målet är att ge förutsättningar för året-runt-verksamhet och därmed gå från fokus kring säsongspersonal till att ha en större stab av fasta anställda. Effekten av fler fasta anställda ger förutsättningar för större kommunal intäkt. Diskussionen om säsongsförlängning behöver ny energi och nya innovativa förslag.

Utveckling och innovation för små och medelstora företag

Denna undersökning omfattar inte företagens storlek avseende antal anställda eller omsättning, dock kan det antas att företagen är små. I Västra Götaland är de flesta företag små och har inga anställda. Det finns endast 86 arbetsställen med fler än 50 st. anställda (Kobra 2018). Av intervjuerna framkom att företagen hade lite eller inget samarbete i krögarföreningar eller andra anslutningar. Tjänstemännen lyfte fram att företagen skulle tjäna på att lära av varandra.

Utredningar och rapporter lyfter fram behovet av en mer mogen bransch särskilt gällande utveckling, innovation och forskning. För att kunna påverka och agera behöver ledarskapet inom besöksnäringen stärkas med kunskap och kompetens vilket skapar förmåga att satsa på dessa delar och på ett kontinuerligt utvecklingsarbete. Det här är nödvändigt för att uppnå besöksnäringens potential, inte minst utifrån ett hållbarhetsperspektiv (BFUF 2013, SOU 2017:95).

Det är ett stort steg från enmans företag till att engagera sig i frågor om innovation. På frågor om innovation och utveckling visade företagarna stort intresse. Förutsättning ur deras perspektiv var att stödet vid en eventuell innovationsplattform har förmåga att visa förståelse för företagande, om möjligt även ur ett besöksnäringsspektiv. Relation och tillit är ledorden för samskapande med en innovations-coach. Utveckling och innovation är nämligen en av drivkrafterna och glädjen i företagandet i restauratörernas perspektiv. Därmed är utveckling av företaget inget de i utgångspunkt vill lämna ifrån sig. En innovationsplattform för besöksnäringen i norra Bohuslän kan vara en möjlig väg för att stödja utveckling av mer robusta och innovativa företag. Att skapa en plattform för ökat samarbete mellan företagarna framstår angeläget.

Sopor och hållbarhetsfrågor

En av de tydliga utmaningarna som framstod vid intervjuerna var mängden sopor och sophantering. Det framkom önskemål vid workshopen att ansvariga för återvinnigen skulle ha närvarat under samarbetsövningen. Med en ökande besöksnäring med fler besökare framstår sophantering vara en central och angelägen fråga för att fortsätta vara ett attraktivt besöksmål med en hållbar policy. För att bidra till miljömässig hållbarhet behöver ledare på restaurangföretag inneha kun-

skap om svenska offentliga policyer och internationella organisationers verktyg för hållbar turismutveckling och utvecklingsarbete i kulturmiljöer (SOU 2017:95). Frågan om sophantering, återvinning och kunskap om miljömässig hållbarhet behöver stärkas i såväl kommunerna som i företagen.

Marina Livsmedel

Detta projekt tydliggör variationen av restauranger i norra Bohuslän gällande intresse och kompetensnivåer kring innovativa marina livsmedel, Scary Seafood. Därtill framstår variationen i gästklintelen från neofila till neofoba gäster. Inom sensorisk forskning är den gängse normen att människor i större grad har en neofob inställning till nya produkter/maträtter, de gillar inte det de inte känner igen (Pliner & Salvy 2006). Utan att det var ett mål för undersökningen framgår en tydlig diskrepans mellan den marknadsföringsbild som visas om norra Bohuslän som platsen för att äta fisk och skaldjur medan verkligheten inte sällan är en annan med hög närvaro av kött och köttprodukter på menyerna. Undersökningen visar mellan raderna att utbudet av kött och t ex hamburgare är relativt stort. Orsaken kan finnas hos det gästklintel som kommunerna riktar in sig på i sin marknadsföring, på de höga prisnivåerna för fisk- och skaldjur och även grundas i att marina livsmedel kräver ett högre hantverksskunnande som idag är en bristvara hos restaurangerna.

I utveckling av nya innovativa marina livsmedel för försäljning i butik eller på restaurang menar restauratörerna att det måste finnas branschambassadörer som marknadsför dessa produkter med trovärdighet.

För utveckling av en produkt inom livsmedel, till skillnad från t ex en teknisk produkt, är tillvägagångssättet inte lika definierad (Alexandersson, Stridh & Tjärnström 2014). Mellan marinbiologi och ekonomi-, turism- och upplevelsekunskap finns många facetter av kunskap som behöver fyllas i innan ett marint livsmedel kan landa på tallriken eller menyn. Det är aspekter av t ex juridik, livsmedelshygien, tillverkningsprocesser, kulinarisk kreativitet, sensoriska analyser och konsumentmarknadsundersökningar. Sådan kunskap finns att tillgå vid t ex Rise, RHS, restaurangbranschen samt i start-up företag som Vegafish och Marin Taste. För att utveckla ett marint livsmedel behöver flera kunskapskompetenser behöva involveras innan de kan komma från havet till tallriken.

Zero waste

Ett förhållningssätt kring hållbarhet på restaurang och lyfts av bland andra Paul Svensson, Fotografiska,

Stockholm. I denna studie tränades kunskaper om zero waste av framtidens medarbetare, elever vid Gullmarsgymnasiet, vid ett studiebesök vid RHS. Restaurangföretagens policy kring hållbarhet behöver analyseras och hur hållbarhet som t ex zero waste, kan sättas ytterligare i fokus hos företag behöver undersökas. Två hållbara marina livsmedel som verkar ha tagit flera steg närmare att kunna serveras inom en snar framtid är alger och sjöpuningsprodukter. Idag använder redan flera restauranger i undersökningen alger men flera uttrycker önskemål om ytterligare kunskaper kring produkten. Sjöpuningsås är en produkt som redan finns i testproduktion. Huruvida sjöpfung som sådan kan ätas, vad den smakar och hur den kan mottas av gäster är okänt. Mer kunskap om att tillaga alger och att använda sjöpfung som livsmedel behövs för att flera restauranger lokala restauranger ska kunna tillhandahålla hållbart lokal producerade marina råvaror och förädlade produkter.

Workshop som samarbetsform – samskapande mellan kommun och näringsliv

Den ursprungliga planen för workshopen var att använda ett tillfälle tillsammans med både tjänstemän och politiker och vid ett annat tillfälle ha en workshop med restaurangföretagarna för att i ett tredje tillfälle samla alla tre grupper för samskapande. Nu komprimerades allt till ett tillfälle och politiken utslöts, med anledning av kommunalvalet.

I utvärdering och feedback om workshopen lyftes formen fram som en stark fördel. Utvärderingen av workshopen visade att blandningen av tjänstemän och restauratörer som träffas kring en gemensam fråga i en neutral lokal bidrog till en positiv och professionell anda. Workshopen bidrog till att tjänstemän och restauratörer hade seriösa samtal och vilja att hitta direkta lösningar på utmaningar. En bidragande orsak till att workshopen ansåg vara bra eller mycket bra berodde på den integrerade föreläsningen som varvades med grupparbeten. Detta bidrog till att workshopen framstod professionellt, överraskande, inspirerande och hade högt tempo (i positiv bemärkning). Utvärderingen lyfte även fram önskan om liknade workshops i framtiden där möjligheten finns att tänka utanför boxen.

Hur kan kommunerna i större grad använda workshops som arbetsmetod för samverkan och delaktighet med samhället för att söka lösningar på utmaningar i olika områden?

Slutsatser

Delprojektet Marina livsmedel har detekterat hinder och utmaningar samt undersökt möjligheter och lösningar för restaurangföretag i norra Bohuslän. Därigenom har projektet skapat förutsättningar för restaurangföretagen att stärka sin professionalitet, hållbarhet och innovationskraft.

Delprojektet Marina livsmedel har vidare identifierat vilka lokalt hållbart producerade marina råvaror och förädlade produkter som restaurangföretagen snarast kan tillhandahålla på sina menyer.

Hinder och utmaningar hos restaurangföretagen

Restaurangföretagen i norra Bohuslän största hinder och utmaningar för tillväxt är kompetensförsörjning och kompetensbrist. Därtill hindrar brist på bostäder för personal, rum för gäster samt begräsningar i stadsplanering för restaurangföretagens fysiska utveckling. De utmaningar som företagen har i förhållande till de kommunala verksamheterna avser huvudsakligen ledtider samt i bemötandet vid tillsyn och kontroll.

Möjligheter och lösningar

En digital plattform kan vara en möjlighet för att förkorta ledtider samt förbättrad kunskap kring tillstånd, beslut och åtgärder. För att förbättra effekt och upplevelse av tillsyn behöver kommunen stärka tjänstemän med utbildning i värdskap, kommunikation och bemötande.

Marina livsmedel på restaurangernas menyer

Lokalt producerade hållbara marina råvaror som kan serveras av fler restauranger ligger närmast i användning av alger och sjöpuningsprodukter.

Rekommendationer

Stöd för utveckling och tillväxt av restaurangföretag och besöksnäringen i kommunerna i norra Bohuslän listas nedan:

1. Utveckla en gemensam konkret besöksnä ringsstrategi med tydliga satsningar som inkluderar planer för:

- att förlänga säsongen i norra Bohuslän så att restaurangerna blir mindre säsongsberoende och kunna ha en högre grad av fast personal. Här behövs ny energi och nya innovativa förslag
- hur kommunerna kan bistå i att lösa den akuta kompetensfrågan, vilket kan inkluderas i en gemensam besöksnäringstrategi.
- transporter och boende för personal såväl som gäster tillsammans med möjligheter för expanderingsrestauranglokaler. Här krävs en inkludering och nära samverkan med samhällsplanering,
- hur kommunerna i norra Bohuslän kan påverka politiska beslut på nationell nivå, avseende bl a för restaurangföretags och andra tjänsteföretags finansiella utmaningar, skattemässiga tryck och legala krav.
- att attrahera en bredare besöksbas som dels förlänger säsongen och dels medger en ökad försäljning av marina matupplevelser.

2. Utveckla en digital strategi med tydliga satsningar som inkluderar:

- en digital portal för restaurangnäringens samtliga kommunala ärenden i enlighet med workshopens förslag. Utredda kommunernas förutsättningar att införa SKL:s digitala portal Serverat som bas.
- en digitaliseringsplan för att attrahera besökare till regionen, åskådliggöra utbudet på plats och göra regionen lättare att nå och besöka.
- stöd för processer i digitalisering inom besöksnäringensföretagen i norra Bohuslän.

3. Stärka inkluderande modeller och metoder för utveckling och innovation:

- Utveckla en plattform för besöksnäringens utveck-

ling och innovation.

- Skapa en samverkans- och samskapande plattform mellan företag och mellan företag och kommunernas tjänstemän.
- Använd i större grad workshops och samskapande metoder med både tjänstemän och företagare för att ta fram lösningar på utmaningar.

4. Stärk utbildning och kompetensförsörjning genom att:

- Undersöka hur de kommunala restaurangprogrammen kan vara mer attraktiva samt hur dessa kan nyttjas och kompletteras till utbildningsinsatser under yrkeslivet och för näringarna.
- Utveckla en effektiv värdsutbildning för besöksnäringen och tjänstemän som även kan erbjudas till intresserade medborgare.
- Utveckla en ledarskapsutbildning för besöksnäringensföretag i norra Bohuslän.
- Identifiera vem som arbetar i besöksnäringen i norra Bohuslän, varifrån de kommer och vart de bor och hur fler kan attraheras till och inom kommunerna.
- Utveckla kurser för tillagning av alger och andra marina produkter. Här finns även generellt behov av kompetensutveckling kring tillagning av fisk och skaldjur. Hållbarhetsfrågor som t ex sophantering och zero waste behöver utvecklas

5. Tillse mer flexibla kommunala processer som snabbt åtgärdar direkta hinder och tar tillvara på möjligheter i samverkan med företagen:

- Ombesörj en effektiv sophantering som vare sig inkräktar på näringens verksamhet, attraktiva miljöer eller besökarnas upplevelse.

Rekommendationer övergripande för projektets utveckling

För utvecklingen av nya och befintliga marina livsmedel behövs kompetenser för hela livsmedelskedjan. Här behövs involveras kompetenser inom produktion, förädling, livsmedelshygien, sensorik, kulinarisk kreativitet, måltidsupplevelse, affärsmodeller, konsument och marknad mfl.

REFERENSER

- **Ahltorp, B.** (2003) Ledarskap ur ett ledningsstilsperspektiv: teambyggare, innovatörer, nätverkare och dirigenter. Lunds universitet.
- **Ahltorp, B.** (2014) Öga mot öga. Ledarskap och personlig kommunikation
Liber, Stockholm
- **Alexandersson, Stridh & Tjärnström** (2014) Konzeptutveckling av exklusiva livsmedel – vilka aspekter är viktiga? Examensarbete, Institutionen för ekonomi, Sveriges lantbruksuniversitet.
- Besöksnäringens forsknings- och utvecklingsfond, 2013, #01 Sveriges mest attraktiva bransch, ISBN 978-91-981016-0-7
- **Besöksnäringens forsknings- och utvecklingsfond**, 2014, #02 Tillväxtvärk? Kartläggning av kompetensbehovet inom hotell och restaurangbranschen till år 2023, ISBN 978-91-981016-2-1
- **Besöksnäringens forsknings- och utvecklingsfond**, 2016, #06 Morgondagens turist. Hur ska besöksnäringen bemöta e-generationen?, ISBN 978-91-981016-9-0
- **Eksell, J.** (2013). Värdeskapande gästfrihet. Hur gästfrihet som värde ramar in, etableras och förhandlas i hotellbranschen. Lunds universitet.
- **Gunnarsson J., & Blohm O.** (2006) Det goda värdskapet: konsten att få människor att känna sig välkomna. Dialogos Förlag.
- **Gustafsson, I., Östrom, Å., Johansson, J. & Mossberg, L.** (2006) The five aspects meal model: A tool for developing meal services in restaurants. Journal of Foodservice, 17(2), 84-93.
- **Hanefors, M.** (2010) Värdskap inom turism och resande. Studentlitteratur. Lund.
- **Kobra** (2018) Rapport: Kompetensmäklare sätter fokus på kompetensbehovet. Kompetensmäklarens arbetsätt och lärdomar. Ett bidrag till bilden av kompetensbehovet i små och medelstora företag inom besöksnäringen och industriteknik i Västra Götaland och Halland.
- **Lashley, C. & Morrison, A.** (2000) In search of Hospitality Theoretical Perspectives and Debates. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- **Pliner & Salvy** (2006) Food Neophobia in Humans. I Psychology of Food Choice. Eds; Sheperds & Raats
- Statens offentliga utredningar. (2017) Betänkande av Utredningen Sveriges besöksnäring, Ett land att besöka. En samlad politik för hållbar turism och växande besöksnäring, SOU 2017:95



Delrapport 1

Utmaningar för restaurangföretag i norra Bohuslän, underlag till workshop ”Bättre möjligheter för restaurangnäringen”

Inledning

Tillväxt Norra Bohuslän är en arena för samarbete mellan kommunerna Strömstad, Tanum, Lysekil och Sotenäs med målsättning att med balans och varsamhet om miljö och människor skapa tillväxt och utveckling i norra Bohuslän”

Maritim Utveckling i Bohuslän (MUB) är ett treårigt projekt inom Tillväxt Norra Bohuslän. Projektets syfte är att skapa förutsättningar för små och medelstora företag (SME) i området att stärka sin professionalitet, hållbarhet och innovationskraft.

Delprojektet Marina livsmedel ska bidra till att fler lokala restauranger tillhandahåller hållbara lokalt producerade marina råvaror och förädlade produkter.

För att möjliggöra detta är delmål i marina livsmedel

- a) att i ett första steg detektera hinder/utmaningar hos restaurangföretag i Norra Bohuslän och
- b) i ett andra steg undersöka möjligheter för att sänka hinder hos kommunerna och stärka förutsättningar hos restaurangföretagen i Norra Bohuslän.

Denna delrapport behandlar restaurangföretagens upplevda hinder/utmaningar. Informationen har samlats genom intervjuer under våren och sommaren 2018. Delrapportens resultat avses ligga som material för nästa steg; en workshop den 19 oktober 2018 där restaurangägare i de fyra kommunerna och tjänstemän inom Tillväxt Norra Bohuslän tillsammans ska undersöka möjligheter att sänka hinder för ökad tillväxt hos restaurangföretagen.

Tobias Nygren
Delprojektledare Marina livsmedel

Metod och material

För att undersöka restaurangernas hinder och utmaningar användes semistrukturerad intervju som metod. En intervjuguide låg till grund för frågorna, vilken skapades delvis utifrån den vetenskapliga modellen FAMM - Five Aspects Meal Model (Gustafsson et al. 2006). Modellen är konstruerad som ett verktyg för att analysera helhetsperspektiv på måltider och dess delar: rummet, mötet, produkten, styrsystemet och stämningen.

28 intervjuer genomfördes på restauranger i Norra Bohuslän mellan 23 april till den 29 augusti 2018. Mellan 6-8 intervjuer utfördes på ett flertal orter/platser i vardera av de fyra kommunerna (Fig 1). Restauratörerna lovades konfidentialitet och anonymitet.

Respondenter var 27 män och 7 kvinnor. Vid några tillfällen var flera personer vid restaurangen närvarande. De intervjuade var huvudsakligen ägare och/eller VD och vid ett par tillfällen hade de huvudansvar för mat och dryck (F&B). Männen hade ett fokus mot kök medan kvinnorna hade fokus mot matsal.

Intervjumaterialet omfattar ca 15 timmars inspelning som gjordes med hjälp av en iPhone. I genomsnitt varade varje intervju ca 35-45 minuter där den kortaste intervjun var ca 15 min medan den längsta varade i ca 70 min.

Genomförande

För att inleda intervjusamtalet skapades inledande frågor om externa faktorer kring att driva restaurangföretag. Frågor om vädrets påverkan på restaurangföretagaren ställdes som ett sätt att inleda samtalet på ett okomplicerat sätt. Inom externa faktorer behandlades, senare under samtalet, även mer känsliga frågor om kommunala tjänster och bemötande mot restaurangföretaget.

Frågor om rummet avsåg utmaningar och hinder kring lokaler, byggnation och även personalboende. När det gäller mötet ställdes frågor kring rekrytering, kunskap & kompetens, personal och gäster. Frågor om produkten omfattade frågor från ett annat närliggande projekt Scary Seafood, en studie om tänkbara och otänkbara arter från havet utifrån ett hållbarhetsperspektiv. Därtill undersöktes utmaningar i transport av varor. Styrsystemet omfattade frågor om ledarskap, ekonomistyrning, marknadsföring, administration, innovation &

utveckling. Stämningen är en aspekt som avser effekten av övriga aspekters inverkan på gästens subjektiva helhetsupplevelse. Då den avser gästens uppfattning har den uteslutits i intervjuerna med restauratörerna.

Analys

Samtliga intervjuer transkriberades. En induktiv ansats användes för att analysera det transkriberade materialet där citat, kondenserat citat och koder och tema användes för att hitta meningsbärande storheter. Dessa storheter är undersökningens resultat avseende utmaningar och hinder. Området marina livsmedel, produkter och Scary Seafood har lämnats för vidare bearbetning i slutrapporten.

Figur 1 Orter och antal genomförda intervjuer för respektive kommun

Kommun	Antal intervjuer	Orter
Lysekil	7	Grundsund, Lysekil
Sotenäs	8	Bovallstrand, Hunnebostrand, Smögen
Strömstad	7	Daftö, Strömstad, Sydkoster
Tanum	6	Fjällbacka, Grebbestad, Tanumshede

Resultat

Sammanfattning

Generellt är restaurangföretagarnas upplevda hinder och utmaningar oberoende av vilken ort eller kommun de befinner sig i. I några få tillfällen skiljer sig dock utmaningarna och är beroende på vilken kommun restaurangen är lokaliserad i. I Lysekils kommun framhävs bristen på hotellboende som en utmaning för restaurangföretagarna. I Sotenäs finns det en tendens att lyfta fram den kommunala destinationsmarknadsföringen som ett hinder. I Strömstad upplever restaurangföretagarna det utmanande att den kommunala destinationsmarknadsföringen huvudsakligen fokuserar på handel vilket medför en övervägande dagsturism. I Tanums kommun ser restaurangföretagarna frånvaron av ungdomar som en utmaning.

Restaurangföretagarna i Norra Bohuslän menar att den allra största utmaningen och hindren för restaurangdriften är kompetens och kompetensförsörjning. Till den kopplas även de svårigheter som finns kring personalbostäder.

Utmaningar och hinder kopplade till kommunerna kan delas in i vad, det kommunala området som anses utmanade för restauratörerna, respektive hur kommunerna bedriver sin tjänstemannautövning. När det gäller vad lyfts två kommunala områden/tjänster fram; stadsplanering/bygglov och sophantering som särskilt utmanande för företagarna. När det gäller hur, lyfts särskilt den långa tiden vid handläggning av ärenden samt på vilket sätt tillsyn och kontroll utförs vid restaurangerna fram som utmaningar.

Ytterligare utmaningar och hinder har identifierats men skapar inget tydligt mönster i materialet: skola/ utbildning, transport och parkering, aktiviteter, kommunalt ledarskap/politik, nationella strukturer, destinationsmarknadsföring och samarbeten mellan restauratörerna.

Restaurangföretagarnas generella ömdöme om mötet med kommunen

Det övergripande svaret från restaurangföretagarna gällande deras syn på mötet med kommunen är att de är generellt nöjda. Flera lyfter fram fördelen med en liten kommun eftersom det är lätt att komma i kontakt med dem man söker. Flera respondenter framhäver vikten av att skapa en god relation med tjänstemännen, en relation som är professionell och med god ton. Med en sådan relation fungerar sedan kontakten extra väl. Ofta menar restaurangföretagarna att de har förståelse för att tjänstemännen utför kontroll utifrån lagar och regler, och att tjänstemännen därmed utför sina arbetsuppgifter. Inte sällan framhålls att tjänstemän med ansvar alkoholfrågor respektive miljö- och hälsa gör ett bra jobb.

Brand och räddning funkar jättebra, tycker de är raka och ärliga [...] de skäller när det är befogat [...] Samma sak med alkohol [...] Miljö- och hälsa är också bra. Vissa av tjänstemännen är ju bättre än andra, men så är det ju alltid [...] Men överlag tycker jag det funkar bra, de följer sina ordningar och regler och det gör de på ett bra sätt, vi har god relation med dem [...] (Respondent 26)

Dessutom lyfter flera restaurangföretagarna att de önskar att bidra i kommunen, att de vill dra sin del av lass kring företagandet och förväntar sig inga undantag. Men de önskar sig en tätare dialog, närmare relation och av och till tydlig rådgivning.

Kommunala skillnader gällande utmaningar och hinder

Lysekil kommun

Det framförs av de flesta restaurangföretag att det saknas hotellrumskapacitet huvudsakligen i kommunens huvudort Lysekil men även i Grundsund. De hotell som finns är fullbokade och det största hotellet är för närvarande ”ockuperat” och i ett tidigare skede verkat som flyktingboende. Den bakomliggande grunden till varför beläggningen är så hög beror på mängden sk entreprenörer och konsulter vid raffinaderiet Preemraff Lysekil. Utmaningen för restaurangerna är den uteblivna turismen som skulle kunna sökt sig till Lysekil för att uppleva destinationen, inklusive dess restaurangliv på kvällstid. Effekten av fullbokade hotell medför en större dagsturism.

Det stora hotellet här i Lysekil, de har ju hundra gästarbetare som har abonnerat det [...] då blir det bara dagsturism och då stannar ingen på kvällen. Då spenderar de inte en middag, frukost eller lunch dagen efter eller köper något i butiken så det är nog inte jättebra för turismen [...] (Respondent 20)

Sotenäs kommun

Det antyds en spänning kring destinationsmarknadsföringen av kommunen, dess orter och starka varumärken. Företagen är överens om att Smögen är ett starkt varumärke och att namnet Sotenäs inte gynnar turismtillströmning. Samtidigt uttrycker restaurangföretagare på orter utanför Smögen att de upplever sig åsidosatta i marknadsföring av kommunen.

Vi heter ju Sotenäs kommun. Det är jävligt rörigt för alla som turistar för alla tror att Sotenäs är en flygflottilj i Skövde [...] (Respondent 12)

[...] döp om skiten till Smögens kommun om de vill marknadsföra Smögen [...] (Respondent 13)

Strömstad kommun

Kommunen särskiljer sig med gräns mot Norge. Utmaningen restaurangföretagarna lyfter fram är kommunens fokuserade marknadsföring mot handeln.

Det medför en större dagsturism av norrmän och där med mindre besök på restaurangerna på kvällstid. Respondenterna menar att norrmän i större grad än svenskar vill äta kött.

[...] man önskar att det var mer svenskar, det är mycket norrmän och dagshandel. Att få tillbaka attraktionsvärdet av att vara här som svensk turist så att det inte bara blir den här handeln utan att det lever upp lite dygnet runt. (Respondent 8)

Men trenden i Strömstad, bara lokalt, mer kött än vad brukligt på västkusten. (Respondent 9)

Tanum kommun

En utmaning som tydligt lyfts fram av de flesta restauranger är avsaknaden av den yngre gästgruppen. De menar att det tidigare funnits ett rikare utbud av erbjudanden och aktiviteter för ungdomar. Men det medförde även stora utmaningar kring ungdomsfylleri. Strikta regler för att minska fylleri har medfört att gästgruppen ungdomar i stort sett lämnat kommunen. Restauratörerna menar att utmaningen är att om du inte varit på orten i din ungdom kommer du inte heller tillbaka som äldre.

Restauratörerna beskriver att det finns mindre fylla, en större grupp äldre på deras restauranger, vilka oftare än tidigare är mer frekventa på orten. Så även om utmaningen är avsaknad av ungdomar uttrycker flera att de har det bra som företag idag.

Den stora och negativa skillnaden är väl att det yngre klientelet har försvunnit. [...] Dels får vi skylla oss själva, vi har jagat bort dem om man ska vara ärlig. [...] Återväxten har ju försvunnit [...] (Respondent 3)

Jo, det var mer ungdomar förr men det var också stökigare. Jag har för mig att det blev en åldersgräns på campingarna och då försvann ju ganska många ungdomar. Men å andra sidan var det ganska stökigt. Så egentligen tycker jag det var ganska bra. [...] För vår del har vi lite äldre klientel så oss påverkar det inte om det är lite ungdomar. De stör nästan våra gäster. (Respondent 5)

Utmaningar och hinder hos restaurangföretag i norra Bohuslän

Kompetens

Kompetens och kompetensförsörjningen beskrivs homogent som den största utmaningen för restauratörerna. Det huvudsakliga hindret beskrivs som brist på kockar, framförallt de som har erfarenhet, kunskap och rätt kompetens samt, av och till, de med utbildning. Nedan listas utmaningar kring kompetens:

a) Få sökande med hög kvalitet:

Nästan uteslutande samtliga respondenter beskriver rekrytering av personal som den största utmaningen för verksamheten. Det är för få sökande och kvaliteten på de som söker upplevs låg och sämre är tidigare.

b) Ungdom:

Unga människor som söker sig till branschen upplevs generellt vara oerfarna, ovana och ovilliga att arbeta. De saknar intresse och engagemang, vill inte ta ansvar och initiativ samt behöver övervakas på jobbet. Ungdomar är medvetna och måna om sina rättigheter som arbetstagare och ställer höga krav men förstår inte alltid att det finns krav på motprestation. Man upplever också att unga människor gärna söker tjänster de inte är kvalificerade för.

c) Utländska kockar:

Utländska kockar skulle kunna tillgodose behovet. De upplevs ha en mer positiv inställning till arbete men de förstår inte alltid matkulturen. Rekryteringen av utländska kockar försvåras till viss grad beroende på osäkerhet kring huruvida de kommer att få stanna i landet.

d) Spänning mellan kompetens hos personal vs gäst:

Resultatet visar att det saknas förståelse för den kunskap och kompetens serviceyrken kräver, både hos arbetssökande och även hos rekryterande näringsidkare. Detta gäller framförallt matsalsyrket. För företagare ligger fokus på att personalen är positiv och utåtriktad samtidigt som man också lyfter fram att numera finns en mer kompetent gäst som är köpvillig och har stora krav på service.

e) Ekonomiska faktorer:

Lönevillkor, OB och ett avskaffat dricksincitament bidrar också till svårigheten att hitta personal.

f) Säsongs vs lokalt anställda:

Säsongsbetonade förutsättningar försvårar rekryteringen av lokalbor.

Citat som beskriver utmaningarna ovan:

Den största utmaningen är personalen. Det brukar gå bra men det är ändå den största utmaningen. (Respondent 5)

Och kvaliteten på sökande har ju också minskat. (Respondent 3)

[...] Man kan få kockar från Spanien och Portugal men de är inte bekanta med den maten vi har. (Respondent 2)

Mycket immigranter som behöver få en utbildning och jag tror många kan få det den vägen [...] de riskerar att bli hemskickade men det finns utrymme för dem här att jobba. (Respondent 10)

Framförallt ser jag en skillnad på ungdomar för 10 år sedan och idag. För 10 år sedan ville de jobba. Idag vill de inte jobba. De ställer jättehöga krav på arbetsuppgifter, lön, de vill inte göra vad som helst och de ska inte tjäna hur lite som helst... och det där har blivit en utmaning för de kommer in och har ingen erfarenhet eller kunskap men de vill inte göra så mycket. De har mycket rättigheter men väldigt lite skyldigheter. (Respondent 6)

Så det är ingen i servisen som är utbildad [...] glada tjejer som vi har lärt upp här lite crash course på våren och så gör de ett enormt fint arbete. (Respondent 19)

[...] Samtidigt som man har en ganska bred kompetens [...] även bland gästerna. Så pålästa som gästerna är nu har de inte varit på många år [...] Nu är folk beresta och kunniga och villiga att betala för kvalitet. (Respondent 4)

Personalbostäder

Bristen på personalbostäder är ett genomgående problem för de företagarna som deltagit i studien. Bostadsbristen gör en redan utmanande rekryterings-situation än mer problematisk. Inte sällan innebär den en stor belastning på företagets resurser och att man som företagare också mer eller mindre tvingas in i fastighetsägande för att säkra sin möjlighet att anställa för säsongen. I vissa fall kan tillgången på personalbostäder också påverka verksamhetens omfattning. Hit hör också faktorer som transport och brist på parkering.

I avsaknad av fungerande kollektivtrafik behövs ett personalboende som ligger nära arbetsplatserna.

Jättesvårt, det är panik varje år. Nu har jag hittat några bostäder som jag hyr veckor varje år. Jag raggar upp dem åt dem men de får betala själva. Det är lite överpris såklart men det finns inget annat jag kan göra liksom [...] Sådana som man jättegärna vill ha hit får man ju fjäska lite för, kanske betala halva hyran. (Respondent 18)

Vad och hur - upplevda hinder och utmaningar hos kommunerna

Samhällsbyggnadsområdet

Huvudsakligen lyfts den långa tidsaspekten fram gällande detaljplaner och byggnadslov. När det gäller tidsaspekten är en återkommande utmaning tillfälliga bygglov för uteserveringar. Om bygglovet dröjer blir utmaningen för restauratörerna att på kort tid inför säsong att anlita hantverkare. Kring uteserveringar lyfts även kostnaderna för att bygga och riva uteserveringarna, vilket medför att vissa restauratörer släpper sitt engagemang kring uteserveringens estetiska utseende. Kopplat till tillstånd kring uteserveringar lyfts ytterligare två utmaningar parkering och snöröjning. I de trånga hamnområden med unik kustmiljö där restauranger ofta är placerade blir frågor kring detaljplanen utmanande: Var ska det vara biltrafik, hur prickning i detaljplanen begränsar utveckling, verksamhetskategorisering av lokaler och hur turistiska områden utvecklas så att det gynnar näringen? I dessa geografiska trånga områden är fysisk expansion av restaurangföretaget naturligt utmanande. Flera restauratörer lyfter fram utmaningen med att erhålla bygglov för t.ex. lager och kylrum, vilket ofta är en trång sektor hos företagen. Bygglövsfrågan kring personalboende lyfts fram med förhoppning att kommunerna tar en ledning för att hitta lösningar gällande privat eller kommunalt initiativ. Personalboendefrågan berör t.ex. byggnation av enklare standard, modulhus, men även mark och placering för sådan byggnation.

[...] vi har idag t.ex. inte möjlighet att få fasta bygglov för sådant vi lägger väldigt mycket pengar på. Man får temporära bygglov och man får bara ett års kontrakt och det har med prickad mark att göra. Det bromsar utvecklingen för alla, företag känner väl någonstans en smärtgräns när det blir för osäkert.

[...] Expansion är hämmad. (Respondent 4)

Sophantering

Det andra kommunala området som lyfts fram är hantering av sopor. Utmaningarna handlar huvudsakligen om den omfattande mängden av sopor som bland annat påverkar tiden restauratörerna behöver lägga på denna del av verksamheten, vilken även är förknippat med höga kostnader. Därtill kommer utmaning kring utrymme för sophanteringskärl, transporter av sopor genom turistiska områden och placering av sopcontainers. Sophantering upplevs ha negativ påverkan på turismen. För de som vill bidra miljömässigt lyfts hinder kring källsortering av t.ex. matavfall. Hantering av grovsopor är särskilt utmanande för restauranger placerade på avlägsna platser som t.ex. öar. Sophanteringens servicenivå och bemanning under sommaren är speciellt utmanande för restaurangerna som då har sin högsäsong.

Sopor är en jättestor utmaning. Vi har [...] soprum [...] men det är naturligtvis trångt. [...] grovsopor finns inte [...] det finns ingen lösning på det. [...] Jag tror att det här är en sådan fråga som diskuteras i trettio år. [...] Folk är ju villiga att betala och vill ju gärna källsortera. En del smyger med när hushållen sorterar (Respondent 19)

Hur lång tid som behövs för handläggning av ärenden

Med några få undantag lyfter nästa samtliga respondenter fram utmaningen med kommunens långa handläggningstider. När t.ex. tillfälliga bygglov för uteserveringar inte kommer i tid får restauratören utmaningen att på kort tid hitta hantverkare för byggnationen. Utmaningar och hinder med långa handläggningstider medför att företagare bromsas vid t.ex. bygglov när de vill expandera. För företagare som funderar på att köpa en ny restaurang medför långa handläggningstider kring tillstånd, t.ex. livsmedel och alkohol, allt för stora risker vid överlåtelse varför man väljer att inte expandera företaget.

Det som är extremt dåligt och under all kritik är handläggningstider för vissa ärenden som t.ex. miljö [...] Vi har åkt på väldigt stora miljöåtgärder att ta tag i och det har kostat pengar och det är ju en sak men handläggningstiden hos kommunens tjänstemän gör att vi kommer inte vidare i processen [...] Vi pratar om ett år, alltså det är mer än ett år sedan vi tog första kontakterna för det var de som kom till oss och sa att det inte är godkänt och det är fortfarande

inte löst [...] (Respondent 1)

För att få till en affär så går ju oftast det in i sluttampen, det är sällan man gör ett köp i september, oktober som ska öppna i maj. Jag har ju hållit på med det tidigare och har haft årsskiftet som deadline, sen går det inte, då är risken för stor att man missar för mycket. (Respondent 3)

Hur tillsyn och kontroll utförs vid restaurangerna

Respondenterna lyfter tydligt fram sina upplevda utmaningar i hur kommunerna genomför tillsyn och kontroll avseende när besöket inträffar, vilket av och till sker på den bästa försäljningsdagen på säsongen. Men särskilt utmanande upplevs myndighetens sätt att kontrollera som krävande. Då gruppkontroll med representanter från flera myndigheter och avdelningar besöker restaurangen framhävs detta som ytterst problematiskt ur ekonomiska perspektiv men även den negativa effekten kontrollbesöket har på gästerna. Ytterligare en faktor som lyfts fram är restauratörernas upplevelse kring myndighetens maktutövning där risken att förlora alkoholtillståndet kopplas till alla olika myndigheter och avdelningar, så som brand, miljö- hälsa och sotning osv. Respondenterna har lite förståelse att s.k. näringsförbud så ofta är en koppling mellan alkohol och andra delar av verksamheten och restauratörerna tenderar att benämna detta som hot.

Vi har ju 362 andra dagar om året som är lämpligare att komma på som den dagen som vi har dubbelt så mycket försäljning som alla andra dagar (Respondent 13)

[...] Det kommer åtta man inrullande mitt under service fast de kan få ut alla sina papper veckor efter om de vill. Skatt kommer ju då ibland i klunga eller så gör de kontrollköp och så ska man stoppa min verksamhet för att ta ut listor som de kan ta ut dagen efter. Det handlar väldigt mycket om makt, om myndighetsutövande. Att dunka in åtta man från fem olika myndigheter, hur ser det ut för gästen? Det är vidrigt. [...] Vad man än gör i branschen så hotar man med näringsförbud. Vad man än gör så hotar man att dra in alkoholtillståndet. Om vi missköter maten så har ju inte något med alkoholen att göra men det hotas alltid med alkoholtillståndet, alla myndigheter hotar med alkoholtillståndet hela tiden och det är ju näringsförbud. (Respondent 17)

Hur kommunen tar ut avgifter och hur mycket för kontroll, tillstånd och tillsyn

Det framkommer bland respondenter att de är osäkra på om de betalar för faktiska kontrollbesök eller om de får en faktura utan att det föregått ett besök. Även vad fakturan avser är något som lyfts fram då kontrollbesöket vid tillfällena kan vara så korta som 15 minuter och då har kontrollanten endast kryssat i någon form av lista. Att då få en faktura på ca 8000 – 10 000 kr upplevs som ekonomiskt utmanande. För att försäkra sig att uppnå de kommunala kraven gällande t.ex. miljö- och hälsa liksom andra delar, konsulterar restauratörerna ofta extern kompetens som t.ex. Anticimex vilket blir ytterligare en ekonomisk belastning.

Sen är det väl det här med alla tillståndsavgifter för det förmodade tillståndsbesöket [...] det är egentligen skrämmande att jag betalar för någonting jag inte får ut. Jag får faktura för att jag fått ett besök av någon som inte har varit här [...] (Respondent 1)

[...] och tar en kaffe i en kvart och bockar av några punkter i ett papper och skickar en faktura två veckor efter på 8000 kronor, jag vet liksom inte vad bygger den summan på liksom när dessutom Anticimex var här två veckor innan för att försäkra samma sak. (Respondent 16)

Hur kommunerna bemannar med kompetens och under högsäsong

Det utkristalliseras två huvudsakliga utmaningar kring bemanning av kommunens tjänster, dels tjänstemännens kompetens och erfarenhet/intresse och dels bemanningen under restaurangernas säsong. När det gäller tjänstemännens kompetens och erfarenhet/intresse avses att en t.ex. näringslivsutvecklare måste ha varit företagare och en alkoholhandläggare kan inte vara nykterist om de ska vara tjänstemän för dessa områden. I de fall när beslut i ärenden svänger mellan bejakande till nekande och även ibland tillbaka till bejakande upplevs att kommunens beslutsfattare behöver vara mer insatta i lagar och regler för att förkorta beslutstiderna och därmed kostnader för företagarens förberedelse av t.ex. ett evenemang. Det finns ifrågasättande bland restaurangföretagarna om kommunens politiker och tjänstemän har tillräckligt med kompetens kring turism vilken påverkar utvecklingen av restaurangföretag i stor grad.

[...] när turistnäringen har sin största säsong har alla andra semester. (Respondent 20)

Men man kan t.ex inte anställa en näringslivsutvecklare som aldrig haft ett företag själv. [...] (Respondent 24)

Jag hoppas verkligen [...] att det inte bara sitter folk och fattar beslut [...] men inte alls fattar vad turism är [...] Det är väl en sådan, det är verkligen en utmaning. (Respondent 26)

Vi hade ett event förra året [...] Vi sökte och först fick vi inte men sedan ringde politiker och sa, men kör [...] Sedan plötsligt säger tjänstemän nej, [...] vi tar kostnader för X antal hundra tusen med artister och grejer och sedan går det inte att köra. [...] Man måste vara mer kompetent från början [...] Då skiter man i det. Så enkelt. Jag tror att... kommunikation... kommunen är i framkant men de har också ett stort jobb framför sig. (Respondent 26) [...] ytterst från politiken, det krävs förståelse och kunskap (Respondent 25)

Hur kommunerna tolkar lagen

Hur kommunala tjänstemän tolkar lagstiftningen upplevs som utmanande då restauratörerna menar att det kan leda till ojämna konkurrensvillkor. Tolkningar av lagar kan vara personberoende hos tjänstemannen. Restaurangföretagare lyfter fram att när det gäller beslut, i t.ex. alkoholfrågor, finns det ingen avdelning eller myndighet att vända sig till för att överklaga beslutet.

Flera restauratörer lyfter fram sin längtan att kommunerna både kan uppfylla lagkravet och samtidigt lagtolka så att det gynnar företagandet och därmed lockar fler företagare till kommunen.

Så det här med att tolka är inte alltid så positivt när det inte finns en myndighet över som man kan överklaga till. Utan då blir det ju ens tycke istället för att det är en regel som gäller. Så det finns nackdelar med det också. Hamnar du hos en handläggare som vill tolka det hårt är det inget roligt. (Respondent 17)

Tänk om någon kommun skulle våga tänka annorlunda och gå mot strömmen. Det som måste göras och det som lagen tillskriver, det är en sak, men ofta handlar det om att kommunerna tolkar lagstiftningen på olika sätt vilket sällan gynnar företagarna [...] Att tänka utanför boxen och ha det som en konkurrensfördel. Här gör vi saker och ting enklare utan att bryta mot lagen. Att man satte sig ner och tittade på förutsättningarna, vad som krävs, vad skulle man behöva göra och faktiskt gjorde det. Kanske skulle det rentav locka till sig fler aktörer [...] (Respondent 1)

Hur kommunen kommunicerar och uppfattas som byråkratiska

Flera restaurangföretagare uttrycker önskan om ett förstående bemötande med mer rådgivning. Det

är den sammanfattade mängden krav som upplevs ytterst omfattande och som ett hinder i restauratörens företagsdrift. För att möta kraven krävs en omfattande pappersexercis, och omfattningen av krav upplevs öka vilket tar mer och mer tid för företagaren. Det uppfattas som byråkratiskt och som "moment 22" då tillstånd är i beroende av varandra. Det ligger en utmaning i att flera restauratörer huvudsakligen är utbildade som kockar. Därutöver framhäver flera restauratörer att när kommunen bjuder in till möten i olika frågor leder mötena inte till något. Dessa möten tar endast företagarens tid i anspråk.

[...] Generellt är det så att man får lägga mer tid för varje... räddningstjänsten, miljö- och hälsa, arbetsmiljöverket... du bör vara ganska duktig på alla deras områden och det är jag inte, jag är kock liksom. Man är däremot tvingad att bli ganska bra för det krävs mycket idag. [...] Det ska vara listor och checklistor och... det är klart, det är bra grejer men, det är ju små företag vi pratar om [...] Man kan inte ha en anställd som, det är nästan så det kräver det. Men det är vi ägare som tar den här och visst, vi har vissa anställda också som gör en del men det tar mycket tid och kostar mycket pengar att hålla det här uppdaterat [...] (Respondent 18)

Alkoholtillstånd och sådant... att få alkoholtillståndet är fruktansvärt krångligt och vissa grejer känns som ett moment 22. Du kan inte få Livsmedelsverkets godkännande innan du tagit över verksamheten och du kan inte få alkoholtillstånd innan du har Livsmedels godkännande. Och det är lite jobbigt när det ska vara på samma dag och så ska du öppna den dagen [...] I kommunen tas de här besluten upp en gång i månaden och så ska de ha två veckors handledningstid och så ska de ha två veckor till. (Respondent 20)

Övriga utmaningar

Det finns ytterligare områden i undersökning som lyfts fram som utmaningar och hinder. Då det är endast några företagare som lyfter fram dem framstår dessa utmaningar inte som ett tydligt mönster inom kommunen eller i området Norra Bohuslän. Övriga utmaningar omfattar även utmaningar som faller utanför den kommunala ansvarssfären och istället hamnar inom ett nationellt ansvarsområde. Dessa områden är intressanta ur ett kommunalt perspektiv då de påverkar företagarna i kommunen väsentligt.

1) Skola/utbildning: Det framhålls brister i de kommunala restauranggymnasieutbildningen och vuxenutbildningen.

2) Transport och parkering: Den begränsade kollektivtrafiken utmanar restauratörer gällande bemanning då personal inte kan förflytta sig mellan orter i förhållande till restaurangens arbetstider. Dessutom är parkering för bilburen personal och gäster mycket begränsad i de trånga restaurangområdena.

3) Aktiviteter: Några restauratörer lyfter fram utmaningar kring brist på aktiviteter i kommunen vilket enligt deras uppfattning påverkar besöksunderlaget.

4) Kommunalt ledarskap/politik: Avsaknad av turistisk vision och ett politiskt ostabilt ledarskap menar vissa restauratörer hindrar långsiktiga strategiska satsningar.

5) Nationella strukturer: Många restauratörer lyfter utmaningar som inte direkt står under kommunens ansvar. Dessa nationella utmaningar är t.ex. kopplade till familjens påverkan på ungdomars val att inte jobba i restaurangbranschen eller restaurangbranschens eget ansvar som seriös arbetsgivare. Huvudsakligen lyfts direkt eller indirekt utmaningar som ligger i den nationella strukturen kring lagstiftning och skattefrågor. Omfattningen av de juridiska kraven är ytterst utmanande och den sammantagna skattebördan för restauratörerna bidrar till knappa marginaler. Företagens förmåga till vinst är kärnfrågan. Att som tjänsteföretag, men stort ansvar för att jobbskapande i Sverige, verka under samma villkor som det produktorienterade näringslivet lyfts fram som en huvudorsak till utmaningar och hinder.

Referenser

Gustafsson, I., Öström, Å., Johansson, J. & Mossberg, L. (2006) The five aspects meal model: A tool for developing meal services in restaurants. *Journal of Foodservice*, 17(2), 84-93.



Delrapport 2

Bättre möjligheter för restaurangnäringen

Samskapande mellan tjänstemän & restauratörer

Workshop, måndag 19 november, Stora Hotellet i Fjällbacka

Inledning

Tillväxt Norra Bohuslän är en arena för samarbete mellan kommunerna Strömstad, Tanum, Lysekil och Sotenäs med målsättning ”att med balans och varsamhet om miljö och människor skapa tillväxt och utveckling i norra Bohuslän”.

Maritim Utveckling i Bohuslän (MUB) är ett treårigt projekt inom Tillväxt Norra Bohuslän. Projektets syfte är att skapa förutsättningar för små och medelstora företag (SME) i området att stärka sin professionalitet, hållbarhet och innovationskraft.

Delprojektet Marina livsmedel ska bidra till att fler lokala restauranger tillhandahåller hållbara lokalt producerade marina råvaror och förädlade produkter. För att möjliggöra detta är delmål i marina livsmedel:

a) att i ett första steg detektera hinder/utmaningar hos restaurangföretag i Norra Bohuslän och

b) att i ett andra steg undersöka möjligheter för att sänka hinder hos kommunerna och stärka förutsättningar hos restaurangföretagen i Norra Bohuslän.

Denna delrapport behandlar upplägg, resultat och feedback från workshopen Bättre möjligheter för restaurangnäringen. Workshopen genomfördes den 19 november på Stora Hotellet i Fjällbacka och resultatet i rapporten bygger på samarbeten av både kommunala tjänstemän och representanter för restaurangnäringen. Delrapportens resultat kommer vara ett bidrag i slutrapporten för projektet Marina Livsmedel.

December 2018
Tobias Nygren
Delprojektledare Marina livsmedel

Metod och material

Workshop ”Bättre möjligheter för restaurangnäringen” hölls den 19 november i Fjällbacka. Med en halvdag med 20 tjänstemän från kommunerna och en eftermiddag tjänstemännen tillsammans med 15 restauratörer från restauranger i kommunerna.

När: 19 november kl 08:30 – 16:00
09:00 -12:00 Workshop med tjänstemän
12:00-13:00 Gemensam lunch - tjänstemän och restaurangnäringen
13:00-16:00 Workshop

Var: Stora hotellet i Fjällbacka. I hotellets frukostmatsal med utsikt över havet, hamnen, fiskebodarna och bebyggelsen i Fjällbacka. Matsalen är en kombinerad matsal och lounge varför det finns möjlighet att dels sitta och jobba vid bord men även att slappna av i sköna soffor och fåtöljer. Det är på sätt och vis ett annorlunda konferensrum med sin kontinentala stil av möbler och konst som kan locka till kreativitet.

Vem: 19 tjänstemän från de fyra kommunerna deltog i workshopen. Några tjänstemän (tre st)* representerade flera kommuner och även ytterligare kommuner, som t.ex. Munkedal, inom sin tjänst vid miljöenheten i mellersta Bohuslän. Tjänstemännen representerade bland andra miljö och hälsa, alkoholhantering, stadsplanering, brandmyndigheten och näringslivsenheten, 18 representanter från restaurangnäringens företag deltog från lunch och under eftermiddagen.

Tabell 1. Antal deltagare* fördelat på kommun, tjänstemän respektive restaurangnäringens företag

Kommun	Tjänstemän	Restauratör
Lysekil	5	3
Sotenäs	6	3
Strömstad	3	4
Tanum	7	7
Mellersta Bohuslän	1	1
Moderatorer	4	

Moderatorer: Workshopen leddes av Mikael Ahlström, processledare inom digital transformation för näringsliv och offentlig sektor tillsammans med Tobias Nygren, forskare vid Restaurang- och hotellhögskolan Örebro universitet/delprojektledare Maritim Utveckling i Bohuslän, Martin Sjöberg, rådgivare inom hållbarhetstransformation och innovationsledning

samt Renée Daun, projektledare Maritim Utveckling Bohuslän, Näringslivsstrateg Lysekils kommun.

Workshopens syfte och mål

Workshopen syftade till att gemensamt hitta lösningar till de utmaningar som framkommit i intervjuerna med restauratörer och med det övergripande målet bättre möjligheter och tillväxt för restaurangnäringen i Norra Bohuslän.

Workshopen hade därtill målen att:

- Öka förståelsen för varandras verksamhet, begränsningar, utmaningar och vardag.
- Skapa en bättre samverkan och samspel mellan tjänstemän och verksamheterna.
- Öka insikten om hur ny teknik och digitalisering kan appliceras och effektivisera verksamheterna.

Upplägg

Dagen delades upp i två delar där tjänstemännen under förmiddagen fick arbeta fram lösningar på de reella och upplevda utmaningarna med de kommunala reglerna och myndighetsutövningen utifrån rapporten Utmaningar för restaurangföretag i Norra Bohuslän.

Avsikten med att låta tjänstemännen själva arbeta fram lösningar i steg 1 var att de dels skulle prioritera bland de definierade utmaningsområdena och dels visa på en kommunal samsyn och lösningsvilja inför mötet med restaurangnäringen.

Workshopen bestod av korta moment blandat med nya insikter och inspiration med avstamp i näringens utmaningar via ideutveckling till paketering och prioritering av nya lösningar.

Program

Förmiddag 9-12 , tjänstemän

Workshoppedagen började med att deltagarna presenterade:

- Sig själva och sin roll
- Den största möjligheten de ser med besöks-

näringsen i Norra Bohuslän.

- Vad de kan bidra med i processen.

Tobias Nygren redovisade resultatet av intervjuer av restauratörer reella och upplevda utmaningar tillsammans med reflektioner och en efterföljande diskussion. Tjänstemännen prioriterade därefter bland följande fokusområden:

1. Hur kan vi få ned ledtider i processer?
2. Hur förbättrar vi effekt och upplevelse av tillsyn?
3. Hur ökar vi tillgänglighet, resurser och kvalitet under högsäsong/semester?
4. Hur förbättrar vi kunskap kring tillstånd, beslut och åtgärder?
5. Hur kan vi öka förståelsen kring begränsningar och möjligheter för samhällsplaneringen?

Tjänstemännen prioriterade utifrån vad som låg inom kommunens påverkan samt vad de ansåg vara viktigt för kommunen respektive näringsen.

Tjänstemännen från de fyra kommunerna blandades vid fyra bord där de diskuterade och tog fram idéer till lösningar samtidigt som Mikael Ahlström lotsade dem genom processen.

Förbättringsförslagen och lösningar som tjänstemännen direkt såg utifrån den kommunala verksamheten, redovisades och diskuterades i plenum.

Lunch 12-13 tjänstemän och restauratörer

Restauratörerna anslöt till en gemensam lunch på Restaurang Matilda - Café Bryggan.

Eftermiddag 13-16, samskapande med tjänstemän-restauratörer

Alla tjänstemännen blandades tillsammans med restauratörerna i nya bordskonstellationer.

Efter att alla deltagare hade presenterat sig fortsatte eftermiddagen med en kort genomgång av Tobias Nygren av restauratörers utmaningar beskrivna i rapporten "Utmaningar för restaurangföretag i norra Bohuslän". Därefter redovisade tjänstemännen resultaten från deras grupparbete från förmiddagen.

Mikael Ahlström gav ett inspirations föredrag där han visade på nya digitala tekniker, applikationer och lyfte fram digitala lösningar på utmaningar i andra branscher.

Han lyfte fram praktiska exempel på slagkraften i:

- Visualisering. Hur vi helt plötsligt tar åt oss och påverkas av data.
- Hur vi kan använda data och visualiseringar för att lösa våra fokusfrågor?
- Att kunna förutsäga människors beteende, mönster och val. Hur detta används inom allt från gods, Uber, till Alibaba mm.
- Hur kan vi använda prognoser och incheckningar för att hitta lösningar till våra fokusfrågor?
- Nätverk och digitala kanaler. Hur kan vi använda nätverken och massorna i digitala kanaler för att hitta lösningar på våra fokusfrågor?
- Artificiell intelligens. Att framförallt göra det AI är bäst på och vi är sämst på: att hålla koll på mängder av data. Hur kan vi använda den artificiella intelligensen och botar för att lösa våra fokusfrågor?

Inspirationsföredraget varvades med 5 minuters korta workshopspass. Där deltagarna jobbade med att ta fram nya idéer med nya lager av insikter och möjligheter. Idéerna klustrades ihop, prioriterades, utvecklades och slutligen paketerades till lösningar. Respektive grupp prioriterade bland sina lösningsförslag och presenterade sina nya innovationer.

Workshopen avslutades med att alla deltagarna lämnade sina grupper och istället bildade nya grupper efter kommundeltagande. Näringslivsutvecklare i respektive kommun fick i uppgift att forma och boka in nästa tillfälle i sin kommun för att bära och realisera lösningarna vidare i kommunen.

Utcheckning: var och en av deltagarna fick reflektera över dagen med följande frågor:

- Vad tar jag med mig hem?
- Vad kan jag göra direkt när jag kommer hem?
- Vilka idéer går vi vidare med? Med vilka? När startar vi? Vem bjuder in?

Respektive näringslivsutvecklare samlade ihop svaren. Dagen avslutades med fika och mingel.

Resultat

Vad ser tjänstemännen som de största möjligheterna för att öka tillväxten inom restaurangnäringarna i Norra Bohuslän.

Bohuslän har en fantastisk miljö med havsnära upplevelse, i kombination måltid och möjligheter för aktiv fritid på olika sätt. En unik miljö som vi samtidigt skall vara rädda om.

Det finns stora möjligheter att både förlänga säsongen och öka avkastningen i besöksnäringarna genom att ta ett helhetsperspektiv och utveckla aktivitetsturism, evenemang och platsutveckling. Här har vi mycket att lära av varandra och vi bör ta tillvara på mognaden och kompetens hos företagen. Krögarna har också en del att lära av varandra. Vi ska ta vara på besökarna. Det lokala värdskapet, bemötande från invånare är viktigt. Ökade möjligheter för boende och kvällskommunikationer gör att fler besökare kan stanna kvar på kvällen och gå på restaurang.

Säsongsboende är ett problem även för kommunen och vården, tillsammans kan vi lösa det, inte enskilt.

Hur ser tjänstemännen på deras bidrag till möjligheterna

Ge en effektivt, personligt och likställt rådgivning och tillsyn. Företagsperspektiv med samverkan och förståelse. Vara en spindel i nätet, samverka och guida företagarna till rätt kontakter både inom den kommunala verksamheten som till andra i kommunen.

Coachande och rådgivande men det är få som vågar ringa och ställa frågor. Det skall vara tryggt att få hjälp. Aktivt fånga upp företag och lotsa dem rätt.

Tillse konkurrens på lika villkor med en samsyn i bedömning. Rättssäkerhet, hjälpa till med att vinna överklaganden vid felaktigheter från andra myndigheter.

Det skall vara säkert och tryggt att vara besökare, även under högsäsong då risken för olyckor ökar. Upprätthålla kvalitét och tillse att det serveras säker mat på lika villkor, sålla bort oseriösa.

Tjänstemännens respons på rapporten "Utmaningar för restaurangföretag i norra Bohuslän"

Tjänstemännen har hört påståendena tidigare och har förståelse för deras frustration.

Det handlar om vem som svarar, hur de bemöts. Det är viktigt att inte bara svara på den direkta frågan utan ha ett helhetsperspektiv och ge informationen runt om kundens frågeställning. De vet inte alltid direkt vad de skall fråga om. Det är många nya handläggare inom kommunen så det är viktigt att dela erfarenheter och kunskaper.

Frustrationen blir extra stor när företagen har börjat sin process i fel ände då kan en gemensam lotsgrupp vid första mötet vara en bra lösning. En lots som ligger under näringslivschefen.

Idag går processer snabbare. Tidigare behövde man godkännande av restauranglokalen, idag räcker det att de registrerar sig för att få tillstånd. Det kan inte gå snabbare. Företagare som har verksamheter i flera kommuner, framför allt stora kommuner, har en helt annan förväntan på kommunens digitala förmåga.

Fokusfrågor - prioritering utmaningar

Utifrån rapportens utmaningar prioriterade tjänstemännen att arbeta vidare med 3 prioriterade fokusfrågor utifrån frågeställningarna: viktigt för kommunen, viktigt för näringen och störst möjliga påverkan.

Fokusfrågor	Viktigt för kommunen	Viktigt för näringen	Störst möjliga påverkan
1. Hur kan vi få ned ledtider i processer?	4	12	10
2. Hur förbättrar vi effekt och upplevelse av tillsyn?	12	11	17
3. Hur ökar vi tillgänglighet, resurser och kvalitet under högsäsong/semester?	7	19	2
4. Hur förbättrar vi kunskap kring tillstånd, beslut och åtgärder?	10	11	16
5. Hur kan vi öka förståelsen kring begränsningar och möjligheter för samhällsplaneringen?	8	6	9

Tjänstemännens lösningsförslag på fokusfrågorna

Hur kan vi få ned ledtider i processerna?

Tjänstemännen föreslår en digital Portal, där allt är samlat på en plats: Portalen skall vara en samlad startpunkt för restaurangernas olika ärenden. Ett ärende från restaurangföretaget skall hamna hos berörda avdelning. Serverat portalen, som håller på att utvecklas av Sveriges Kommuner och Landsting, är ett exempel. Tjänstemännens föreslagna portal skall innehålla:

- Ett flödesschema för att skapa tydlighet, vad som skall lämnas och vid vilken tidpunkt.
- Självtest, för sitt ärende, som sen slussar till en lotsgrupp som skapar ett samlat möte. Portalen skall säkerställa att rätt kontaktuppgifter inkommer.

Hur förbättrar vi effekt och upplevelse av tillsyn?

- Förbättrad kommunikation om vad tillsynen är och vad tillsynsavgifterna går till. Informationen kan ges genom hemsida eller broschyr, läggas in i alkoholtillståndsutbildningen eller i värdskapsutbildningen innan sommaren.

- En webbplats där restaurangerna kan göra ett digitalt genrep inför tillsynsbesök, som komplement till checklistor. Detta skapar möjlighet för att personalen att förbereda sig, och leder till att inte enbart ledarskapet vid restaurangen har kunskap om tillsyn.
- Utbildning av tjänstemän i bemötande vid personliga besök och hur handläggare skall kommunicera med sina kunder. Utbildningen kan innehålla mentorskap, stöd och vägledning för "nyanställda". Tjänstemän skall vara pålästa om "kunden" inför besök och kontakt.
- Ta med och öka förståelsen i kommunen, bland de olika enheternas tjänstemän, hur lagstiftningen sitter samman t ex brand, alkohol och livsmedel.
- <https://skl.se/naringslivarbetedigitalisering/digitalisering/naringslivehandel/enklareforetagan-deserverat.6909.html>
- Tillsynen skall vara uniform, enhetlig, oavsett tjänsteman eller kommun.
- Mäta resultatet och kundnöjdheten. Idag mäts detta 4 ggr per år inom kommunen, vilket anses för trögt. Genom att skapa ett mätsystem som är mer direkt, en "Trip Adviser" för tillsyn, går det att göra små justeringar kontinuerligt.

Hur förbättrar vi kunskapen kring tillstånd, beslut och åtgärder?

- Gemensamma "krögerträffar" med de olika förvaltningarna och myndigheter t ex Skatteverket.
- Kommunicera med ett vardagligt språk och på flera språk, både i möten som i information, utskick, webb och beslut. Ta med tolkar där så behövs.
- Enkel beskrivning av processen med flödesschema, guide och checklistor.
- Tydliga beslut med utförlig information om beslutet med motivering, varför.
- Utveckla krögarnas introduktion för personalen kring regler, lagar och tillstånd.

Framtidens möjligheter – samskapande med tjänstemän och restauratörer

Hur kan vi få ned ledtider i processerna?

En digital portal, en väg in, till kommunens information, rådgivning och anmälan/ansökan
Dygnet runt chattbot som svarar på de enklaste frågorna. Portalen innehåller bokningsschema, datum att komma ihåg, planerad tillsyn. Med en digital portal kan kommunen analysera ledtid, flaskhalsar ofta förekommande frågor. Kommunen lär sig hur näringen agerar. Digitalt kan kunden få en indikation på besittningssituationen/ledtiden. I portalen säkerställs att ansökningar är kompletta. AI och dataflöden för att planera bemanning i kommunen t ex kommande, händelser, evenemang, vägtrafik, väder etc. Även analysera utfall av evenemang.

Hur förbättrar vi effekt och upplevelse av tillsyn?

Stöd och utbildning av tjänstemän i bemötande och kommunikation vid tillsyn. Roligare och lättare kontroller. Transparens med visualisering: var befinner sig mitt ärende, vem jobbar under högsäsong. Mäta och visa effekterna av insatserna.

Hur förbättrar vi kunskapen kring tillstånd, beslut och åtgärder?

Förbättrad information om att tillsyn är ett stöd och inte kontroll med kommunikation om konceptet tillsyn på ett lättare sätt. Skapa E-utbildningar med micro-certifieringar, informera i sociala medier, lägg in information i träffar och t ex alkoholutbildning.

Hur ökar vi möjligheterna för restaurangnäringen

Använd big data och visa upp i t ex en app, lediga boenden, lediga parkeringar och kollektivtrafik tillsammans med erbjudande/att göra i närheten. Skapa digital dialog med kunder, besökare och kommuninvånare. Digital kartläggning över t ex hur folk rör sig som underlagsdata till företag, i stadsplanering och i marknadsföring.

Innovativ lösning

Alla grupperna kom fram till en digital portal för restaurangnäringen som baserar sig på ett enhetligt digitalt ledningssystem i kommunen med gemensam databas och dokumenthantering för alla enheter. Portalen skall sträcka sig över alla faser och ge stöd från att man funderar på att öppna restaurang, implementering, drift, expansion etc.

Den digitala portalen skall innehålla följande funktioner:

- "Flödesschema" (Lathund)
- Kalendrar med påminnelser
- Ärende- och dokumenthantering
- Information om lagar och regler
- Bokning för ärenden med hanteringstid tidigt så att man lättare kan planera tiden. Bokningsschema för tillsyn som synkar med alla enheter och tjänstemän och genererar en gemensam checklista.
- E-lärande för personal både inom restaurangerna och kommunen med egna micro-certifieringar.
- Siri som sök och talstöd.

Och skall erbjuda:

- Stöd i ansökningsprocessen med steg för steg hänvisning med kontaktinfo till handläggare.
- Steg för steg som gör det enklare för sökande.
- Lämna uppgifter en gång – digitalt
- Hämta/hitta information om tillstånd, beslut och åtgärder på ett ställe
- Att handläggare kan planera tiden i portalen.
- Handläggaren får information oavsett berörd involverad enhet, tillsammans med utbildningar och certifieringar som restaurangen gått.

Handlingsplan

Respektive näringslivsutvecklare koordinerar arbetsgrupper vidare i respektive kommun.

Utcheckning

Vad tar jag med mig hem?

- Öka förståelsen för varandras verksamhet, jobb, begränsningar och utmaningar. Där tjänstemännen fick en större inblick i restauratörernas vardag och utmaningar samtidigt som restauratörerna fick en större inblick i kommunernas utmaningar och de krav som ställs på tillsynsenheter mm.
- Ta in digitalt i, den kommunala verksamheten.
- Nyttja digitala tjänster och kommunikation mer i våra verksamheter (restauranger)

Vad kommer jag göra direkt när jag kommer hem?

- Ta med mig möjligheterna med digitalisering.

Utvärdering av workshopen

Deltagarnas upplevelse och feedback om workshopen undersöktes med stöd av Surveymonkey, vilken skickades ut samma kväll som workshopen. Av workshopdeltagarna svarade 20 stycken på enkätundersökningens frågor.

Det kan konstateras att deltagarna uppskattade workshopen. Som helhet ansåg 16 stycken att workshopen var mycket bra respektive bra (Figur 1). Och 17 stycken ansåg att workshopens program var mycket bra respektive bra (Figur 2).

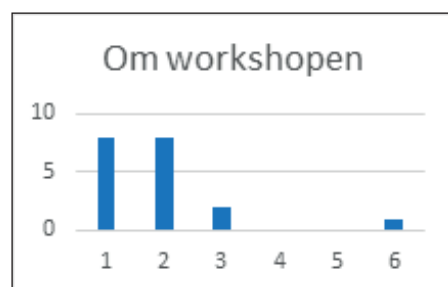


Fig. 1 Vad deltagarna tyckte om workshopen som helhet.

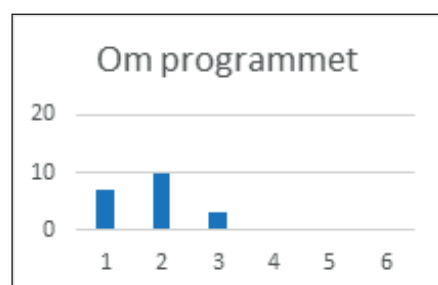


Fig. 2 Vad deltagarna tyckte om workshop workshopen som helhet programmet.

Skala mycket bra (1) till mycket dålig (5). (6) avser förekomst av kommentarer

När det gäller vad som var det bästa med workshopen framförde deltagarna tre huvudsakliga synpunkter:

- 1) att Mikael Ahlströms föreläsning om digitalisering var överraskande, inspirerade och hade ett bra (høgt) tempo
- 2) att blandningen av restauratörer och tjänstemän i en neutral lokal bidrog till samarbeten i en positiv och

professionell anda.

- 3) att restauratörer och tjänstemän hade seriösa samtal och vilja att hitta direkta lösningar på identifierade utmaningar.

En fråga i utvärderingen handlade om vad vi kunde göra bättre framöver. Deltagarna lyfter fram fyra huvudsakliga synpunkter:

- 1) att det är viktigt att vi fortsätter arbetet framåt så fort som möjligt. Detta för att inte skapa besvikelse hos förväntansfulla avnämare. Särskilt då vissa lösningar ligger utanför tjänstemännens beslutsområden. Det kan i vissa fall handla om upphandling eller vilja hos kommunledning.

- 2) att workshopen hade tjänat på att fler restauratörer hade deltagit men även tjänstemän från andra delar i kommunen.

- 3) att kommunicera målet med mötet.

- 4) att akustiken är viktig i en lokal så att alla hör.

Slutligen ställdes frågan i utvärderingsformuläret om vad deltagarna önskade att framtida temadagar/workshops ska handla om. Flera idéer lyftes fram och de tre mest framträdande var:

- 1) att fortsätta, utveckla och följa upp den linjen vi är inne på nu.

- 2) att bli inspirerad och tvingas tänka utanför boxen och göra likande upplägg för andra branscher.

- 3) att förlänga säsongen. Workshopen målpuppfyllelse och slutsats

Workshopen målpuppfyllelse

Övergripande mål skapa bättre möjligheter och tillväxt för restaurangnäringen i Norra Bohuslän.

Mål 1: att undersöka möjligheter för att sänka hinder hos kommunerna och stärka förutsättningar hos restaurangföretagen i Norra Bohuslän.

Workshopen lyfte fram tre utmanade fokusområden:

1. korta ledtider, 2. förbättra effekt och upplevelse av tillsyn samt förbättra kunskap kring tillstånd, 3. beslut och åtgärder som tjänstemän och restauratörer

samarbetade kring för att ge bättre förutsättningar för företagen..

Mål 2: att gemensamt hitta lösningar på restaurangnäringens utmaningar.

Då det gäller att arbeta gemensamt var detta ett bärande fundament för workshopen. De beskriva utmaningarna är en kommunal angelägenhet och därmed löses bäst i gemenskap. Under lunch och eftermiddag placerades tjänstemän och restauratörer tillsammans i små grupper om 5-8 personer för att underlätta samtal. Workshopens form var informell där alla uppmuntrades att vara aktiv genom att skriva på post-it lappar. Under eftermiddagen presenterade varje grupp en lösning för de tre fokusfrågorna som behandlades. Den gemensamma lösningen var en digital portal.

I utvärdering av workshopen svarar deltagarna på frågan vad som var det bästa med workshopen att det var blandningen av tjänstemän och restauratörer, deras seriösa samtal och vilja till att hitta direkta lösningar. Därutöver föreslås i utvärderingen att göra liknande upplägg för andra branscher.

Mål 3: att öka förståelsen för varandras verksamhet, begränsningar, utmaningar och vardag.

Tjänstemännen uttrycker efter presentation av utmaningarna att de har förståelse för restauratörernas frustration. Vid utcheckningen uttrycks av både tjänstemän och restauratörer att de har förståelse för varandras verksamheter, jobb och begränsningar. Båda grupperna har fått en större inblick i varandras verksamheter, dess utmaningar och vilka krav respektive måste uppfylla.

Mål 4 att skapa en bättre samverkan och samspel mellan tjänstemän och verksamheterna.

Tjänstemännen definierar sitt bidrag för

tillväxtmöjligheterna som: att vara spindel i nätet, samverkan, guidning, coachande och rådgivning. I utvärderingen lyfter man att en neutral miljö bidrar till samarbete och en positiv och professionell anda. Dessutom uttrycks i utvärderingen en önskan att fortsätta, utveckla och följa upp den utstakade kursen.

Mål 5 att öka insikten om hur ny teknik och digitalisering kan appliceras och effektivisera verksamheterna.

Med stöd av moderatorn Mikael Ahlströms inspirationsföreläsning samskapade tjänstemän och restauratörer fram digitala funktioner till en digital portal. En portal med digitala applikationer för att förkorta ledtider, ge dygnet runt service, information, utbildningar och artificiellt tal-stöd.

Vid utcheckningen uttrycktes att workshopen gav intryck vad verksamheterna kan använda avseende digitala lösningar och vilka möjligheter det ger.

I utvärderingen framhölls att något av de bästa med workshopen var att föreläsningen om digitalisering var inspirerande och överraskande.



Delrapport 3

Marina livsmedel, Mat på menyn & Scary Seafood

Intervjuer med restauranger, samarbete med projektet Scary Seafood och examensarbete om sjöpungens gastronomiska potential

Inledning

Tillväxt Norra Bohuslän är en arena för samarbete mellan kommunerna Strömstad, Tanum, Lysekil och Sotenäs med målsättning ”att med balans och varsamhet om miljö och människor skapa tillväxt och utveckling i norra Bohuslän”.

Maritim Utveckling i Bohuslän (MUB) är ett treårigt projekt inom Tillväxt Norra Bohuslän. Projektets syfte är att skapa förutsättningar för små och medelstora företag (SME) i området att stärka sin professionalitet, hållbarhet och innovationskraft.

Delprojektet Marina livsmedel ska bidra till att fler lokala restauranger tillhandahåller hållbart lokalt producerade marina råvaror och förädlade produkter.

För att möjliggöra detta är delmål i marina livsmedel

- att i ett första steg detektera hinder/utmaningar hos restaurangföretag i Norra Bohuslän och
- att i ett andra steg undersöka möjligheter för att sänka hinder hos kommunerna och stärka förutsättningar hos restaurangföretagen i Norra Bohuslän.

Denna delrapport behandlar upplägg och resultat av intervju gällande utmaningar för restaurangföretag i norra Bohuslän avseende produkten; råvaror och maträtter. Delrapporten behandlar dessutom arbete kring en enkät gällande Scary Seafood. Slutligen behandlas upplägg och resultat av examensarbetet från Restaurang- och hotellhögskolan, Örebro universitet; Sjöpungens gastronomiska potential, författad av Emil Keerberg och Kennie Talvitie under handledning av delprojektledaren. Delrapportens resultat kommer vara ett bidrag i slutrapporten för projektet Marina Livsmedel.

December 2018

Tobias Nygren

Delprojektledare Marina livsmedel

Metod och material

För att undersöka restaurangföretags utmaningar och hinder intervjuades restauratörer vilket beskrivs i rapporten Utmaningar för restaurangföretag i norra Bohuslän, under lag för workshopen ”bättre möjligheter för restaurangnäringen. I den rapporten utlämnade dock det resultatet som behandlade vad restaurangerna säljer avseende matprodukt liksom vad restauratörerna tänker gällande innovativa och hållbara marina livsmedel, så kallade Scary Seafood. Här följer en sammanfattning av material och material vid intervjuerna och återges i sin helhet i ovanstående rapport. Dessutom beskrivs utformning av en enkät för Scary Seafood projektet och en undersökning inom det projektet, liksom metod och deltagare i examensarbetet Sjöpongens gastronomiska potential.

Intervjuer Produkten – Scary Seafood

En semistrukturerad intervju användes delvis skapades utifrån den vetenskapliga modellen FAMM - Five Aspects Meal Model (Gustafsson et al. 2006). Modellen är konstruerad som ett verktyg för att analysera helhetsperspektiv på måltider och dess delar: rummet, mötet, produkten, styrsystemet och stämningen.

28 intervjuer genomfördes med 27 män och 7 kvinnor på restauranger i Norra Bohuslän mellan 23 april och den 29 augusti 2018. Intervjumaterialet omfattar ca 15 timmars inspelning som gjordes med hjälp av en iPhone. I genomsnitt varade varje intervju ca 35-45 minuter där den kortaste intervjun var ca 15 min medan den längsta varade i ca 70 min.

Genomförande

Frågor om produkten omfattade frågor från ett annat närliggande projekt Scary Seafood, en studie om tänkbara och otänkbara arter från havet utifrån ett hållbarhetsperspektiv. Därtill undersöktes utmaningar i transport av varor.

Analys

Samtliga intervjuer transkriberades. En induktiv ansats användes för att analysera det transkriberade materialet där citat, kondenserat citat och koder och tema användes för att hitta meningsbärande storheter. Dessa storheter är undersökningens resultat avseende utmaningar och hinder. Området marina livsmedel, produkter och Scary Seafood har lämnats för vidare bearbetning i slutrapporten.

Enkät Scary Seafood

På uppdrag av Handelshögskolan i Göteborg, utformades en enkät för att undersöka sensoriska variabler hos marina arter. De marina arterna valdes ut av projektteamet för Scary Seafood vid Tjärnö marinbiologiska forskningsstation och beskrivs i bilaga 1. (Beskrivs i Scary seafood rapportens bilaga 1).

Från förfrågan till leverans av enkäten förändrades uppdraget i stor omfattning avseende enkätens innehåll; från sensorisk kvalitet på arterna till att istället handla om betalningsvilja.

Enkäten utformades i det digitala verktyget EyeQuestion för att via länk direkt kunna fånga bedömarens svar och samla dem för analys. Därutöver gjordes en pappersenkät för eventuella bedömare utan smartphone eller dator. (Enkäten beskrivs i Scary seafood rapportens bilaga 2)

Bedömningen utfördes i en sal den 4 september på Handelshögskolan i Göteborg av 90 internationella studenter. Arterna som skulle bedömas visades upp i akvarium och fanns även på papper för bedömarna.

Studenterna ombad först att svara på frågor om demografi. Därefter om de kunde tänka sig att äta tillagad art 1-3 på en skala från 1 -7.

Nästa fråga avsåg ett algchips de först smakade på och sen bedömde på en skala från dislike (1) till like very much (7) gällande utseende, doft, smak, arom och krispighet.

Enkäten avslutades med att undersöka om bedömarna var villiga att köpa algchipsen och vad de var villiga att betala för algchipsen.

Examensarbete – Sjöpongens gastronomiska potential

Under våren 2018 undersökte delprojektledaren, med livsmedelsföretaget Marine Taste, Tjärn, och studenter vid RHS i ett examensarbete om sjöpong, i form av en sjöpongsås, har en gastronomisk potential i Sverige. Studien omfattade bland annat sensoriskt bänkttest med de två författarna för smak och doft av sjöpongsås i jämförelse med fem andra fisk- och skaldjurssåser/buljonger. En fokusgruppsintervju genomfördes med 4 studenter och en lärare kring användandet av sjöpongsås i matlagning. Slutligen genomfördes ett konsumenttest med 42 konsumenter som bedömde en kall gurksoppa innehållande sjöpongsås.

Resultat

Intervju Utmaningar för restaurangföretag i norra Bohuslän

Produkt

Det råder stor variation mellan de restaurangföretag som redan använder nytänkande och hållbara marina livsmedelsprodukter, även så kallade scary seafood, till de som överhuvudtaget inte kan tänka sig att det är aktuellt på deras meny.

Restauratörerna svarar gällande att servera scary seafood, marina livsmedel, att de kan tänka sig arter som: valthornssnäckor, japanskt ostron, odlade jätteräkor, trollhummer, tång och alger mfl. Några av de som använder redan tång, alger och strandkål och plockar detta själv:

[...] är ute och plockar blommor han har på maten, även alger, tång och strandkål [...] som vi använder i vår matlagning, så vi jobbar väldigt mycket med det. (Respondent 27)

Andra restauratörer använder sådana ovanliga marina livsmedelsprodukter och menar att deras restaurang, förutom fisk och skaldjur, i stor grad serverar kött, hamburgare, pizza, sallad och/eller räkor.

I dagsläget är det extremt svårsålt. För min typ av verksamhet blir det ännu mer svårsålt. Vi säljer förvisso mer mat än fika men det är mer burgare, caesarsallader, club sandwich och fisksoppa och sådana saker, det är liksom inte den... (Respondent 3)

Gästerna

I intervjuerna finns ett stort spann hur restauratörerna beskriver sitt gästskikt; från mat-neofoba (rädd för ny mat) till mat-neofila (gillar ny mat). Det speglar även restaurangerna i intervjun som omfattar från god standard till fine dining:

[...] jag upplever nog att människan är lite rädd överlag sådär. Det är inte alla som är nyfikna. Så vi jobbar med lite olika klientel men majoriteten kanske tycker det är spännande men skulle inte vågar prova, tror jag. Så jag tror det är ganska svårt att komma in med nya grejer, det tar nog ganska lång tid. (Respondent 5) Nej. Om man tänker på vilka gäster vi har. Det är mycket normmän som gillar pizza och cola, så att servera dem sjögurka är liksom inte aktuellt. Det är

crazy om man har en fisksoppa liksom. De klassiska normmännen vill ha cola, pizza, burgare eller biff. Så det har jag inte funderat så mycket på. (Respondent 8)

En viss kategori gillar det (Respondent 27)

En restauratör tydliggör att gästerna inte kommer på restaurangen för att få en gastronomisk upplevelse utan för att stilla hunger. Även om marina livsmedel är förväntade så beskriver denna restauratör detta som en utopi:

De flesta som kommer hit är i första hand hungriga. Vi har hamburgare på menyn som jag inte alls tycker passar här men den går enormt mycket för vi har mycket seglare [...] de vill inte ha för mycket krusiduller [...] man förväntar sig sjömat här, absolut, man vill helst ha från havet [...] de vill helst ha fiskade, handskalade här och serverade på tallriken, en utopi naturligtvis (Respondent 19).

Kunskap

Gällande kunskap kring tillagning av nya produkter varierar det bland restauratörerna. Några är välrenommerade kokar i högsta divisionen där utveckling av nya kulinariska rätter är vardag, andra prövar sig fram och experimenterar. Vissa upplever att de saknar kunskap om hur de ska anrätta t ex sjögurka eller alger och hur de smakar. Livsmedelssäkerhet lyfts fram som ett område där de brister kunskapsmässigt.

Det är en jättebra krydda att jobba med, i kalla såser och sådär, men annars tycker jag att tången är inte jättelätt att jobba med för den har en speciell konsistens som inte alltid är så lättillgänglig. [...] jag saknar kunskapen om vad jag kan göra med det. (Respondent 6).

Men hur det är med algblomningar och vad är det som fastnar på dem och vad måste man göra med dem innan. (Respondent 24)

Sedan har jag dålig koll på hur smakbildningen är, vad det smakar och hur det mottas. (Respondent 20).

Restauratörernas utmaningar gällande Scary Seafood, innovativa marina livsmedel Tillgång, logistik, tidsperspektivet

De allra flesta har lyft fram utmaningen kring att ha högsäsong och små kvantiteter av ett livsmedel. När det är fullt med gäster ser respondenterna det utma-

nande gällande, beställning, menyplanering, tillagning och servering av små kvantiteter av en råvara. Tillgången av ett marint livsmedel måste säkerställas för att för de flesta restauratörer ska kunna sälja en sådan produkt:

Vi kan inte bygga vår verksamhet på att vi ska ha någon sjögurka på menyn som inte blir levererad. Det får man ha som tillbehör eller en kul grej vid ett visst tillfälle men vi kan inte bygga våra menyer kring osäkra leveranser. (Respondent 7)

Det skulle vara jättekul att servera men hos oss är det alltid det här med tid [...] tång kan du liksom inte bara slänga upp på tallriken som du gör med lakräkor. (Respondent 19)

Några lyfter att de redan idag jobbar med dagens fångst och att gästerna förstår variation på menyn av de marina livsmedlen, beroende på väder vind, fångst och tillgång. Och att det kan vara kul med något nytt:

Ja. Vi har dagens fångst, vi har börjat med det i år. Det skulle vara jätteroligt att våga prova och det skulle man kunna göra en liten sak av hos oss egentligen för vi har pirat- och kapartema och utmanar gästerna ibland och skojar lite med dem [...] Vågar du? (Respondent 9)

Ekonomi och pris

När det gäller ekonomi så lyfter några respondenter det faktum att fisk och skaldjur samt alger är mycket dyra livsmedel och därmed svåra att få avanser på. Därmed är det begränsat antal gäster som har råd med exklusiva maträtter:

Det är ganska dyrt att hålla på med de här grejerna som vi gör. Vi tjänar inga pengar i restaurangen. Men vi har finansierat det med en bar som folk gillar [...]. (Respondent 26)

[...] skaldjur är rätt dyrt. Det blir dyrt ut till kund också. (Respondent 11)

Ambassadör – Restauratörernas lösning på att marknadsföra Scary Seafood - innovativa marina livsmedel

Många restauratörer menar att marina livsmedel,

scary seafood, är ett spännande och intressant inslag i en marin gastronomi. Dock ska någon annan restaurang marknadsföra det. De flesta hänvisar till kända branschföreträdare, kockar, eller till den mer kända restaurangen. Dessa kan ses som ambassadörer för marina livsmedel - scary seafood för att skapa en plattform så att restauratörer och gäster känner sig trygga.

[...] Man måste också jobba in det, det måste bli normaliserat. Förra året hade vi lite modernare slags mat på krogen, det funkade inte [...] folk söker ju tryggheten. [...] är ju ett rätt enkelt café och bar, men Perssons, där hade man kunnat laborera mer. På [...], som är en vanlig restaurang, där kan man laborera lite med vissa rätter [...] Men det finns absolut efterfrågan för det. Det är inte lätt men man måste ju bygga upp det [...] (Respondent 12)

Det tror jag absolut. Våra duktiga kockar i Sverige, det är ju världsklass och de är väldigt innovativa. Då gäller det att lyfta upp det, de som använder det här, att de får media så att det kommer ut till gemene man att det finns, annars blir det bara konstigt. (Respondent 17)

[...] Man ser ju att Frantzén och de där, de experimenterar ju lite och håller på med alger och sjöborrar [...] Det tar ju ett bra tag innan det blir ordinarie eller standard om man tänker i en storstad och sedan tar det kanske 10-15 år till innan det kommer till kusten såhär [...] (Respondent 20).

Enkät Scary Seafood

För att besvara frågeformuläret och bedöma de 13 arterna, algchipsen mm valde Handelshögskolan, Göteborgs universitet att endast använda pappersenkät istället för att samla bedömningen på den förberedd digitala länken till programmet EyeQuestion. Resultatet av enkäten avseende innovativa marina livsmedel, Scary Seafood, är i skrivande stund 15 december 2018 ännu inte behandlad av projektägare för Scary Seafood, Handelshögskolan i Göteborg och Tjärnö marinbiologiska forskningscenter. Delprojektledare för Marina livsmedel, Maritim Utveckling i Bohuslän hänvisar till slutgiltig rapportering av projektet Scary Seafood.

Sjöpungens gastronomiska potential

Sensoriskt bänkttest - Smak och doft av sjöpungsås i jämförelse med fem andra fisk- och skaldjurssåser/buljonger

Bänkttest, är en informell bedömning av en produkt före vidare sensoriska tester, där målet är att undersöka sensoriska skillnader. I det sensoriska bänktestet av sjöpungås avsågs även att undersöka sjöpungsåsens djupare sensoriska egenskaper. Sjöpungsåsen jämfördes andra flytande smaksättare baserade på havsprodukter: Hummer-, skaldjur-, och fiskfond från Bong, Touch of Taste samt Squid Brand Fish Sauce och Maekrua Oyster Sauce. Sjöpungens unika karaktär beskrivs i bänktesten i tabell 1.

Tabell 1. Bänkttest: Bedömning och beskrivning av sensorisk kvalitet på sjöpungsås

Bedömning	Sensorisk beskrivning
Utseende	Svart, genomskinlig, grumlig. Ljusare i färgen än fish sauce
Doft	Hav, dominant tångdoft, ruttan tång, tång som har blåst upp på stranden
Smak	Hög syra, sälla och umami. Mindre intensiv salt smak än övriga produkter
Smakarom	Hav, mild förruttelse, låg intensitet av ruttan fisk och en tydlig smak av kallsup som inte fanns hos övriga produkter
Textur	Vattenlik

Fokusgruppsintervju - sjöpungssås i matlagning.

I ett gastronomiskt perspektiv ansåg fokusgruppen att sjöpungssåsen som produkt är en smakförstärkare, precis som man använder soya eller fishsauce. Produktens funktion är att förhöja redan befintliga smaker och aromer i en maträtt. Gällande sjöpungssåsens gastronomiska användningsområden lyftes det asiatiska köket fram. Vid tillagning av maträtter som dumplings, ramensoppa och wok menade fokusgruppen att sjöpungssås fungerar som smaksättare. Därutöver föreslog fokusgruppen att sjöpungssåsen skulle kunna användas som ersättning för salt och vid pensling av råvaror. Fokusgruppsintervjun identifierade att sjöpungen har en gastronomisk potential som smakförstärkare i det

nordiska köket. När man vill lyfta fram smakegenskaper hos en råvara och hålla den mer svensk/nordisk framstår sjöpungssåsen jämfört med fishsauce som en mer svensk smakförstärkare. Sjöpungssås kan fungera i maträtter på nordiska restauranger.

Konsumenttest - Gillande av maträtt tillagad med sjöpungssås

Ett konsumenttest med 42 konsumenter serverades en kall gurksoppa tillagad med sjöpungssås.

På en femgradig skala från tycker inte om (1) till väldigt gott (5) svarade 30 personer att gurksoppa med sjöpungssås var gott eller väldigt gott (medelvärde = 3,95). De flesta konsumenter (39 av 42 = 93%) svarade menade att de se och tänka sig att maträtten serverades på restaurang.

Referenser

Gustafsson, I., Östrom, Å., Johansson, J. & Mossberg, L. (2006) The five aspects meal model: A tool for developing meal services in restaurants. *Journal of Foodservice*, 17(2), 84-93.

Den här rapporten är framtagen inom projekt Maritim Utveckling i Bohuslän.
Läs mer på www.tillvaxtbohuslan.se/mub

Maritim Utveckling i Bohuslän skapar förutsättningar för små och medelstora företag att stärka sin professionalitet, hållbarhet och innovationskraft.



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska regionala
utvecklingsfonden



VÄSTRA
GÖTALANDSREGIONEN
REGIONUTVECKLINGSNÄMNDEN



TILLVÄXT BOHUSLÄN



GÖTEBORGS
UNIVERSITET