

## Inriktningsbeslut planeringsförutsättningar

### Inledning

Göteborg har 27 år av oavbruten tillväxt i besöksnäringen bakom sig och alla prognoser pekar mot ett fortsatt ökat resande, både nationellt och internationellt. Med en ökning av antalet gästnätter på hotell och vandrarhem med 9 procent (jämfört föregående år) var juli 2019 destinationen Göteborgs starkaste månad någonsin.

I början av 2018 fattade kommunfullmäktige beslut om att anta Stadens program för besöksnäringens utveckling. Programmet tar sin utgångspunkt i destinationens långsiktiga målsättningar och beskriver hur Göteborgs Stad inom sin verksamhet kan bidra till hållbar tillväxt. Den övergripande målbilden för destinationen Göteborg är en fördubbling av turismen till 2030. I programmet finns fem övergripande strategier som visar vägen dit:

- Göteborgs Stad ska verka för att säkerställa investeringar i de verksamheter som utgör motorer för besöksnäringens utveckling.
- Göteborgs Stad ska utarbeta långsiktigt hållbara finansieringslösningar för åtgärder som syftar till att utveckla destinationen och staden.
- Göteborgs Stad ska utveckla samverkansformerna för hållbar destinationsutveckling mellan såväl stadens olika delar som med näringsliv och akademi.
- Göteborgs Stad ska i stadsplaneringen beakta besöksnäringens behov.
- Göteborgs Stad ska aktivt verka för ett gynnsamt näringslivsklimat och en tryggad kompetensförsörjning.

Inför affärsplanperioden 2018–2020 utarbetade Göteborg & Co destinationens affärsplan tillsammans med besöksnäringens intressenter för de första tre åren mot 2030. Utifrån detta dokument arbetades Göteborg & Co:s egna affärsplan fram, vilken beskriver bolagets strategier och aktiviteter för att bidra till destinationens målsättningar och därigenom skapa värde för Göteborg och göteborgarna. Åtterrapporering av arbetet med att realisera strategierna i affärsplanen lämnas kontinuerligt till styrelsen i form av halv- respektive helårsuppföljningar.

Destinationens affärsplan är en vägvisare till hur destinationen Göteborg ska utvecklas som en av de mest attraktiva storstadsregionerna i norra Europa att leva och verka i samt att besöka. Följande fem huvudstrategier är destinationens vägval inför framtiden. Syftet är att locka fler besökare och skapa hållbar tillväxt. Det bygger på en stark övertygelse om att besöksnäringen kan spela en mycket större roll i utvecklingen av ett levande Göteborg och en mer attraktiv storstadsregion.

- **Manifestera Göteborg globalt**  
Göteborg ska ta plats internationellt. Storstadsregioner konkurrerar om besökare, om stora evenemang, om möten, om investeringar, om studenter, om talang och om medial uppmärksamhet. Det är också konkurrens om de resurser och den kompetens som krävs för att skapa tillväxt och välfärd för invånarna, i dag och i framtiden.
- **Initiera och uppmuntra nya samverkansmodeller**  
Samverkan har länge varit destinationens viktigaste konkurrensfördel. Samverkan ska lyftas till ytterligare en ny nivå. De etablerade strukturerna är basen i destinationens samverkansmodell. Men den ska kompletteras med nya som hämtas ur det levande Göteborg där de nya idéerna spirar. All samverkan bygger på förtroende och tillit, men också övertygelse om att resultatet blir bättre om man arbetar tillsammans. Förutom att fortsätta bredda och fördjupa den samverkan som fungerar bra i dag, behöver destinationen hitta nya nätverk och möjligheter. Framförallt aktivt söka framtidens aktörer och stjärnor där stor kreativ kraft finns och kunskap om vad morgondagens besökare attraheras av.

- **Skapa innovation för morgondagen**  
Samverkan är grogrund för innovation. Det är genom innovation som utvecklingen drivs framåt inom alla näringar. Göteborg ska återta positionen som en föregångare inom destinationsutveckling genom att lyssna, inspirera, involvera och leda. Det betyder att inte bara göra smarta lösningar för olika arrangörer av möten och evenemang. Utan också att utmana genom att hitta nya sätt att arbeta när det gäller att bidra till att skapa reseanledningar.
- **Dela med oss av ett levande Göteborg**  
Göteborg har inget Eiffeltorn eller liknande ikoner att visa upp. Däremot finns andra tillgångar som tilltalar besökare och som är starka budskapsbärare för destinationen; skärgården, kulturlivet, stadsdelarna, arenor och attraktioner, närhet till naturen. Men det är en kreativ bubblande stad, ett egensinnigt småsyskon med stort hjärta, en levande småskalig region som är attraktiv året runt. Ett levande Göteborg är en reseanledning i sig själv som invånarna generöst delar med sig av. Det handlar även om livsstil, om det svenska sättet att leva, om tolerans och jämlikhet, om öppenhet och demokrati. Att dela med sig handlar också om kunskap, i forskarnätverk eller genom kultur. Göteborg har stark position inom flera forskningsområden som gärna delar med sig av sina framgångar bland annat genom att försöka stå värd för internationella kongresser.
- **Förbättra tillgängligheten**  
Effektiva transporter via land, luft och vatten är avgörande för att både besöksnäringen och övrigt näringsliv ska kunna växa och öka sin konkurrenskraft. De kommande åren ska Göteborg genomgå stora byggnationer som kommer påverka tillgängligheten inom staden, vilket blir en utmaning för besöksnäringen på flera sätt. Viktigt blir att säkerställa att utvecklingen möjliggör en besöksnäring i tillväxt.

Samtliga ovanstående strategier är avgörande för bolagets arbete att realisera målet om en fördubbling av turismen till 2030 tillika uppfylla Göteborg & Co:s grunduppdrag, att få fler att upptäcka och välja Göteborg. Det görs genom att i bred samverkan leda och driva utvecklingen av Göteborg som hållbar destination så att alla som lever och verkar här gynnas av en växande besöksnäring.

## Fyra drivkrafter för förändring

Inför verksamhetsplanarbetet 2020 har bolaget identifierat fyra drivkrafter som pekar mot behovet att prioritera och effektivisera i syfte att möta affärsplanens målsättningar och på bästa sätt sträva mot destinationens långsiktiga målbild inom ramen för givna resurser.

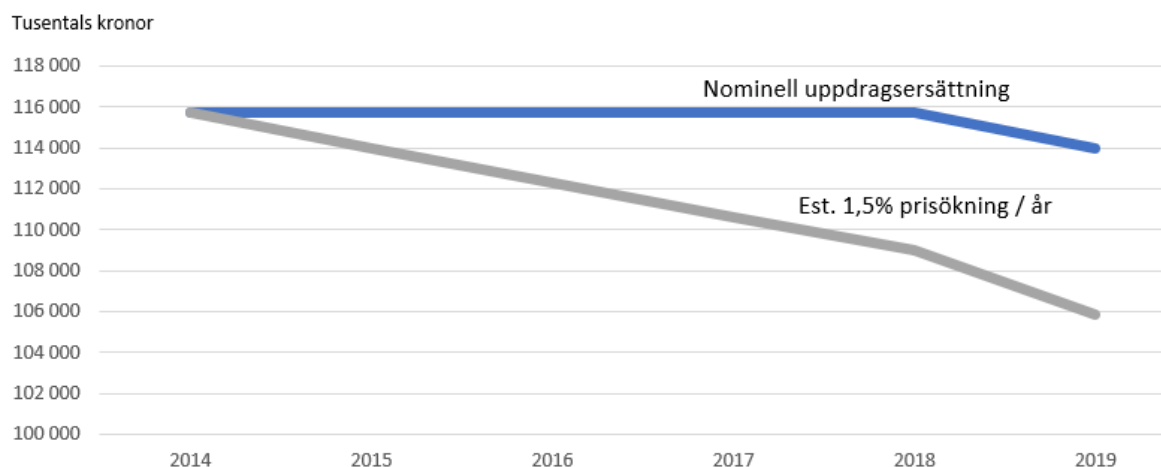
### *Drivkraft 1 Minskad köpkraft och budget*

Kommunfullmäktige beslutar varje år om en årlig uppdragsersättning till Göteborg & Co som mellan 2014 och 2018 varit 115,7 mkr. I kommunfullmäktigas budget för 2019 fastställdes uppdragsersättningen till 114 mkr.

Uppdragsersättningen har således inte indexuppräknats under perioden vilket över tid inneburit att bolagets köpkraft minskat samtidigt som bolagets grunduppdrag inte ändrats i väsentlig omfattning. En schablonmässig bedömning om årliga genomsnittliga prishöjningar på 1,5 % tillsammans med minskningen av uppdragsersättning med 1,7 mkr 2019 innebär sammanlagt att bolagets köpkraft minskat med ca 10 mkr under perioden.

Under 2019 har Göteborgs Stad från centralt håll aviserat stramare budgetramar under kommande år vilket innebär att bolaget inte bedöms kunna förvänta sig en ökad budgetram från Kommunfullmäktige.

## Minskad köpkraft och budget

*Drivkraft 2 Förändringsagenda framåt*

Göteborg & Co:s affärsplan beskriver fem bolagsövergripande strategier som syftar till att möta de strategiska inriktningar som destinationens affärsplan redogör för.

- Vidareutveckla strategisk samverkan med besöksnäringens intressenter.**  
En effektiv och tät samverkan mellan akademi, näringsliv och offentliga aktörer har varit ett signum för Göteborg och kanske den enskilt starkaste faktorn för destinationens framgång. Trots att vi är en, med internationella mått, liten aktör har vi stått oss starka i den globala konkurrensen om besökare. Men för att behålla den positionen och för att stärka vår konkurrenskraft krävs att vi vässar och fördjupar detta samarbete ytterligare. En av bolagets viktigaste uppgifter är att leda och utveckla detta samarbete.
- Utveckla nya finansieringsmodeller.**  
Flera av de finansieringsmodeller som historiskt sett varit fungerande har under innevarande affärsplanepериод visat sig inte vara gångbara i nutida strukturer. Det kan vara beroende av förändring i lagstiftning, nya riktlinjer och policies och generellt ändrad syn på vad exempelvis respektive bolag och nämnd ska verka för.
- Ställa om organisationen för att möta framtida utmaningar.**  
Utifrån de omvärldsförändringar och de nya utmaningar varje destinationsbolag ställs inför har ett arbete påbörjats för att stödja den förändringen. Den önskade förändringen kräver att vi går mot ett bolag med högre kunskapsinnehåll, ny kompetens och innovationsförmåga.
- Bygga kunskaps-hub, som förmedlar värde.**  
Destinationens utvecklingsarbete måste på ett helt annat sätt än tidigare stödjas av analyser och omvärldsbevakning för att säkerställa väl underbyggda beslutsunderlag.
- Säkerställa fortsatt fokus på tillgängligheten till Göteborg.**  
Tillgänglighet är avgörande för en attraktiv destination. Bolagets roll är att tillsammans med andra aktörer aktivt verka för Göteborg- Landvetters expansion samtidigt som destinationen är i starkt behov av utökade hållbara transportlösningar.

I syfte att möta uppsatta mål och strategier, stå förberedda för framtida utmaningar och möjligheter samt följa affärsplanens strategi att gå mot ett högre kunskapsinnehåll, ny kompetens och innovationsförmåga, har en strategisk förändringsagenda för bolaget utarbetats. Ett genomförande på bolagsövergripande nivå innebär en kompetensväxling för att möta en prioritering av följande områden

- Digitalisering – för effektivisering av processer och informationsinsamling för kunskapsuppbyggnad samt tjänsteutveckling på destinationsnivå.
- Kunskapsutveckling
- Innovation
- Förhöjd förvaltningsmognad – främst i syfte att säkerställa en utveckling och genomförande av besöksnäringens programmens handlingsplaner tillsammans med övriga nämnder och styrelser inom Göteborgs Stad.
- Genomförande av den strategiska planen för möten som var resultatet av ett kommunfullmäktigeuppdrag 2018.
- Fortsätta utveckla bolaget från att vara genomförare till att vara möjliggörare

Ytterligare prioriterade projekt 2020 inkluderar ett genomförande av programmet för European Capital of Smart Tourism, projektmodellen för evenemang, gemensamma ekonomitjänster för staden samt en framdrift i arbetet med att hantera rollen som moderbolag i TKE-klustret.

Bolaget har under föregående och innevarande affärsplaneperiod avsatt 3 mkr för utvecklingsagenda och 3 mkr i riskmedel för oförutsedda verksamhetsändelser eller riskbuffert för kommersiella åtagande som, i det fall de ej utnyttjas, använts till utvecklingsagendan. Under 2018 och 2019 har riskmedlen nyttjats för sitt syfte. Det motsvarar sammantaget ca 3% av en genomsnittlig omsättning på 200 mkr.

#### *Drivkraft 3 Anpassning till evenemangsstrategi*

Styrelsen för Göteborgs Stadshus AB fattade 30 september 2019 beslut om att ge Göteborg & Co i uppdrag att tillsammans med Got Event utarbeta en evenemangsstrategi för staden enligt tidigare fastställda inriktningar, vilka inbegriper segmenten MICE (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions), märkesevenemang/ärligen återkommande, elitidrott samt kultur/musik.

En framtida evenemangsstrategi förväntas leverera ett balanserat fokus på attraktionskraft (för näringsliv och inflyttade) med social utveckling (ett samlat Göteborg, för boende och närregion) samt goda reseanledningar och ett säkerställande av besökare över året/längre perioder. Stadshus bedömning är att det kommer att krävas ett utvecklat arbetssätt, under ledning av Göteborg & Co, för att uppnå förväntade effekter.

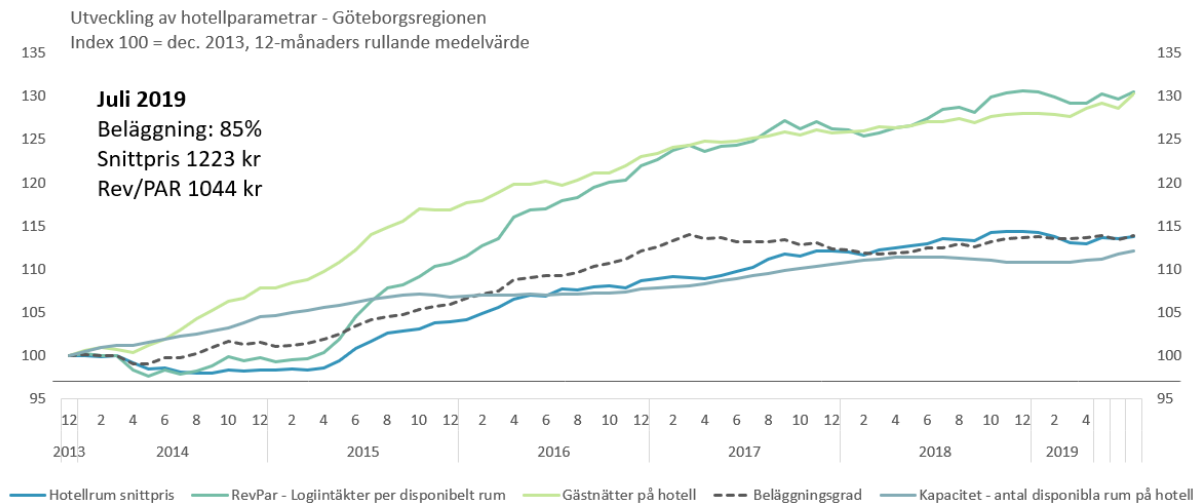
Stadshus bekräftar i sitt underlag till strategin, evenemangens betydelse för att destinationen ska lyckas nå de kvalitativa och tillväxtorienterade mål som beskrivs i stadens program för besöksnäringens utveckling. Inom Göteborg & Co krävs en kompetensväxling och prioritering av resurser för att möta de utmaningar och möjligheter som det innebär att genomföra framtida evenemangsstrategi, och därmed även en god måluppfyllelse av strategierna i både affärsplan och stadens program för besöksnäringens utveckling.

#### *Drivkraft 4 Marknaden*

Indikatorn gästnätter är traditionellt ett centralt begrepp i bedömningen av besöksnäringens utveckling. Uppgifterna samlas in av SCB på uppdrag av Tillväxtverket och bedöms vara en god indikator på tillväxt. Tillsammans med andra mått som också samlas in av SCB kan slutsatser dras om destinationens marknadsutveckling.

Antalet gästnätter i Göteborg har haft en kontinuerlig tillväxt sedan 1991. Under perioden 2013–2016 ökade de internationella gästnätterna i en högre takt än de nationella gästnätterna. Under senare tid har de internationella gästnätterna haft en låg och till och med negativ tillväxt enligt statistiken. Det har funnits misstankar om att det funnits systematiska fel i insamlingen av internationella gästnätter och mycket talar för att en inte obetydlig andel av de gästnätter som bokförts som internationella i själva verket varit nationella. Oavsett om den negativa utvecklingen varit reell eller om statistiken varit överdriven så innebär bilden en utmaning i att återta och utveckla andelen internationella gästnätter.

Nedanstående bild visar ett medelvärdesindex för utvecklingen av hotellens nyckeltal från 2013 till juli 2019 som tillsammans beskriver utveckling av hotellrumsmarknaden i Göteborgsregionen de senaste åren (rullande 12 månaders medelvärde).



- Kapaciteten beräknat som antalet disponibla rum har under perioden ökat med 11% med en något lägre ökningstakt i slutet av perioden.
- Beläggningsgraden har i stort sett varit stabil på en hög nivå sedan 2017 (index 114) och var i juli 2018 85%. Hotellen har de senaste åren haft en genomsnittlig beläggning på ca 68% och under omfattande delar av året i princip fullbelagt samtidigt som det fortfarande finns perioder med betydande lägre beläggningsgrad (dec-apr).
- Antalet gästnätter har under perioden ökat med ca 30%.
- Snittpriset för ett hotellrum visar sedan 2015 en positiv utveckling på höga nivåer som närmar sig prisnivån i Stockholm. Utvecklingen har planat ut det senaste året. (index: 114%).
- Indikatorn revPAR (intäkt per tillgängligt rum) som är ett nyckeltal för lönsamhet inom hotellindustrin har under perioden 2013–2018 ökat med ca 31%.

Av kurvorna kan man dra slutsatserna att:

- Under stora delar av året råder kapacitetsbrist på hotellrum i Göteborgsregionen vilket begränsar tillväxten av antalet gästnätter i regionen.
- Ökningen av snittpriset kan sannolikt till del förklaras av att produktens kvalitet utvecklats men också av ett efterfrågetryck. Ett högt snittpris kan, ur ett destinationsperspektiv, ha effekten att en destination uppfattas som dyr att besöka.
- Att lönsamheten senaste åren (revPar) fortsätter öka från en redan tidigare hög nivå samtidigt som beläggningen är konstant på en hög nivå betyder att lönsamheten för närvarande till stor del skapas ur det höga snittpriset.

En sund lönsamhet i besöksnäringen, där boende är en del, är viktig för en hållbar tillväxt över tid och kan tillsammans med andra faktorer ligga till grund för en fortsatt investeringsvilja.

Att det finns en investeringsvilja syns i påbörjade och planerade hotelletableringar i Göteborgsregionen. Inom de närmaste åren kommer ett antal större hotelletableringar att äga rum inom destinationen. Nuvarande prognos visar att destinationen får en tillökning på ca 2500 nya hotellrum fram till 2022 och ytterligare ca 1000 hotellrum fram till 2026. Sammanlagt räknar man med byggnation om ca 3600 hotellrum fram till år 2026, vilket ökar destinationens nuvarande kapacitet på 12 800 rum med ca 28%.

Erfarenheter både från Göteborg och från andra städer visar att större kapacitetstillskott under en kort tid innebär att efterfrågan kortsiktigt inte möter tillgänglig kapacitet. Det har erfarenhetsmässigt inneburit att hotellens nyckeltal försämrats under en tid innan efterfrågan kommit ikapp.

## Slutsatser

Ovanstående beskrivningar ligger till grund för följande slutsatser

- 1) I syfte att genomföra de strategier och åtgärder som arbetats fram i innevarande affärsplan krävs det att bolaget genomför en kompetensväxling och driver en strategisk förändringsagenda. En prioritering av förändringsagendan utifrån affärsplan och tillkommande förändringsbehov kräver 2020 större utvecklingsmedel än de 3 mkr som avsätts i nuvarande budgetmodell. Även framåt kommer behovet av utvecklingsmedel för innovation vara stort.
- 2) Ett genomförande av en framtida evenemangsstrategi kommer innebära en omställning i organisation och arbetssätt inom bolaget. Stadshus bedömning är att det kommer att krävas ett utvecklat arbetssätt, under ledning av Göteborg & Co, för att uppnå förväntade effekter.
- 3) Nuvarande marknadssituation innebär en begränsad möjlighet för ökning av antal besökare till Göteborg medan den kapacitetsökning som väntar 2022 och framåt innebär en större möjlighet att välkomna fler besökare och besökare som stannar längre.

Genom att de kommande åren prioritera aktiviteter som skapar attraktionskraft och reseanledningar med sikte på 2022 och framåt skapar bolaget goda förutsättningar för en hållbar tillväxt som driver mot en fördubbling av turismen till 2030 och en måluppfyllelse av stadens program för besöksnäringens utveckling.

Att få fler att upptäcka och välja Göteborg kräver att marknadskommunikation, det generella varumärkesbyggandet och utveckling av reseanledningar sker kontinuerligt och med ett långsiktigt perspektiv.

För att buda hem och värva större möten och evenemang krävs god framförhållning och inte sällan flera ansökningar innan en vinst kan säkras. Detsamma gäller för besökare som väljer Göteborg för stadens generella attraktivitet.

Således behöver arbetet för att skapa tillväxt 2022 och framåt påbörjas redan idag. Att driva sådant arbete kräver en omprioritering av bolagets resursanvändning mot 2022 och är således ytterligare ett incitament för den kompetensväxling och förändringsagenda som föreslås.

- 4) Bolagets minskade köpkraft och något minskade resurstilldelning innebär behov av prioritering och effektivisering. En sådan prioritering kommer behöva innebära en effektivisering, avveckling och/eller förändring av befintliga tjänsteleveranser till förmån för nya samt en kompetensväxling som en effekt av de prioriteringar som bolaget väljer att göra.

## Avslutning

Styrelsen för Göteborg & Co har att fatta inriktningsbeslut om planeringsförutsättningar till följd av ovanstående beskrivningar. Bolaget avser att återkomma till styrelsen i december med förslag till konkretiserat genomförandebeslut, inkluderad budget samt konsekvensbeskrivning.

En plan kring facklig samverkan har utarbetats och kommer att aktiveras i samband med en eventuell vidarebearbetning av föreliggande inriktningsbeslut. En intern kommunikationsplan är framtagen och löper parallellt med denna process. Löpande utvärdering av verksamheterna kommer ske under tiden för eventuellt genomförande.

Föreliggande förslag till omprioriteringar och förändringar bygger på att den uppdragsersättning kommunfullmäktige beslutar om inte väsentligt avviker från 2019 års nivå. I det fall budgetbeslutet innebär större förändring i uppdragsersättning kan andra prioriteringar som innebär avveckling av verksamhet komma att behöva övervägas.