

1. Inledning

Liseberg har beretts möjlighet att yttra sig med anledning av det uppdrag Kommunfullmäktige gett Stadshus AB: att ta fram förslag på hur en långsiktigt hållbar utdelningsnivå för Stadshus AB kan definieras.

Den föreslagna höjningen av koncernbidraget från 22 procent till 37 procent skulle få stora konsekvenser för Lisebergs affär på såväl kort som lång sikt.

Detta yttrande beskriver hur en förändrad utdelningsnivå påverkar Liseberg, samt vilka konsekvenser ett sådant beslut skulle få på bland annat resultat, uppdragsformulering och ägardirektiv.

2. Lisebergs uppdrag

Av Lisebergs bolagsordning framgår att ”bolaget skall ha till föremål för sin verksamhet att bedriva nöjesverksamhet, underhållning och andra programaktiviteter, försäljning, restaurang-, hotell-, camping- och gästhamnsverksamhet, fastighetsförvaltning samt konsultverksamhet och idéutveckling inom turism- och nöjesbranschen”.

I ägardirektivet formuleras Lisebergs uppdrag så här:

’Lisebergsparken skall vara en av de ledande nöjesparkerna i Europa och ha en inriktning mot att bli en ledande turistattraktion året om. Nöjesparken bör ha en prispolitik som medger att alla kan besöka parken och ta del av dess utbud.’

Koncernen ska, i aktiv samverkan med andra aktörer inom turism och evenemangsnäringsarna, medverka till att Göteborg blir en så attraktiv stad, att resandet till och vistelsen i Göteborgsområdet ökar.

Lisebergskoncernens olika verksamheter skall utgå från den skandinaviska kulturtraditionen men också fånga upp traditioner från andra kulturer i syfte att verksamheterna ska tilltala och vara tillgänglig för alla göteborgare oberoende av nationellt ursprung och ålder.

Lisebergskoncernens verksamheter med underhållning, attraktioner, restauranger och boende skall vara av hög klass. Verksamheterna skall präglas av kvalitet, säkerhet, service, variation och förnyelse.

Liseberg bidrar med sin verksamhet till en god marknadsföring och stärker namnet Göteborg så att staden kan konkurrera nationellt och internationellt om attraktiva evenemang.

...

Koncernens utveckling skall ske med långsiktighet och uthållighet. Tillfredställande lönsamhet ska uppnås för att säkerställa självfinansiering.’

3. Liseberg idag

Liseberg är idag, med nuvarande ägardirektiv, den viktigaste motorn för besöksnäringen i Göteborg. År 2017 var Lisebergs turistekonomiska effekt för Göteborg 3,3 miljarder kronor. Den turistekonomiska effekten definieras som den samhällsekonomiska effekten av turisternas konsumtion på destinationen. Liseberg genererade samma år cirka 1 miljon gästnätter för stadens hotell.

Liseberg sysselsätter ca 2 700 medarbetare varje år, de allra flesta mellan 18 och 21 år, vilket gör Liseberg till Västsveriges största ungdomsarbetsgivare. Omräknat till helåranställningar var sysselsättningen, som följd av Lisebergs verksamhet, närmare 1 200 arbetstillfällen år 2017.

Sett över en tioårsperiod har Liseberg investerat 1,6 miljarder i nöjespark och boende-verksamhet, vilket motsvarar en självfinansieringsgrad på 101 procent.

4. Lisebergs affärsmodell

Lisebergs affärsmodell är komplex. Dels i kraft av ett inriktat samspel mellan en rad integrerade affärsområden, dels för att Liseberg ska attrahera en mycket blandad publik, utifrån såväl demografiskt som geografiskt perspektiv.

Lägg här till den svåra balansakten mellan att å ena sidan agera som affärsdrivande bolag, å andra sidan ta hänsyn till Lisebergs historiska arv, kulturella roll och turistekonomiska betydelse, så inser man att också små förändringar i Lisebergs externa miljö kan få stora konsekvenser för verksamheten.

Lisebergs befinner sig mitt i en omfattande omställningsprocess. Denna är nödvändig för att såväl kunna möta nya krav från ägare och marknad, som att skapa de ekonomiska förutsättningarna för Lisebergs långsiktiga framgång.

Bland de viktigaste huvudspåren återfinns...

... en investeringsplan, fokuserad på kärnaffären. Liseberg kommer fortsatt att investera i projekt som ökar gästvärdet, har kommersiell bäring och som förbättrar parkens fysiska miljö.

... säsongförlängning. En ny säsong, Halloween, och en stark Jul på Liseberg är bland de viktigaste verktygen när det gäller att öka gästvolym och skapa bättre avkastning på Lisebergs anläggningstillgångar.

... expansion och nya affärsområden. Liseberg förbereder för sin största satsning hittills – en expansion av parken söderut, som planeras att genomföras successivt under perioden 2018-2023.

... en modern och effektiv organisation, med fokus på medarbetarnöjdhet. Medarbetare som trivs är den absolut viktigaste förutsättningen för en serviceleverans på hög nivå. Samtidigt står Liseberg inför en komplicerad kompetensväxling de kommande åren.

... hållbarhet. Som konsumentprodukt har Liseberg en stor inverkan på sin omvärld – men också stora möjligheter att påverka denna genom ett systematiskt och ambitiöst hållbarhetsarbete.

... digital transformation. Det digitala påverkar det sätt som Liseberg kommunicerar, säljer och utvecklar sin produkt, och genom en digital transformation och ett stringent varumärkesarbete skall Liseberg stå sig ännu starkare i en skärpt konkurrens på upplevelsemarknaden.

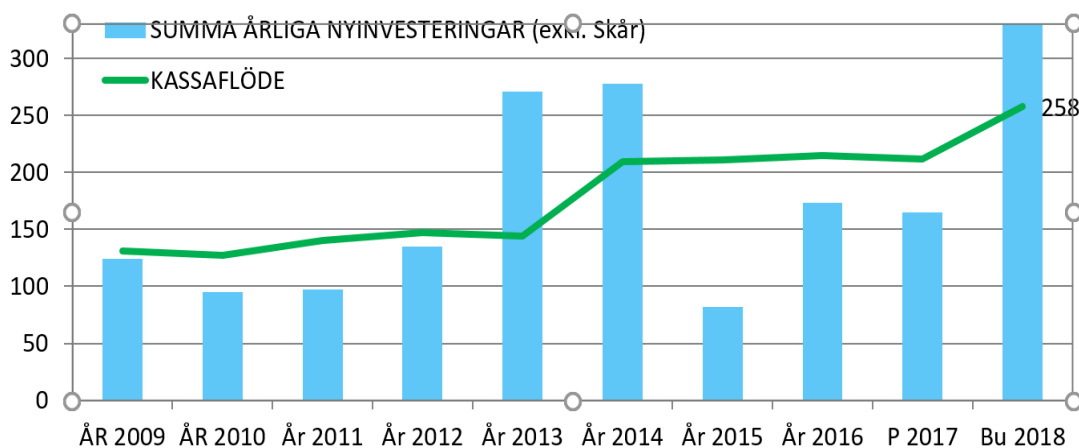
Denna omställning är resurskrävande och kommer de kommande åren att ställa stora krav på såväl ägare som organisation, om Lisebergs långsiktiga framgång skall tryggas. Detta förstärkas av att även små ändringar i Liseberg externa miljö kan slå hårt på resultatet, där till exempel Västlänken, som inleds under 2019 – kan ha omfattande påverkan på Lisebergs lönsamhet.

Omställningen försvåras också av det faktum, att Liseberg generellt har en högre kostnadsnivå jämfört med verksamhetens konkurrenter i kombination med en mer försiktig prispolitik – konsekvenser av det kommunala ägandet.

Av **tabell 1** framgår Lisebergs nyckelsiffror 2013 – 2017.

| | | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 |
|--------------------------------|-----|------|------|------|------|------|
| Omsättning och resultat | | | | | | |
| Nettoomsättning | Mkr | 1219 | 1171 | 1139 | 1096 | 977 |
| Resultat e Finansiella poster | Mkr | 91 | 100 | 122 | 119 | 53 |
| Finansiell ställning | | | | | | |
| Balansomslutning | Mkr | 1674 | 1625 | 1565 | 1558 | 1529 |
| Eget kapital | Mkr | 1061 | 991 | 914 | 828 | 750 |
| Soliditet | % | 63 | 62 | 58 | 53 | 49 |
| Kassaflöde* | Mkr | 221 | 215 | 211 | 209 | 144 |
| Investeringar | Mkr | 162 | 173 | 82 | 278 | 521 |
| Turistekonomisk betydelse | Mkr | 3300 | 2850 | 2800 | 2750 | 2500 |

Liseberg finansierar idag investeringarna med eget kassaflödet. Sett på en 10 års period är självfinansieringsgraden 101 %, se **figur 2**.



Självfinansiering över 10 år = 101 %

Som beskrivits ovan, balanserar Liseberg mellan att vara ett affärsdrivande bolag och en kulturbärande institution. Man kan, något förenklat säga, att vi inte driver Liseberg för att tjäna pengar, utan tjänar pengar för att kunna driva Liseberg.

Några exempel kan illustrera:

Liseberg satsar ca 8 % av sina intäkter på **kultur och miljöfrämjande aktiviteter**. Aktiviteter som sprider grönska, musik, teater, show och evenemang. Dessa aktiviteter är i sig själv inte lönsamma, men ligger inom ramarna för det breda uppdrag, som Liseberg har fått av sina ägare. Under 2017 användes ca.55 mkr. på kultur och musik. Det är bara en mindre del av denna kulturinvestering, som har ett positivt täckningsbidrag för verksamheten.

Liseberg har de senaste åren ökat sina olika **stödinsatser** mycket. Under år 2017 har Liseberg genomfört stödinsatser till ett beräknat värde av 16,5 mkr. Göteborg Stad - Social Resursförvaltning, Kulturförvaltningen, mm. – är de största mottagarna och distributörerna av stöden.

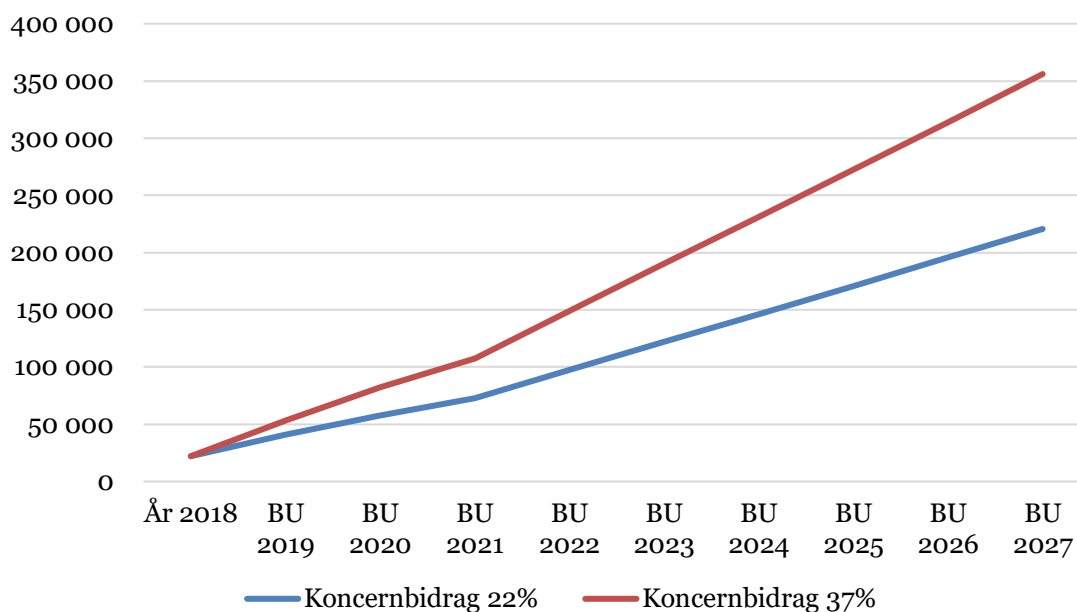
Slutligen genomför Liseberg årligen en omfattande **sponsringsinsats**, primärt av olika sportcupper i Göteborg och omnejd. Dessa sponsringsinsatser har inget kommersiellt värde för Liseberg isolerat, och utgjorde under 2017 11,5 mkr.

5. Scenarioanalys

5.1 Grundsimulering

Som ett led i underlaget till Stadshus AB om den långsiktiga hållbara utdelningsnivå, har Liseberg genomfört en scenarioanalys, som illustrerar konsekvenserna av en ökning av koncernbidraget. Denna analys har tagit utgångspunkt i två scenarier; 22 % som nu, och 37 % som föreslagits.

En simulering av konsekvensen av att höja utdelningen till 37 % visar att Liseberg skulle minska sitt kassaflöde med 135,4 mkr fram till 2027, se **figur 3** ackumulerat koncernbidrag 2018 - 2027.



Simulering baserad på löpande verksamhet samt exkl. ev. avsättning till överavskrivningar

Efter 2027 motsvarar ökningen i koncernbidraget i genomsnitt 20,5 mkr årligen utöver nuvarande nivå, vilket således innebär 340,4 mkr i minskat kassaflöde för Liseberg under den kommande 20-årsperioden.

Det skall understrykas, att samtliga de framtidsscenario, simuleringar och långsiktspåner som presenterats för ägaren de senaste åren bygger på nuvarande nivå på koncernbidraget. En förändrad nivå från 22 % skulle framförallt påverka förutsättningarna för Jubileumsprojektet och planerade investeringar i parken.

En minskad finansiering genom verksamheten innebär således, att Liseberg måste kompensera för uteblivet kassaflöde. Följande är en kort beskrivning av möjliga scenarion för en sådan kompensation.

5.2 Scenario 1: Höjda priser

Prisökningar är svåra att genomföra och riskerar alltid att få stor uppmärksamhet från allmänhet och media. Som beskrivits ovan bedriver Liseberg en mycket medveten och försiktig prispolitik i linje med ägardirektivet.

Skulle Liseberg behöva kompensera för ett högre koncernbidrag är det naturligt att se över inträdespriset till parken. Med nuvarande besökarantal och inträdespriser skulle en prisökning med 12,5 % krävas, utöver sedvanlig prisjustering.

Till skillnad från exempelvis kommunens energi-, lokal- och hamnbolag ska Liseberg tillämpa självkostnadsprincipen vid verksamhetens prisuttag. Detta innebär att Lisebergs möjligheter att till fullo reglera den ökade vinstutdelningen med ett ökat prisuttag är begränsat om man jämför med bolagen som helt kan driva verksamheten på affärsmässiga grunder. I synnerhet då huvudregeln vid tillämpning av självkostnadsprincipen är att överskottsmedel som uppstår ska återföras till den verksamhet där de uppkommit.

5.3 Scenario 2: Reducera investeringar

I de simuleringar och beräkningar som genomförts av Jubileumsprojektet inför presentation och beslut i Kommunalfullmäktige, har Liseberg utgått ifrån en förutsättning om oförändrat koncernbidrag.

Om kraven förändras, så måste Lisebergs totala investeringsramar reduceras. Detta kan göras genom att reducera icke-kommersiella delar av Jubileumsprojektet (vattenparken), eller reducera investeringsnivån i parken generellt. Som exempel kan nämnas att en kompensation på 20 mkr motsvarar hela det behov av re-investeringar i parken som beslutades av styrelsen i budget 2018.

Det finns stor sannolikhet för att Västlänken kommer att kosta Liseberg netto ett tresiffrigt miljonbelopp (utöver investeringar), plus ökad riskexponering. Således är redan riskenivån hög och Liseberg är i behov av att säkerställa en så stabil finansiell situation som möjligt för att kunna parera de risker Västlänken medför.

5.4 Scenario 3: Ta bort icke-kommersiella aktiviteter

Ett tredje scenario är att ta bort underhållning och/eller andra icke-kommersiella aktiviteter såsom sponsring och stödinsatser beskrivet under punkt 4 ovan. Om en ökad nivå på koncernbidraget realiserar måste dessa aktiviteter ses över.

6. Konsekvenser & rekommendation

Ett beslut om ändrade utdelningskrav måste gå hand i hand med ett beslut om ett ändrat ägaruppdrag, med andra ord ett nytt ägardirektiv. Liseberg jobbar för närvarande inom ett ägardirektiv med en ganska bred spännvidd, där Liseberg betraktas som både en kommersiell verksamhet, och som en kulturbärande institution.

Denna hybridmodell kan renodlas, men det är viktigt att man också står bakom de konsekvenser, som en sådan renodling har, oavsett om det rör sig runt en nedjusterad investeringsnivå, högre priser, eller reducerade samhällsnyttiga aktiviteter.

Om vi tittar på liknande verksamheter, som har en jämförbar affärsmodell, så har ...

... TIVOLI i Köpenhamn en generell utdelningsgrad på 25 % av resultatet efter skatt. Övriga del av resultatet återinvesteras i verksamheten. Bolagsskatten utgör i Danmark 25 %. Det skall dock noteras, att TIVOLI har möjlighet att använda prisinstrumentet långt mer aggressivt än Liseberg, samt att en betydande del av verksamhetens resultat är kopplat till online-casino, licensavtal, mm.

... Parks & Resorts Scandinavia AB (Grönalund, Skara Sommarland, mm) har under en lång period inte haft någon utdelning till ägarna, men har gjort en extraordinär utdelning 2016. Bolagsskatten har 2015 och 2016 utgjord 26 och 20 miljoner kronor. Affärsmodellen för Parks & Resorts är jämförbar med Lisebergs, men också här finns långt vidare ramar för verksamhetens kommersiella agerande.

Utifrån ett samhällsekonomiskt perspektiv torde det faktiskt vara bättre att sänka utdelningskravet på Liseberg. Dels för att Liseberg finansierar en lång rad samhällsnyttiga aktiviteter, utan skattemedel. Och dels för att Liseberg i hög grad är drivkraften i destination Göteborg, och bidrar till en positiv utveckling av Staden, med en estimerat turistekonomisk effekt på närmare 3 500 miljoner i 2018.

Bilaga 1. Koncernbidragets beräkning

| | Lämnat Koncernbidrag | Erhållet aktieägartillskott | Netto Koncernbidrag- Aktieägartillskott |
|------|-------------------------|--------------------------------|---|
| 1996 | - | - | |
| 1997 | 14 884 | 10 716 | 4 168 |
| 1998 | 13 912 | 29 017 | -15 105 |
| 1999 | 42 500 | 30 700 | 11 800 |
| 2000 | 52 000 | 37 500 | 14 500 |
| 2001 | 41 000 | 31 000 | 10 000 |
| 2002 | 64 700 | 50 700 | 14 000 |
| 2003 | 47 500 | 30 000 | 17 500 |
| 2004 | 37 000 | 26 000 | 11 000 |
| 2005 | 63 500 | 43 000 | 20 500 |
| 2006 | 30 000 | 18 300 | 11 700 |
| 2007 | 61 800 | 40 000 | 21 800 |
| 2008 | 26 700 | 18 800 | 7 900 |
| 2009 | 60 000 | 41 000 | 19 000 |
| 2010 | 53 500 | 36 500 | 17 000 |
| 2011 | 61 700 | 41 200 | 20 500 |
| 2012 | 57 600 | 37 800 | 19 800 |
| 2013 | 30 700 | 18 600 | 12 100 |
| 2014 | 39 650 | 16 700 | 22 950 |
| 2015 | 76 000 | 52 000 | 24 000 |
| 2016 | 71 200 | 55 500 | 15 700 |
| 2017 | 48 000 | 37 400 | 10 600 |