



Beslutsunderlag

Styrelsen 2021-06-14

Diarienummer 0099/20

Handläggare: Patrik von Corswant, bolagsansvarig

Telefon: 031-368 02 42

E-post: patrik.von.corswant@gshab.goteborg.se

Återrapportering av uppdrag i handlingsplan från ägardialog 2020 med Göteborg & Co - Pandemins påverkan på besöks, mötes- och evenemangsindustrin

Förslag till beslut

I styrelsen för Göteborgs Stadshus AB:

Återrapportering av uppdrag i handlingsplan från ägardialog 2020 med Göteborg & Co AB gällande pandemins påverkan på mötes- och evenemangsindustrin antecknas.

Sammanfattning

Ägardialogen mellan Göteborgs Stadshus AB (nedan Stadshus) och Göteborg & Co hölls den 29 september 2020. Som ett resultat av ägardialogen beslutade Stadshus om en handlingsplan för Göteborg & Co innehållande två uppdrag. Göteborg & Co fick som ett uppdrag att återkomma med en bedömning avseende pandemins påverkan på besöks-, mötes- och evenemangsindustrin på lång sikt och beskriva hur bolagens affärsmodeller i TKE-klustret kan komma att behöva anpassas för att möta ett förändrat konsumentbeteende.

Stadshus gör bedömningen att Göteborg & Co har svarat mot uppdraget i handlingsplanen 2020.

Bedömning ur ekonomisk, ekologisk och social dimension

Ärendet är av administrativ karaktär och bolaget har inte funnit några särskilda aspekter på frågan utifrån dessa dimensioner.

Bilagor

1. Protokollsutdrag och handlingar från Göteborg & Co AB:s styrelsesammanträde 2021-04-20, § 68.

Ärendet

Föreliggande ärende är en återrapportering till Stadshus AB av uppdrag i handlingsplan 2020 från ägardialogen med Göteborg & Co.

Beskrivning av ärendet

Ägardialogerna är ett av instrumenten för aktiv ägarstyrning och utgör ett strategiskt forum för framtids- och utvecklingsfrågor i relationen mellan koncernmoder och respektive dotterbolag. De genomförs enligt en utarbetad metod och struktur med ett innehåll som både anpassas till det specifika bolagets utmaningar men innehåller även vissa generella frågor, som ställs till samtliga bolag. Respektive ägardialog avslutas med en summering av vad som framkommit och en sammanställning över de områden där Stadshus styrelse önskar ytterligare fördjupning och kunskapsuppbyggnad till nästkommande ägardialog. Resultatet av ägardialogen ställs samman i en skriftlig redovisning och där det för de flesta av bolagen ingår en handlingsplan.

Ägardialogen mellan Stadshus och Göteborg & Co hölls den 29 september 2020. Som ett resultat av ägardialogen beslutade Stadshus om en handlingsplan för Göteborg & Co (2020-11-02) innehållande två uppdrag. Ett av uppdragen som Göteborg & Co fick var att återkomma med en bedömning avseende pandemins påverkan på besöks-, mötes- och evenemangsindustrin på lång sikt och beskriva hur bolagens affärsmodeller i TKE-klustret kan komma att behöva anpassas för att möta ett förändrat konsumentbeteende.

Göteborg & Co återrapportering utgår från en övergripande trend- och omvärldsanalys med utgångspunkt i konsumentbeteenden som kan antas få en långsiktig effekt för besöks- mötes- och evenemangsindustrin, och som näringsens aktörer bedöms behöva förhålla sig till på ett strategiskt plan.

Göteborg & Co har även genomfört dialogmöten med dotterbolagen i TKE-klustret i syfte att ge en beskrivning av döttrarnas syn på potentiella effekter för verksamheternas affärsmodeller.

Pandemin är ännu pågående och osäkerheten kring vilka långsiktiga effekter som kan följa för näringen i sin helhet, såväl som bolagen i TKE-klustret, är stor. Göteborg & Co bedömer att ändrade externa förutsättningar, nya omvärldsfaktorer och nya erfarenheter och kunskaper ställer krav på snabbhet och flexibilitet i organisationerna. Denna bild delas av samtliga bolag i klustret. Samverkan kommer att vara en nyckelfaktor i den fas av anpassning och återhämtning som följer i spåren av pandemin.

Göteborg & Co:s styrelse behandlade återrapporteringen vid sitt sammanträde 2021-04-20.

Sammanfattande bedömning

Stadshus gör bedömningen att Göteborg & Co har svarat mot uppdraget i handlingsplanen 2020 utifrån de analyser och underlag som kunde fås fram till tidpunkten för avrapportering. Vid framställandet av rapporten och vid tillfället för beredning av detta ärende är pandemin fortfarande pågående och osäkerheten kring vilka långsiktiga, bestående effekter förändrade konsumentbeteenden kommer att få för affärsmodellerna i TKE-klustret är fortsatt stor.

Utvecklingen gällande pandemins påverkan på mötes- och evenemangsindustrin är en av de viktigaste framtidsfrågorna för TKE-klustret. Stadshus avser att kontinuerligt att följa Göteborg & Co arbete utifrån framtaget analysunderlag.

Eva Hessman

Vd, Göteborgs Stadshus AB

**Protokollsutdrag (protokoll nr 3)**

Sammanträdesdatum: 2021-04-20

§ 68**Handlingsplan ägardialog 2020 – Pandemins påverkan på besöks-, mötes- och evenemangsindustrin (bilaga 14)**

Göteborgs Stadshus AB genomförde den 29 september 2020 ägardialog med Göteborg & Co AB och uppdrog därefter åt bolaget att redovisa pandemins påverkan på besöks-, mötes- och evenemangsindustrin. Förelåg förslag till återrapportering av uppdraget enligt bilaga till kallelsen.

Peter Grönberg informerar att svaret på uppdraget tas med i den fortsatta dialogen om besöksnärlingsprogrammet och att effekterna av pågående vaccinering av befolkningen ingår i analysarbetet inom Analys & Omvärld.

Beslut

1. Återrapportering av uppdrag avseende pandemins påverkan på besöks-, mötes- och evenemangsindustrin i enlighet med uppdrag i handlingsplan från ägardialog 2020 godkänns och förklaras fullgjort
2. Återrapportering av uppdrag avseende pandemins påverkan på besöks-, mötes- och evenemangsindustrin översänds till Göteborgs Stadshus AB.

Sekreterare

Jan Persson

Ordförande

Eva Flyborg

Justerare

Alice Vernersson

Tjänsteutlåtande

Utfärdat 2021-04-11

Diarienummer 0158/21

Handläggare

Sofi Strömberg

Telefon:031-368 40 19

E-post: sofi.stromberg@goteborg.com

Handlingsplan Göteborgs Stadshus AB - Pandemins påverkan på besöks-, mötes- och evenemangsindustrin

Förslag till beslut

Styrelsen föreslås besluta;

1. Återrapportering av uppdrag avseende pandemins påverkan på besöks-, mötes- och evenemangsindustrin i enlighet med uppdrag i handlingsplan från ägardialog 2020 godkänns och förklaras fullgjort.
2. Återrapportering av uppdrag avseende pandemins påverkan på mötes- och evenemangsindustrin översänds till Göteborgs Stadshus AB.

Sammanfattning

Göteborgs Stadshus AB genomförde 2020-09-29 ägardialog med Göteborg & Co AB. Föreliggande ärende hanterar uppdraget formulerat som "Pandemins påverkan på besöks-, mötes- och evenemangsindustrin" från handlingsplanen 2020, med uppdragsbeskrivning enligt nedan.

"Under ägardialogen betonade bolaget att det krävs ett aktivt arbete för att få tillbaka besökare till Göteborg.

Göteborg & Co får därför i uppdrag att återkomma med en bedömning avseende pandemins påverkan på besöks-, mötes- och evenemangsindustrin på lång sikt och beskriva hur bolagens affärsmodeller i TKE-klustret kan komma att behöva anpassas för att möta ett förändrat konsumentbeteende."

Föreliggande återrapporteringen utgår från en övergripande trend- och omvärldsanalys med utgångspunkt i konsumentbeteenden som kan antas få en långsiktig effekt för besöks- mötes- och evenemangsindustrin, och som näringsens aktörer bedöms behöva förhålla sig till på ett strategiskt plan. Identifierade, förändrade konsumentbeteenden har kategoriserats efter tre klassificeringar.

RÖD – Bedöms påverka branschen i hög grad, kräver strategisk plan

- Ökade möjligheter till digitala upplevelser och interaktion
- Färre anledningar till affärsresor
- Ökat behov av trygghet och säkerhet
- Ökat intresse för att upptäcka sitt närområde

ORANGE - Sannolik betydande effekt, viktigt att följa utvecklingen

- Vilja att minska sitt flygresande
- Planering i sista minuten
- Ökat intresse för natur och landsbygd
- Sverige bilden i utlandet
- Nya förväntningar på service

GUL - Förväntad förändring, effekterna för näringen som helhet bedöms dock inte lika omfattande

- Ökad e-handel
- Fortsatt hemarbete

Vidare har dialogmöten genomförts med dotterbolagen i kluster Turism, kultur och evenemang (TKE), i syfte att ge en beskrivning av döttrarnas syn på potentiella effekter för verksamheternas affärsmodeller. Samtliga dotterbolag i TKE-klustret lyfter att nya kundbeteenden gör säkerhet, trygghet och hygien till prioriterade frågor framåt, inte minst i en inledande öppningsperiod. Anpassningar i fysiska miljöer och förändringar i affärsmodeller behöver säkerställa att kundresan effektiviseras för att möta kundens förmodat ökade krav och förväntan på service och minskad trängsel i ett öppningsförfarande. I pandemins spår ställs också allt högre krav på anläggningar och infrastruktur för att säkerställa avstånd, flöden och hygien även på längre sikt.

Rådande smittspridningsläge och internationella reserestriktioner föranleder omprioriteringar av målgrupper och marknadsföring inom verksamheterna i klustret. Privatresandet antas återhämta sig snabbare än affärsresandet och i ett öppningsskede är det av vikt att vara konkurrenskraftig mot en lokal målgrupp då det långväga resandet förväntas minska jämfört med innan pandemin. I takt med att gränserna mellan arbete och fritid suddas ut och möjligheterna till distansarbete ökar finns också anledning att på destinationsnivå se över tidigare målgruppsegmentering samt kartlägga och utvärdera hur marknadsföringen bör anpassas för att locka besökare att välja Göteborg när möjligheterna väl finns. Fokus mot en mer lokal målgrupp i en inledande återöppningsfas, som förmodas göra kortare besök än långväga besökare, föranleder inom klustret även frågeställningar kring priskonkurrens kopplat till kapacitetsbegränsningar.

För Göteborg & Co är det viktigt att ur ett destinationsperspektiv följa utvecklingen av hur upplevelsemarknaden som helhet förändras och i vilken takt digitala upplevelser tar marknadsandelar från de analoga upplevelsena. Inom dotterbolagen i TKE-klustret betraktas den digitala utvecklingen främst som ett komplement och förstärkning av den fysiska upplevelsen – innan, under och efter besöket. Satsningar på digitala insatser som komplement till den fysiska upplevelsen innebär möjlighet till större räckvidd samt en intäktsmöjlighet att kunna bedriva försäljning av digitala accesser. Den digitala utvecklingen av kundresan betraktas bland döttrarna som en viktig faktor för framtiden. Göteborg & Co har under 2020 genomfört en kartläggning av destinationens förutsättningar och utvecklingsbehov för att erbjuda hybridmöten och hybridevenemang. Utifrån detta arbete ska nu en plan för positionering och program som förverkligar Göteborg som en hybridupplevelsedestination utarbetas.

Pandemin är ännu pågående och osäkerheten kring vilka långsiktiga effekter som kan följa för näringen i sin helhet, såväl som bolagen i TKE-klustret, är stor. Ändrade externa

förutsättningar, nya omvärldsfaktorer och nya erfarenheter och kunskaper ställer krav på snabbhet och flexibilitet i organisationerna. Detta är en bild som delas av samtliga bolag i klustret. Samverkan kommer att vara en nyckelfaktor i den fas av anpassning och återhämtning som följer i spåren av pandemin.

Göteborg & Co ser ett behov av fortsatt dialog kring breda, strategiska frågeställningar inom klustret kopplat till pandemins effekter på affärsutveckling på lång sikt, såväl som beredskap inför framtida kriser som kan påverka bolagens verksamheter. Som moderbolag har Göteborg & Co en ambition att driva den typen av frågeställningar vidare inom ramen för utarbetade strukturer för dialog och samverkan i klustret.

Bedömning ur ekonomisk dimension

Samtliga bolag inom kluster Turism, kultur och evenemang (TKE) har vidtagit åtgärder och genomför strategiska förändringsarbeten för att möta konsekvenserna av pandemins påverkan på organisation och ekonomi och rusta verksamheterna för en återhämtning. Vid framställandet av föreliggande rapport är pandemin fortfarande pågående och osäkerheten kring vilka långsiktiga, bestående effekter förändrade konsumentbeteenden kommer att få för affärsmodellerna i TKE-klustret är ännu stor.

I övrigt bedömer bolaget att ärendet, med återkoppling av uppdraget i handlingsplanen, i nuläget inte medför några särskilda aspekter utifrån denna dimension.

Bedömning ur ekologisk och social dimension

Ärendet med återkoppling av uppdraget i handlingsplanen medför i nuläget inte några särskilda aspekter utifrån de här dimensionerna.

Samverkan

I framställandet av föreliggande återrapportering har Göteborg & Co genomfört dialogmöten med VD och tjänstepersoner från dotterbolagen i kluster Turism, kultur och evenemang; Got Event, Liseberg och Göteborgs Stadsteater.

Ärendet

Vid Göteborgs Stadshus AB:s ägardialog med Göteborg & Co AB 2020-09-29 uppdrogs åt bolaget att återrapportera uppdrag avseende pandemins påverkan på besöks-, mötes- och evenemangsindustrin.

Beskrivning av ärendet

Bakgrund

Göteborgs Stadshus AB genomför årligen ägardialoger med direktunderställda bolag. Efter genomförande redovisas ägardialogerna skriftligt till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige och kompletteras med handlingsplaner. Föreliggande ärende hanterar uppdraget formulerat som ”Pandemins påverkan på besöks-, mötes- och evenemangsindustrin” från handlingsplanen 2020, med uppdragsbeskrivning enligt nedan.

”Under ägardialogen betonade bolaget att det krävs ett aktivt arbete för att få tillbaka besökare till Göteborg.

Göteborg & Co får därför i uppdrag att återkomma med en bedömning avseende pandemins påverkan på besöks-, mötes- och evenemangsindustrin på lång sikt och beskriva hur bolagens affärsmodeller i TKE-klustret kan komma att behöva anpassas för att möta ett förändrat konsumentbeteende.”

Den globala spridningen av Covid-19 har lett till en samhällskris med radikalt förändrade förutsättningar för svenskt näringsliv, företagande och sysselsättning. Göteborgsregionen tappade uppskattningsvis 56% av sin turismomsättning under 2020 jämfört med 2019.

Föreliggande rapport utgår från en övergripande trend- och omvärldsanalys med utgångspunkt i konsumentbeteenden som kan antas få en långsiktig effekt för besöks-, mötes- och evenemangsindustrin. Vidare har dialogmöten genomförts med dotterbolagen i kluster Turism, kultur och evenemang (TKE), i syfte att ge en beskrivning av döttrarnas syn på potentiella effekter för verksamheternas affärsmodeller.

Förändrade konsumentbeteenden till följd av pandemin

Föreliggande underlag har framställts under pågående pandemi. Osäkerheten kring långsiktiga effekter av förändrade konsumentbeteenden till följd av smittspridningen, samt vilka beteenden som kommer att öka, minska eller uppstå i pandemins spår, är stor. I framställandet av föreliggande omvärldsanalys har Göteborg & Co kartlagt fenomen och beteenden som kan antas få en långsiktig effekt för besöks-, mötes- och evenemangsindustrin och som näringsens aktörer bedöms behöva förhålla sig till på ett strategiskt plan. Dessa förändrande konsumentbeteenden har kategoriserats efter följande tre klassificeringar:

RÖD – Bedöms påverka branschen i hög grad, kräver strategisk plan

Förändringar som väntas få störst påverkan på efterfrågan inom besöksnäringen på längre sikt (5–10 år). Detta är förändringar som alla näringsens aktörer bedöms behöva anpassa sin verksamhet efter i någon mån.

ORANGE - Sannolik betydande effekt, viktigt att följa utvecklingen

Inom detta område råder större osäkerhet kring de långsiktiga effekterna. Den potentiellt omfattande påverkan föranleder dock en viss beredskap samt att utvecklingen följs noga för att snabbt kunna anpassa sig.

GUL - Förväntad förändring, effekterna för näringen som helhet bedöms dock inte lika omfattande

Dessa förändrade beteenden bedöms ha en något lägre påverkansgrad för besöksnäringen som helhet, men kan för delar av näringen vara viktiga att förhålla sig till.

1. Ökade möjligheter till digitala upplevelser och interaktion (RÖD)

Att ta del av upplevelser och innehåll på distans via digitala kanaler har blivit en del av vardagen under pandemin. Digitala besökare till regionen, i form av personer som exempelvis följer evenemang och möten på distans istället för att resa till Göteborg, kommer att få betydande konsekvenser för besöksvolymerna. Detta i sin tur påverkar möjligheten för boendeanläggningar, restauranger, detaljhandeln m.fl. att generera omsättning av turism. Det kan även komma att påverka hur begreppen turism och besökare definieras i framtiden. Digitala besökare kommer heller inte bara vilja se och höra innehåll från en destination eller ett evenemang. De vill kunna delta och interagera med andra besökare, fysiska som digitala.

För näringens aktörer blir det allt viktigare att i större utsträckning erbjuda digitala lösningar som ett komplement till de fysiska, vilket kräver att man hittar nya samarbetspartners och även ägnar sig åt intern kompetensutveckling för att vara uppdaterad. Nya tekniska lösningar som möjliggör interaktiva hybridupplevelser väntas ständigt introduceras på marknaden. Denna utveckling bör dock inte enbart ses som ett hot mot den fysiska besöksnäringen, utan som en möjlighet att nå ut till fler och hitta nya intäktskällor. Ett potentiellt maktskifte från de traditionella evenemangs- och mötesarrangörerna till digitala plattformar som tillhandahåller och sprider upplevelser är också ett möjligt scenario. Detta innebär ett ökat behov av att bredda synen på vad som är en konkurrent, från att primärt innefatta liknande verksamheter eller destinationer till att även innefatta digitala plattformar. Att tidigt se över möjligheterna till samarbete med nya typer av aktörer kan ge ett försprång.

2. Färre anledningar till affärsresor (RÖD)

Under pandemin har en stor del av affärsresenärerna tvingats arbeta på distans och möten som tidigare inneburit en resa har flyttat över till digitala kanaler. Större kongresser har ställts in eller ställt om till digitala mötesplattformar. Till följd av detta har många upptäckt fördelarna med distansmöten och distansarbete. Från företagets sida ser man en kostnadsbesparing, men även ett sätt att ta ökad hänsyn till miljön då organisationens koldioxidavtryck minskar i och med färre resor. En möjlig effekt av detta är uppdaterade resepolicyer som uppmuntrar till fler distansmöten, önskan om att anställda optimerar sin reseplanering och exempelvis bokar in fler möten per resa. Tröskeln att göra en affärsresa eller att fysiskt delta på en större kongress eller mäsas kommer att höjas och dagsresorna minska kraftigt. Vissa möten kommer även i fortsättning behöva hållas fysiskt av olika skäl, men en avsevärd nedgång är troligen att vänta.

Affärssegmentet är generellt mer lönsamt då det i större utsträckning innebär exempelvis bokning av enkelrum, förstaklassbiljetter, representationsmiddagar m.m. Bortfallet inom affärsresandet kan därmed bli svårt att kompensera intäktsmässigt. Effekten väntas bli markant. Färre transporter och övernattningar, främst på vardagar tvingar näringen att rikta sig till privatsegmentet även utanför högsäsong, lov och helger för att höja sin beläggning. De besöksnäringens aktörer som tidigare haft en hög andel affärsresenärer som kunder kommer behöva överväga sin affärsmodell för att hitta nya intäktsmöjligheter. Likaså väntas konkurrensen hårdna bland mötesarrangörer och -anläggningar när mötesvolymen väntas minska, vilket innebär ytterligare utmaningar ur ett lönsamhetsperspektiv.

3. **Ökat behov av trygghet och säkerhet (RÖD)**

Att hantera säkerhet kring stora evenemang och möten har länge primärt fokuserat kring frågor om terrorhot, brandsäkerhet och att förhindra trängsel. Under pandemin har gemene mans medvetenhet om riskerna med nära kontakter med främmande människor, och vikten av att hålla god handhygien för att undvika smitta, ökat. Även bortom vaccin mot rådande utbrott av Covid-19, kvarstår risken för andra sjukdomar och virus som kan spridas då många människor möts. Stora evenemang och resande innebär generellt trängsel. Högre krav på säkerhet, hygien och avstånd kommer troligt att ställas vid genomförande av större evenemang, för att säkerställa att besökaren känner sig trygg. Vid större internationella möten kan hanteringen av hygien och avstånd bli än viktigare, då många andra nationer vant sig vid striktare restriktioner, t.ex. krav på munskydd.

De aktörer som i första hand kommer att behöva hantera nya perspektiv på säkerhetsfrågor är just arrangörer av större evenemang och möten, besöksmål som samlar många människor på liten yta samt även transportaktörer. Det kan handla om att bygga ut för att skapa mer utrymme till att hålla avstånd eller minska på sin besökarkapacitet. Till viss del kan dessa problem hanteras med digitala kösystem som möjliggör bättre besöksflöden. Det kan även finnas behov av att ersätta tillfälliga evenemangstoletter med permanenta lösningar som möjliggör tillgång till varmt vatten på t.ex. festivaler samt ökad frekvens av städning. Vid byggnation av exempelvis nya arenor, mötesanläggningar, flygplatser och köpcentrum behöver hänsyn tas till nya och ökade förväntningar från sina besökare för att säkerställa att ingen smitta kan spridas i folkmassan. Att exempelvis passera en hälsoscanner vid ingång kan öka den upplevda tryggheten hos besökarna och resenärerna på samma sätt som säkerhetskontrollen på flygplatsen eller metalldetektorer vid evenemang. Alla åtgärder som nämnts ovan innebär ökade kostnader, vilket kräver att branschens aktörer hittar vägar till motsvarande intäkter. Det finns även möjlighet för mindre aktörer, med mindre besökskapacitet, att blomstra. Vissa konsumenter kommer helt enkelt föredra att se artister uppträda i en mindre lokal framför en stor konsertarena eller besöka ett mindre galleri på landsbygden framför ett konstmuseum. Denna oro hos målgruppen väntas dock vara som störst under en återhämtningsfas efter pandemin.

4. **Ökat intresse för att upptäcka sitt närområde (RÖD)**

Pandemins reserestriktioner har lett till att allt fler upptäckt utbudet av upplevelser och besöksmål i sin närmiljö, både regionalt och nationellt. Detta intresse väntas leva

kvar och ta marknadsandelar från det mer långväga resandet även efter pandemin. I en nyligen genomförd studie av Visit Sweden uppgav 33% att de vill resa mer i hemlandet även efter pandemin. Försäljningen av fritidshus och båtar ökade under året som gått, vilket även på sikt medför inlåsnings effekter när människor vill nyttja sina investeringar under semester, högtider och helger. En allt högre medvetenhet kring (det långväga) resandets effekter på miljön bidrar även till ett ökat intresse för att konsumera upplevelser på hemmaplan med gott samvete.

Effekten för näringen blir en förväntad högre andel regionala eller nationella turister, som inte har samma behov som mer långväga turister. Medan långväga besökare ofta övernattar kommersiellt och stannar längre på destinationen kan regionala och nationella besökare oftare övernatta hos släkt och vänner eller resa enbart över dagen. Detta påverkar givetvis turismomsättningen negativt. Här blir det viktigt för näringen att hitta fler sätt att göra sin produkt attraktiv för lokala och regionala besökare som kan ha andra drivkrafter än de internationella besökarna. Det kan t.ex. i större utsträckning bli aktuellt med affärsmodeller som innefattar prenumeration eller abonnemang på upplevelser som riktar sig till lokalbefolkningen. Oavsett om man är en nöjes-/kulturarena, hotellanläggning eller transportaktör.

5. **Vilja att minska sitt flygresande (ORANGE)**

Det globala flygresandet har minskat kraftigt till följd av införda reserestriktioner. Det väntas dröja innan tillgängligheten kan vara uppe på samma nivåer som före pandemin. Detta, i kombination med en ökad miljömedvetenhet som yttrat sig i form av fenomen som flygskam, gör att det finns skäl att tro att flygresandet inte kommer återgå till samma nivåer som tidigare. Åtminstone inte inom en överskådlig framtid. I den nyligen genomförda Klimatbarometern (WWF) svarade varannan svensk att de planerade att minska på sitt flygresande efter pandemin. En slutsats som kan dras av detta är att antalet resor per år samt reslängd kan komma att påverkas. Det väntas i sin tur påverka möjligheten att locka långväga besökare. Hur detta kommer att påverka näringen är ännu oklart och det väntas finnas geografiska skillnader till följd av varierande påverkan på olika marknader. Som andrastad kan Göteborgsregionen även få svårare att återhämta sig avseende tillgänglighet, jämfört med huvudstadsregioner. Det är också sannolikt att flygpriserna kan komma att bli dyrare under en återhämtningsperiod, vilket påverkar efterfrågan.

För de aktörer som i vanliga fall har en hög andel internationella (långväga) besökare innebär detta ett behov av ökad beredskap för eventuell kvarstående nedgång i flygresandet på lång sikt och i förlängningen potentiella anpassningar utifrån detta. Samtidigt finns potential att öka vistelselängden hos de besökare som faktiskt reser till destinationen, då tröskeln att göra en längre resa är överstigen. Det blir därmed viktigt att erbjuda anledningar att stanna och uppleva destinationen. Intensifierade samarbeten mellan olika aktörer för att paketera upplevelser utifrån resenärernas behov väntas bli viktigt. Att känna sina besökare och förstå deras intressen och drivkrafter är nyckeln till att maximera intäktsmöjligheterna för destinationen som helhet. En ovilja att flyga kan även medföra ökade möjligheter att behålla turism inom landets gränser. En förflyttning av insatser och resurser till andra transportsätt (exempelvis tåg), och på så sätt öka tillgängligheten till destinationen som helhet, blir viktigt för att möjliggöra ett fortsatt flöde av besökare.

6. **Planering i sista minuten (ORANGE)**

Smittspridningen av Covid-19 har medfört att många konsumenter avvaktar med att boka resor och upplevelser till sista minuten. Detta beteende drivs i nuläget av en rädsla för nya restriktioner och förbud som kan omöjliggöra framtida resor och aktiviteter. Om detta beteende kommer leva kvar efter pandemin, eller om konsumenten kommer att återgå till tidigare beteende och framförhållning, är i nuläget svårt att avgöra.

För näringen väntas detta innebära detta att man, i en uppstartsfas, behöver vara beredd att erbjuda generösa avbokningsvillkor. Samtidigt går det inte att fastställa att konsumentens kravställning på den nivån av servicegrad inte kommer att bestå långsiktigt. För näringen innebär det troligtvis ökade försäkringskostnader och nya avtalsvillkor med exempelvis samarbetspartners.

7. **Ökat intresse för natur och landsbygd (ORANGE)**

I strävan att undvika trängsel och folksamlingar har utomhusaktiviteter som fjällvandring, långfärdsskridskor och golf ökat markant i Sverige under pandemin. Allt fler har fått upp ögonen för naturupplevelser och aktiviteter utanför stadskärnorna, som samtidigt sett vikande besöksantal. Huruvida detta intresse är kvarstående eller om storstädernas utbud kommer locka tillbaka stora delar av besökarna så fort samhället öppnar upp igen är ännu oklart. Troligen kommer behovet av miljöombyte, aktivitet och rekreation finnas kvar hos befolkningen, men kommer med stor sannolikhet i framtiden fyllas av såväl konsertbesök och shopping som nationalparksbesök och längdskidåkning.

Då städerna tidigare stått för de stora volymerna av besökare väntas en viss nedgång när upplevelsebehoven kan komma att skifta till mer folktomma platser och aktiviteter. Det kan samtidigt innebära en fördel för nordiska destinationer som är mer glesbefolkade och generellt har god närhet till naturupplevelser även i anslutning till större städer, i jämförelse med våra internationella motsvarigheter. Destinationer som kan erbjuda båda sidor av myntet blir troligtvis mer attraktiva och kan locka till sig fler besökare, oavsett deras behov. Det ökade intresset för naturupplevelser och aktiviteter utanför städerna leder också till affärsmöjligheter för aktörer som kan paketera erbjudanden för att möta behoven.

8. **Sverige bilden i utlandet (ORANGE)**

Den svenska strategin under pandemin har stuckit ut ur ett internationellt perspektiv. Vilka eventuellt långsiktiga effekter detta kan få för bilden av Sverige som nation och dess attraktivitet som besöksmål är i dagsläget inte möjligt att bedöma. Det behöver studeras närmare först då pandemin är över.

För näringen är det av stor vikt att över tid följa och kartlägga synen på Sverige på viktiga internationella marknader för att tidigt upptäcka om det finns områden Sverige som nation behöver hantera och adressera för att öka attraktiviteten som turistdestination. Detta gäller såväl långväga besökare som invånare i våra grannländer.

9. **Nya förväntningar på service (ORANGE)**

I spår av pandemin, men även digitaliseringen, har konsumentens förväntningar på service i digitala kanaler ökat. Med uppmaning om social distansering under

pandemin har allt fler hotell erbjudit digital incheckning och ett stort antal restauranger har tillgängliggjort sina menyer digitalt. Digitala kösystem har minskat den fysiska trängseln på plats och inneburit tidsbesparingar för konsumenten.

Konsumenternas ökade förväntningar ställer högre krav på näringsens aktörer att tillgodose servicebehovet i olika steg av kundresan genom digitala kanaler. Detta förutsätter i många fall nya samarbetspartners med kunskap och erfarenhet av digitala tjänster, vilket i sin tur innebär ökade kostnader i utvecklande eller inköp av system. Men det kan även leda till minskat behov av servicepersonal, vilket också innebär kostnadsbesparingar som kan påverka lönsamheten positivt.

10. **Ökad e-handel (GUL)**

E-handeln har ökat markant i pandemins spår, vilket har lett till märkbart färre besökare i stadskärnor och köpcentrum. Dessa förändringar i vanor väntas i viss mån bli bestående, då pandemin accelererat den utveckling mot ökad e-handel man sett redan innan utbrottet av Covid-19. Besökare som shoppar bidrar med turismomsättning även utanför detaljhandeln, genom konsumtion av mat och dryck samt övernattningar. Shopping är emellertid sällan det primära syftet bakom ett besök, utan ett komplement till andra drivkrafter som önskan om miljöombyte, kvalitetstid med familj/vänner eller annat.

Ökad e-handel innebär stora konsekvenser för den fysiska handeln, som i allt större utsträckning behöver tillgängliggöra sitt utbud online för att inte tappa omsättning. För stadskärnor och köpcentrum innebär detta allt högre krav på att positionera sig som mer än en plats för shopping för att fortsatt locka besökare. Det kan exempelvis handla om att lyfta övrigt utbud som tilltalar besökarnas drivkrafter utöver butikserbudanden. Den utveckling som skett innan pandemin har emellertid medfört att många aktörer redan är långt framme i frågor kring denna typ av omställning.

11. **Fortsatt hemarbete (GUL)**

Vanan av att arbeta på distans kommer med stor sannolikhet innebära ökat hemarbete även efter pandemin. Detta bedöms påverka volymen resor i någorlunda hög utsträckning, då det leder till såväl kostnads- som tidsbesparingar för både individen som företaget de arbetar på. Färre resor mellan hem och arbetsplats och minskad dagpendling får viss effekt på transportsektorn, restaurangnäringen, shoppingen och i vissa fall även hotellnäringen. För de aktörer som tidigare haft stor andel besökare som har sin arbetsplats på destinationen innebär detta att man kan komma att behöva se över möjligheterna att erbjuda sitt utbud till andra målgrupper.

Kluster Turism, kultur och evenemang (TKE)

Rådande pandemi och de restriktioner som regeringen infört för att minska smittspridningen har haft omfattande påverkan på bolagen i klustret. Samtliga bolag har vidtagit kraftiga åtgärder och genomför strategiska förändringsarbeten i syfte att minska konsekvenserna utifrån verksamhetens ekonomi och målgruppens efterfrågan. Vid tidpunkten för framställandet av föreliggande rapport är pandemin ännu pågående och osäkerheten är stor kring vilka långsiktiga effekter som kan följa för näringen i sin helhet, såväl som för bolagen i TKE-klustret. Vid dialogmöten med dotterbolagen i TKE-klustret beskrivs en stark tro på återhämtning inom klustrets verksamheter. Detta till följd av ett

förmodat starkt uppdämt behov bland besökarna, samt i takt med vaccineringen. För samtliga dotterbolag innebär rådande läge emellertid fortsatt stort fokus på akut krishantering, återhämtning i närtid och närmast föreliggande en återöppning.

Säkerhet och trygghet

Samtliga dotterbolag i TKE-klustret lyfter att nya kundbeteenden gör säkerhet, trygghet och hygien till prioriterade frågor framåt, inte minst i en inledande öppningsperiod. Anpassningar i fysiska miljöer och digitalisering av kundresan blir avgörande när verksamheterna får möjlighet att öppna upp. Inom såväl Liseberg som Got Event förs samtal kring strategiska förändringar i affärsmodellen mot mer digitala flöden genom bokning, kösystem och försäljning. Detta är åtgärder som varit aktuella en längre tid, men behovet och genomförandet har accelererats till följd av pandemin. Förändringar i affärsmodeller behöver säkerställa att kundresan effektiviseras för att möta kundens förmodat ökade krav och förväntan på service och minskad trängsel i ett öppningsförfarande. Ansvarsfördelning och samverkan inom staden och regionen blir också viktigt för att borga för minskad trängsel och trygghet utanför arenorna, exempelvis i kollektivtrafik och parkering, såväl vid öppningsperioden som på sikt. Fokus mot en mer lokal målgrupp i en inledande återöppningsfas, som förmodas göra kortare besök än långväga besökare, föranleder även frågeställningar kring priskonkurrens kopplat till kapacitetsbegränsningar. För Liseberg har detta exempelvis aktualiserat frågan kring potentiellt differentierade prismodeller, för att möta kapacitetsbegränsningar och jämna ut besökarflödet.

I pandemins spår ställs allt högre krav på anläggningar och infrastruktur för att säkerställa avstånd, flöden och hygien även på längre sikt. För Got Event innebär detta att man behöver ta hänsyn till framtida behov av permanent funktionalitet som lever upp till såväl fysiska som digitala krav och förväntningar hos arrangörer. Got Event lyfter även att omfattande digitalisering av varor och tjänster kan komma att få konsekvenser som föranleder justering av affärsmodeller när intäktskällor kopplat till exempelvis boknings- och serviceavgifter utgår.

Målgruppsanpassningar

Rådande smittspridningsläge och internationella reserestriktioner föranleder omprioriteringar av målgrupper och marknadsföring inom verksamheterna i klustret. Privatresandet antas återhämta sig snabbare än affärsresandet och i ett öppningsskede är det av vikt att vara konkurrenskraftig mot en lokal målgrupp då det långväga resandet förväntas minska jämfört med innan. Ur ett destinationsperspektiv blir det också viktigt att kartlägga och utvärdera hur marknadsföringen bör anpassas för att locka besökare att välja Göteborg när möjligheterna väl finns. Lärdomar finns att dra från mötesindustrin, där ledtiderna är långa och den marknadsföring som görs idag syftar till att generera besök längre fram i tiden. Hur den typen av marknadsföring ska skruvas för att riktas mot privatsegmentet blir en fråga för destinationen på sikt.

För Liseberg riktas exempelvis stort fokus mot den svenska marknaden under 2021 och utsikterna för att kunna ta emot skandinaviska besökare bedöms vara små. Övriga dotterbolag i klustret bedömer inte att påverkan av ett minskat långväga privatresande till följd av pandemin blir omfattande på lång sikt, då deras besökare i hög grad är lokala, regionala och nationella.

För destinationen som helhet blir det viktigt att vara konkurrenskraftig mot närmarknaden för att i återhämtningsskedet behålla konsumtionen lokalt och inte förlora besökare till andra destinationer på nationell nivå. Vidare lyfter Stadsteatern att man i allt högre utsträckning arbetar med målgruppsanalys baserad på drivkrafter och behov, snarare än demografiska faktorer så som ålder eller hemvist. Detta för att bättre förstå vilka faktorer som är avgörande för konsumentens beslut att besöka teatern. I takt med att gränserna mellan arbete och fritid suddas ut och möjligheterna till distansarbete ökar finns också anledning att på destinationsnivå se över den tidigare segmenteringen utifrån exempelvis affärsresenär, evenemangsturist eller kongressdeltagare. Att stärka destinationsvarumärket som helhet blir viktigt för att locka besökare, oavsett om de är privatturister eller reser i arbetet.

För mötesindustrin kan en försämrad flygtillgänglighet vara ytterligare en faktor som gör det svårt att attrahera större möten med hög andel långväga deltagare till Göteborg. Till skillnad från andra länder finns ingen nationell organisation som marknadsför Sveriges mötesdestinationer. Detta, tillsammans med avsaknad av stöd till näringen, exempelvis i form av fonder där arrangörer kan söka medel för att fördela risken i samband med större bokningar, ger Göteborg och andra svenska mötesdestinationer sämre förutsättningar i den internationella konkurrensen. Detta kan påverka vilka möten man har möjlighet att locka till Göteborg och därmed vilken typ av möten man bör rikta sina resurser mot.

Digitalisering

För Göteborg & Co är det viktigt att ur ett destinationsperspektiv framöver följa utvecklingen av hur upplevelsemarknaden som helhet förändras och i vilken takt digitala upplevelser tar marknadsandelar från de analoga upplevelserna. Inom dotterbolagen i TKE-klustret bedöms konkurrensen från helt digitala evenemang på lång sikt vara begränsad. Dotterbolagens respektive utbud betraktas som primärt analoga upplevelser som besökarna vill uppleva på plats och tillsammans med andra. Den digitala utvecklingen ses främst som ett komplement och förstärkning av upplevelsen – innan, under och efter besöket.

Gemensamt för dotterbolagen i TKE-klustret är synen på pandemins konsekvenser som en katalysator för planerade omställningar och processer. Satsningar på digitala insatser som komplement till den fysiska upplevelsen innebär möjlighet till större räckvidd mot målgrupper utanför närområdet. Vidare utgör det en intäktsmöjlighet att kunna bedriva försäljning av digitala accesser istället för, eller som komplement till, fysiska biljetter i samband med exempelvis konserter och evenemang. Den digitala utvecklingen av kundresan betraktas bland döttrarna som en viktig faktor för framtiden. Såväl Got Event som Liseberg lyfter emellertid utmaningar i att skapa en digital, sömlös helhetslösning hela vägen från hemmet, via det fysiska besöket, och hem igen. Det innebär bland annat att bredda samverkan och knyta till sig rätt partners för att exempelvis borga för säkerhet och effektivitet för kunden i den digitala infrastrukturen.

Den digitala utvecklingen väntas ha stor inverkan på mötesindustrin, där hybridlösningar skapar förutsättningar för ökad livslängd för mötet genom möjligheten att bygga intresse innan, under och efter genomförandet. Göteborg & Co har under 2020 genomfört en kartläggning av destinationens förutsättningar och utvecklingsbehov för att erbjuda hybridmöten och hybridevenemang. Utifrån detta arbete ska nu en plan för positionering och program som förverkligar Göteborg som en hybridupplevelsedestination utarbetas.

Bolaget ska bidra till utvecklingen av attraktiva lösningar för hybrida möten och evenemang och tillgängliggöra destinationen digitalt. Inom mötessegmentet förs också diskussioner kring nya frågeställningar när innehåll publiceras digitalt. Frågor kring rättigheter och ägande av innehåll, och potentiella förändringar av affärsmodeller till följd av detta, kan därmed bli centrala för såväl mötes- som evenemangsindustrin på sikt.

Bolagets bedömning

Som många andra företag och organisationer inom besöksnäringen har bolagen i TKE-klustret ställt om och anpassat stora delar av verksamheten till följd av pandemin. Utvecklingen har lett till att strategiska processer och aktiviteter som varit en del av bolagens långsiktiga inriktning har accelererats. Ändrade externa förutsättningar, nya omvärldsfaktorer och nya erfarenheter och kunskaper ställer krav på snabbhet och flexibilitet i organisationerna. Detta är en bild som delas av samtliga bolag i klustret. Samverkan kommer att vara en nyckelfaktor i den fas av anpassning och återhämtning som följer i spåren av pandemin.

Pandemin är ännu pågående och osäkerheten kring vilka långsiktiga effekter som kan följa för näringen i sin helhet, såväl som bolagen i TKE-klustret, är stor.

Göteborg & Co ser ett behov av fortsatt dialog kring breda, strategiska frågeställningar inom klustret kopplat till pandemins effekter på affärsutveckling på lång sikt, såväl som beredskap inför framtida kriser som kan påverka bolagens verksamheter. Som moderbolag har Göteborg & Co en ambition att driva den typen av frågeställningar vidare inom ramen för upparbetade strukturer för dialog och samverkan i klustret.

Peter Grönberg, VD