

Kunskapsunderlag inför ägardialog mellan Göteborg & Co AB och Liseberg AB

Med utgångspunkt i branschspecifik utveckling och förändringar i omvärlden - Vilka områden ser styrelsen att bolaget särskilt behöver fokusera på och vidta åtgärder inom.

Nöjesparksbranschen genomgår för närvarande stora förändringar. Dessa är både ändringar av mera strukturell karaktär – och ändrade marknadsförutsättningar som har accelererats av COVID 19-pandemin.

Några av de viktigaste strukturella förändringar är;

- Destinationsutveckling – horisontell expansion omfattande helintegrerat och oftast tematiserat upplevelsesboende.
- Branschglidning – integration med och ökad konkurrens från exempelvis shoppingcentra, djurparker, mm.
- Konsolidering – parker köps upp och drivs inom större ägar- och bolagsstrukturer.
- Varumärkesutvidgning - IP (immateriella rättigheter) blir allt viktigare och integrerade delar av nöjesparker affärsmodell.
- Digitalisering – påverkar Lisebergs kommunikation, distribution, upplevelsesutveckling och konkurrensbild.
- Hållbarhet – ökade förväntningar från konsumenter, och hårdare krav från myndigheter och den finansiella sektorn.

Parallellt med ovanstående strukturella förändringar, finns också en rad faktorer som i särskilt grad har drivits av covid-19 pandemin;

- Stora fluktuationer - år med kraftigt reducerad efterfrågan har följts av år med starkare besöksvilja, och vice versa.
- Kapacitetsbegränsningar – många parker jobbar i fortsättningen med kapacitetstak, för att balansera volym, gästnöjdhet och lönsamhet.
- Nya prismodeller – accelererad rörelse mot differentierad och dynamisk prissättning samt så kallade premiumization-strategier.
- Ändrade operativa modeller – som konsekvens av mera jämn beläggning och nya digitala verktyg
- Arbetskraftsbrist – efter pandemin har stora delar av besöksnäringen upplevt stora utmaningar med bemanning.

Summerat, har den post-pandemiska marknaden inte stabiliserat sig än. Denna effekt har också förstärkts av hög inflation, höga räntor och geopolitisk osäkerhet.

I ljuset av de stora marknadsmässiga och kommersiella osäkerheterna planerar Liseberg ganska försiktigt, utifrån både ett volym-, kostnads- och investeringsperspektiv.

Det kan bli nödvändigt att reducera kostnadskostymen ytterligare – detta skulle dock kräva ganska stora förändringar i Lisebergs organisation och allmänna prioriteringar. En översyn är planerad inför hösten 2024.

Vilken bedömning gör styrelsen av de största riskerna/utmaningarna för bolagen i koncernen ur ett verksamhetsmässigt och ekonomiskt perspektiv på kort och lång sikt? Vilka åtgärder vidtas med bakgrund av dessa?

Några av de viktigaste risker och utmaningar på kort sikt är;

- Det makroekonomiska läget - inflation, höga räntor och arbetslöshet kan fortfarande påverka gästernas vilja att spendera pengar.
- Konsekvenserna från branden på Oceana - stor risk för lägre beläggning på Grand Curiosa under hösten/vintern samt påverkan på besöksviljan i parken. Möjliga tvister om försäkringsersättning kan dra ut på tiden.
- Kostnadsläget och begränsade möjligheter till ett högre prisuttag - marknaden tål inte ett högre prisläge på Lisebergs produkter, även om inflationen har påverkat Lisebergs kostnadsstruktur negativt.
- Nya inkomstkrav på utländsk arbetskraft - en stor del av arbetskraften på bland annat Grand Curiosa kan komma att påverkas av de nya högre inkomstkraven, vilket försvårar en redan besvärlig situation med rekrytering av arbetskraft
- Nya LAS-regler om särskild visstidsanställning - regelverket är inte anpassat för säsonganställningar, vilket leder till mycket administration och stora operativa utmaningar.

Några av de viktigaste riskerna och utmaningarna på längre sikt är;

- Pågående strukturella förändringar i nöjesparksbranschen - påverkar Lisebergs affärsmodell och konkurrensförmåga (se ovan).
- Bristen på arbetskraft - i kombination med regler på arbetsmarknaden kan komma att påverka Lisebergs kompetensförsörjning.
- Lisebergs balansräkning - påverkas fortfarande av effekterna från pandemin, stora investeringar (Jubileumsprojektet) i kombination med högt ränteläge skapar begränsningar i kapital tillgängligt för investeringar.

Styrelsen bevakar aktivt alla risker och utmaningar, och planerar försiktigt, utifrån både ett volym-, kostnads- och investeringsperspektiv.

Beskriv styrelsens strategier för att säkerställa bidrag till destinationens attraktivitet med fokus på respektive bolags basutbud.

I Lisebergs ägardirektiv är bolagets uppdrag tydligt definierat. Liseberg ska medverka till att Göteborg blir en så attraktiv destination att resandet till och vistelsen i Göteborgsområdet ökar genom;

- Att vara en av de ledande nöjesparkerna i Europa samt den självklara mötesplatsen i Göteborg och året runt erbjuda, göteborgare och tillresande gäster, nöjesupplevelser av hög klass,
- Att bidra till att stärka Göteborg(s varumärke) som destination, nationellt och internationellt,
- Att vara en verksamhet i ständig förnyelse, och samtidigt värna sitt ursprung och sin historia.

Lisebergs huvudfokus är att driva och utveckla nöjesparken. Detta är den ekonomiska motorn i verksamheten, och kommer även fortsatt att vara det i framtiden.

Samtidig är Lisebergs jubileumsprojekt Liseberg Grand Curiosa Hotel, Oceana Vattenvärld och World of Volvo viktiga komponent i en nödvändig destinationsutveckling, där Lisebergs tar ett ännu större ansvar för Göteborgs basutbud.

Nästan 25% av alla gästnätter i Göteborg är Lisebergsgäster – denna betydelse kommer att öka med en färdigställd Oceana, och ett Liseberg som är öppet också utanför de klassiska säsongerna.

Redan nu testas olika koncept och säsonger för att öka destinationens attraktivitet i perioder, där Göteborgs boendeverksamheter har låg beläggning. Dessa tester är enbart möjliga för att Liseberg driver eget destinationshotell samt campingverksamhet.

Hur säkerställs att frågor av principiell beskaffenhet eller av annars större vikt blir identifierade i koncernens bolag?

Liseberg har de senaste åren rest en rad frågeställningar av principiell beskaffenhet till Kommunfullmäktige – exempelvis rörande Lisebergs Jubileumsprojekt och en möjlig försäljning av Lisebergs campingverksamhet.

Liseberg har tidigare år genomfört kapitalöverföringar inom koncernen i strid med ägardirektivets §17 B. Detta har dock skett helt inom Lisebergskoncernen och har således inte påverkat koncernens resultat eller finansiella ställning. Dock kan denna typ av kapitalöverföringar enbart genomföras efter hemställan till Kommunfullmäktiga, vilket har varit ett generellt problem inom Stadshuskoncernen. Framöver kommer Lisebergs styrelse att ha fokus på att använda rätt process i denna typ ärenden.

Generellt sett har Liseberg en nära dialog med Stadshus AB om att identifiera möjliga frågor av principiell beskaffenhet, och anser inte att dessa frågor är komplexa att identifiera eller hantera. Liseberg har även en god kompetens internt för att kunna identifiera och vägleda ledningen om vilka frågor som är av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt.

Vilka frågor av principiell beskaffenhet bedömer styrelsen kan komma att lyftas från bolaget inom det kommande året?

Beroende på utfallet av försäkrings- och ersättningsprocessen för Oceana kan eventuella behov av finansiering av återuppbyggnaden innebära att frågor av principiell beskaffenhet uppkommer.

Med bakgrund av Stadsrevisionens granskning av verksamhetsåret 2023 - Vilka åtgärder planerar styrelsen för att komma till rätta med de senaste årens bristande följsamhet mot LOU samt regelverk och riktlinjer inom inköp och upphandling?

2014 fattade kommunfullmäktige i Göteborgs Stad beslut om att Liseberg ska tillämpa LOU (lagen om offentlig upphandling) vid sina inköp. Innan dess var det den juridiska bedömningen, att bolaget inte omfattades av lagstiftningen. Frågan har inte prövats rättsligt – varken före eller efter kommunfullmäktiges beslut.

Sedan 2015 har bolaget arbetat med att implementera LOU och bygga upp en central inköpsfunktion. Detta har varit båda komplicerat, tids- och resurskrävande, eftersom stora delar av Lisebergs verksamhet passar ganska dåligt in i ett regelverk, som i grunden är gjort för offentlig förvaltning.

Implementationen är i stora drag färdig. Vissa områden återstår att anpassa till LOU, men dessa utgör en begränsad del av Lisebergs inköpsvolym.

Liseberg är den enda nöjesparken i Europa som tillämpar LOU, och verksamheten har fått göra en rad praktiska, och kommersiella avvägningar i implementationen, där affären alltid måste balanseras mot upphandlingsmässiga risker, som i avsaknad av rättslig prövning och vägledning är svåra att kvantifiera.

Att Stadsrevisionen finner avvikelser i förhållande till inköp och upphandling har primärt sin grund i att bolaget befinner sig i en implementationsfas, visserligen i slutet av denna. Liseberg bedriver alltjämt ett arbete med att tillämpa LOU i högsta möjliga mån, men det har – som beskrivits ovan - sina utmaningar i att applicera ett regelverk på en verksamhet som den inte är anpassad eller avsedd för.

I flera avseenden delar inte bolaget de bedömningar som gjorts i granskningen. Liseberg anser sig ha ändamålsenliga processer och rutiner för inköp. Bolaget har en välfungerande och professionell inköpsorganisation och följer stadens regelverk på området. Det har inte heller noterats några avvikelser i de upphandlingar som genomförts.

Då alla avtalsområden ännu inte upphandlats enligt LOU finns det områden som har avvikelser i förhållande till regelverket och detta arbetar bolaget aktivt med att få förenligt med regelverket, i det mån detta är möjligt. Utöver att följa den plan som lagts, vidtar styrelsen inga särskilda åtgärder gällande rekommendationerna.