

Tjänsteutlåtande

Styrelsemöte Mässfastigheter i Stockholm AB 2025-09-30

Handläggare

Staffan Ingvarsson

Till

Styrelsen i Mässfastigheter i Stockholm AB

Tjänsteutlåtande Plan för en ekonomi i balans för Stockholmsmässan AB***Företagsledningens förslag till beslut:***

Styrelsen för Mässfastigheter i Stockholm AB beslutar att:

1. Anta föreslagen inriktning för Stockholmsmässan i form av reviderad vision och affärsidé
2. Ge VD i uppdrag att genomföra åtgärder för att nå en budget i balans i enlighet med tjänsteutlåtandet

Sammanfattning

Stockholmsmässan är Nordens största mötes- och kongressanläggning. I över fem decennier har den utgjort en central mötesplats för människor, företag och organisationer och bidragit till att stärka Stockholms ställning som en internationell stad för möten och affärer. Anläggningen har en betydelsefull roll för regionens besöksnäring och är en viktig del i att attrahera investeringar, evenemang och internationella kontakter till Stockholm.

Under 2024–2025 prövades möjligheten att avyttra bolaget. Ett omfattande arbete genomfördes och dialoger fördes med intressenter. Givet rådande marknadsläge, där branschen i stort präglas av vikande lönsamhet, identifierades ingen aktör som kunde säkerställa den långsiktiga utveckling som verksamheten bedöms kräva: processen resulterade inte i ett bud som kunde accepteras. För Stockholms stad har det varit av avgörande betydelse att en eventuell överlåtelse sker till en aktör med en tydlig och långsiktig utvecklingsplan för hela verksamheten.

Mot denna bakgrund beslutade Stockholms stad att avbryta försäljningsprocessen och behålla Stockholmsmässan i egen regi samt utveckla bolaget i syfte att stärka dess roll som motor för besöksnäringen och stadens tillväxt.

Bakgrunden till nödvändigheten i den omställning som planeras framåt är Stockholmsmässans rådande ekonomiska situation. Stockholmsmässan har under flera år haft en svag ekonomisk utveckling och redovisat betydande underskott. Verksamheten har inte återhämtat sig efter pandemin, då marknadstillväxten försvagades och särskilt konsumentinriktade mässor och möten drabbades hårt.

För att nå en ekonomi i balans till 2026 krävs effektivisering av processer, digital omställning och en starkare organisatorisk grund som möjliggör en hållbar ekonomisk utveckling av verksamheten.

Parallellt med avyttringsprocessen har ett analysarbete pågått med syfte att fastställa en inriktning med målet att nå en ekonomi i balans och långsiktigt hållbara förutsättningar för att utveckla verksamheten. Fyra huvudförflyttningar har identifierats och föreslås genomföras. Dessa förflyttningar utgör grunden för en reviderad affärsidé

- **Fokus på lönsamma B2B-möten:** Prioritera mässor och kongresser inom tillväxtbranscher med hög efterfrågan
- **Avyttring av B2C-verksamheten:** Konsumentinriktade evenemang avyttras och de egna mässornas andel av omsättningen minskas
- **Stärkta möjligheter för externa arrangörer:** Ökad tillgänglighet ska ge ökade intäkter och stärka den internationella positionen.
- **Anpassad organisation:** Ny struktur med mer effektiva processer och resursanvändning

Genom dessa förändringar ska Stockholmsmässan utvecklas i linje med de trender som präglar branschen, såsom digitalisering, hållbarhet och ökad efterfrågan på nischade och personligt anpassade upplevelser. Målet är att bolaget ska nå en ekonomi i balans 2026 och därefter stå väl rustat inför framtiden.

Bakgrund

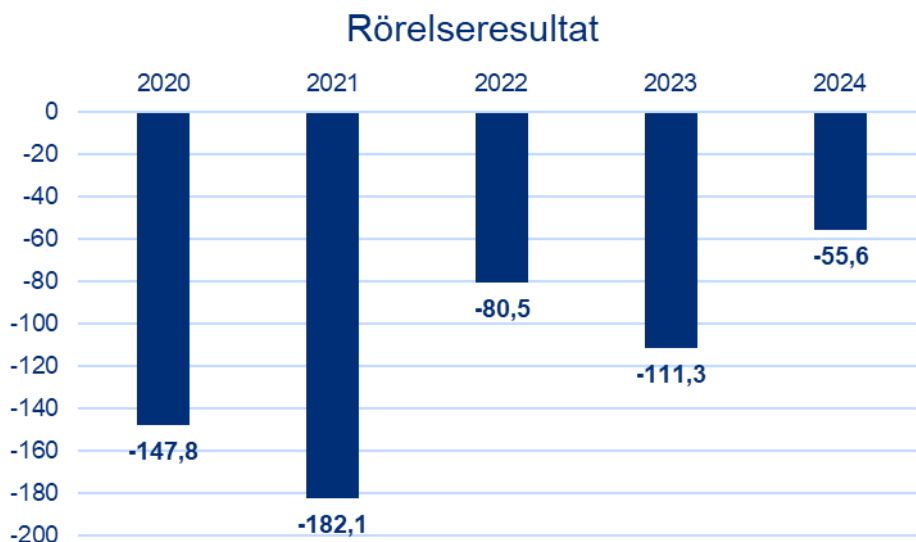
Stockholmsmässan bedriver mäss-, kongress- och företagseventverksamhet och ägs till 100% av Mässfastigheter i Stockholm AB. Stockholmsmässan är Nordens största anläggning för mässor, konferenser, kongresser och events. Under 2024 och våren 2025 pågick ett intensivt arbete med ambitionen att sälja Stockholmsmässan. Processen avbröts i maj då det inkomna budet inte kunde accepteras. Styrelsen beslutade den 16 juni att ge VD i uppdrag att återkomma till styrelsen med en plan för att nå en långsiktig budget i balans.

Parallellt med försäljningsprocessen har det pågått ett förberedande analysarbete för olika utvecklingsscenarios för verksamheten. I juni intensifierades arbetet med att analysera dessa med syfte att ta fram en plan för omställning. Arbetet har genomförts tillsammans med koncernledningen och extern kompetens i syfte att långsiktigt säkra en ekonomi i balans för Stockholmsmässan. Målet har varit att genom en allsidig och väl underbyggd analys av Stockholmsmässan och dess marknad lägga grunden för ett beslut som möjliggör en hållbar ekonomisk utveckling av verksamheten, där underskott vänds till överskott.

I arbetet har det varit viktigt att fastslå en ny inriktning för Stockholmsmässan, med de konsekvenser det innebär för såväl kunder, erbjudandet, organisation och processer som för intäkter och kostnader. Arbetet tar också höjd för en eventuell framtida försäljning av Stockholmsmässan, vilket innebär att det är viktigt att både säkra intäkter men också genomföra tänkt effektivisering för att säkra bästa möjliga förutsättningar för verksamheten.

Nuläget

Stockholmsmässan är i ett utmanande ekonomiskt läge, se figur 1 nedan.



Figur 1: Rörelseresultat Stockholmsmässan 2020-2024

Verksamheten har inte återhämtat sig efter pandemin. Det finns behov av att effektivisera processer, genomföra digital transformation och lägga en bättre organisatorisk grund för en mer proaktiv verksamhet. Verksamhetens intäkter måste möta kostnaderna. En analys av Stockholmsmässans verksamhet visar att kongresser, konferenser och stora möten har bäst lönsamhet. Affärsområde B2B (business to business) redovisar ett positivt resultat. Utmaningarna för B2C (business to consumer) har förstärkts och senaste årens fokus på lönsamhet har inte gett tillräckligt resultat.

I sammanhanget är det centralt att förstå att det är relativt långa införsäljningsprocesser för mäss- och kongressaffärer, se figur 2.

Segment	Typisk cykel (återköp/affär)	Lönsamhet per affär	Kommentar
Kongresser	3-8 år	Hög	Kräver lång framförhållning och ett starkt nätverk av kunder.
Företagsmöten och konferenser	1-3 år	Medel-Hög	Något kortare säljcykel men tidskrävande försäljningsarbete.
Egna B2B-mässor	1-2 år*	Medel-Hög	Kontinuerliga/löpande affärer och återkommande kunder.
Egna B2C-mässor	12 månader (eller kortare)	Låg	Kräver hög volym och aktiv marknadsföring. Priskänsligt.

* Ett fåtal mässor, exempelvis Formex, går två gånger per år.

Figur 2: Affärslogiken för Stockholmsmässan

De långa införsäljningstiderna gör det utmanande att ställa om intäktsmässigt på kort sikt. De förändringar som görs av kostnadsbesparingsskäl behöver också lägga grunden för växande affärer och nya intäkter, om än på längre sikt.

Marknaden för mötesplatser

Marknaden för mötesplatser är komplex, inte minst då marknaderna skiljer sig åt i anläggnings- respektive arrangörsaffären. Anläggningsaffären har en marknad med fokus på

kunder som vill boka lokaler, vilket ger en tuff konkurrenssituation för Stockholmsmässan både i Stockholm, Sverige, Norden och Europa. Här råder en överetablering av lokaler, även om Stockholmsmässan har en styrkesposition relativt konkurrenterna i Norden utifrån sin storlek. Mötes- och mässverksamheten har en regional, nationell eller global marknad som beror på vilken bransch man vänder sig till.

Marknaden för mässor har haft utmaningar i återhämtningen efter pandemin med inställda evenemang och minskad marknadstillväxt, där konsumentmässor/-möten har drabbats extra hårt. Inom vissa branscher finns utställare med högre budget för mässor, vilket möjliggör nya intäkter. Marknadstrenden visar en utveckling där aktörerna de senaste åren arbetat med kostnadsbesparingar och minskade organisationer, vilket nu börjar ge ekonomiska resultat.

Under analysarbetet har det konstaterats att många aktörer kämpar med lönsamheten på mäss- och kongressmarknaden, både generellt och utifrån en långsam återhämtning efter pandemin. Framtidstron kan dock betraktas som försiktigt positiv.

I Europa förväntar sig 22% av respondenterna i en stor branschenkät en 5-procentig ökning eller mer avseende mässverksamheten i sitt land, medan 59% tror att den kommer att förbli stabil. 10% förväntar sig en minskning på mer än 5%, och 9% är osäkra. 43% av respondenterna tror på en årlig tillväxt på mer än 10%, 48% antyder ett stabilt resultat. För 2025 tror 21% av de deltagande företagen på en årlig tillväxt på mer än 10% och 61% tror på ett stabilt resultat. Detta tyder på att något färre är mer optimistiska inför kommande år. (Källa *The "UFI Global Exhibition Barometer" survey*).

Marknadspotential relativt dagens affär

I genomförd analys av respektive mässa blir det tydligt att de mässor som vänder sig till konsumenter har betydligt lägre lönsamhet än de som vänder sig till näringslivet. Mässor som rör samhällsbyggnad, skydd och säkerhet samt transport har en mycket god marknadspotential.

Stockholmsmässans marknadsposition varierar beroende på affärsområde. För kongresser finns det både en internationell och en nationell marknadsposition. Internationellt är marknadspositionen att Stockholm och Sverige ses som en attraktiv och tillgänglig destination med tydlig innovations- och hållbarhetsprofil. Nordiskt och nationellt är det mer fokus på själva läget och anläggningens skick. Här är också pris en viktig faktor, där Stockholmsmässan i dagsläget upplevs som ett dyrare alternativ av nordiska och svenska kunder.

När det kommer till anordnandet av egna mässor och stora möten är positionen annorlunda. Varumärket står idag för storlek, kvalitet, trygghet och stabilitet. Utmaningen är konkurrens från mer snabbfotade och innovativa konkurrenter.

Inriktning för Stockholmsmässan

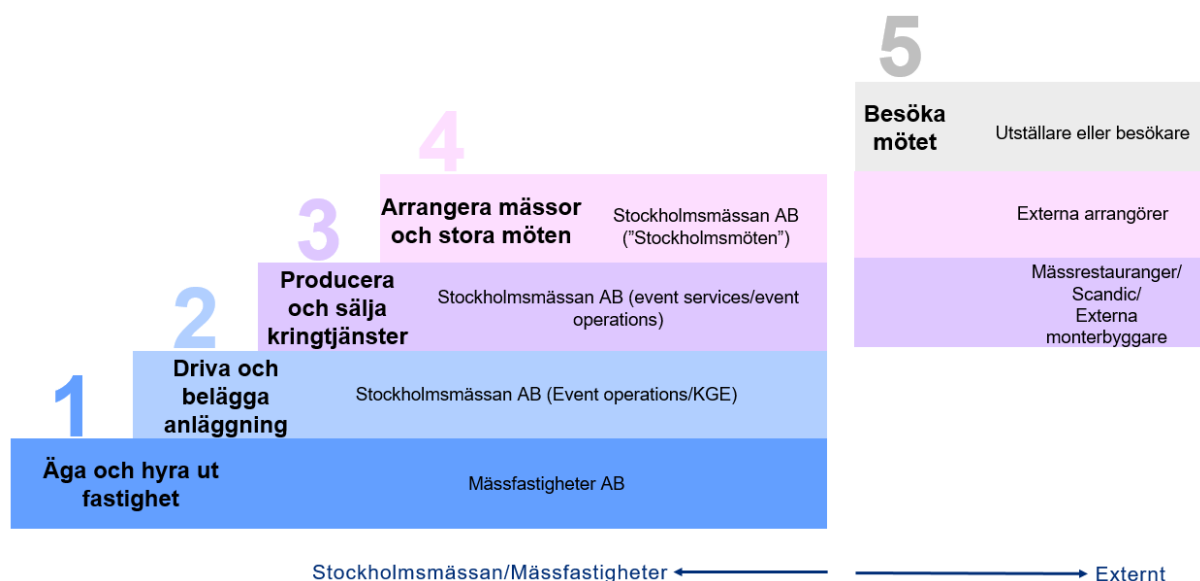
Föreslagen reviderad vision och affärsidé

I analysarbetet har en reviderad vision för Stockholmsmässan tagits fram: *Stockholmsmässan är Nordens största och främsta mötesplats. Affärsidén för bolaget lyder: Vi erbjuder en mötesplats för affärer samt skapar attraktiva mötesupplevelser för företag och andra organisationer.*

Inriktningen för Stockholmsmässans blir, givet den reviderade visionen och affärsidén, att:

- Arrangera egna mässor och andra större möten inom utvalda branscher med fokus på näringslivet
- Hyra ut lokaler med tillhörande tjänster till arrangörer som vill anordna mässor, kongresser, events och andra större möten

Den föreslagna inriktningen för Stockholmsmässan innebär förändringar jämfört med dagens verksamhet. Fokus ska vara på utvalda branscher som bedöms som lönsamma och verksamheten ska rikta in sig mot näringslivet (B2B) och innebär en avyttring av konsumentmässor (B2C).



Figur 3: Stockholmsmässans värdekedja idag - och framåt

I det fortsatta arbetet behöver en organisationsjustering göras, inklusive roller och ansvar.

Föreslagen förflyttning av verksamheten innebär:

- En anpassad organisation utifrån beslutad inriktning
- Avyttring av hela eller delar av B2C-portföljen
- En möjlighet till ökad lönsamhet inom event services genom effektivisering
- Anpassade och mer digitala arbetssätt
- En förenklad och allt mer digital affär
- Reviderat hyresavtal med möjlighet till flexibilitet
- Att ett nollresultat nås 2026, exklusive omställningskostnader

I arbetet har en kalkyl över förändringens påverkan på kostnader och intäkter tagits fram, vilken lägger grunden för ökade intäkter på sikt. För att genomföra förändringen har även en transitionsplan utarbetats, med målsättningen att merparten av arbetet ska genomföras under 2025. I arbetet med planen har ett antal risker och konsekvenser identifierats och analyserats, och i det fortsatta arbetet kommer dessa att fördjupas och hanteras systematiskt. Detaljerad redovisning kring dessa delar återfinns i bilaga 1.

Stockholmsmässan framåt

Sammanfattningsvis har Stockholmsmässan under flera år redovisat betydande ekonomiska underskott. Verksamheten har inte återhämtat sig efter pandemin, där särskilt konsumentinriktade mässor och möten har drabbats hårt. Intäkterna har inte motsvarat kostnaderna och det är därför nödvändigt att genomföra en omställning som på kort sikt stoppar underskotten och på längre sikt lägger grunden för en hållbar utveckling.

Omställningen bygger på en analys av vilka delar av verksamheten som har bäst lönsamhet och potential framåt. Resultatet visar tydligt att B2B-segmentet och KGE– kongresser, konferenser och större branschmässor – genererar positiva resultat, medan B2C-segmentet fortsatt har stora utmaningar.

Omställningen innebär att Stockholmsmässan i första hand ska fokusera på KGE samt lönsamma B2B-möten genom att prioritera kongresser, möten och mässor inom utvalda branscher med stark tillväxtpotential.

Samtidigt ska den konsumentinriktade verksamheten successivt avyttras, vilket minskar andelen egna mässor i bolagets omsättning. Bolaget ska också stärka sin roll som arena för externa arrangörer genom att öka tillgängligheten, vilket både skapar nya intäktsmöjligheter och stärker Stockholmsmässans internationella position. Slutligen ska en ny organisation med förenklade processer, effektivare resursanvändning och en tydlig digital omställning etableras, för att öka effektiviteten och skapa en mer proaktiv verksamhet. Organisationsöversynen syftar även till att åstadkomma en anpassad organisation till verksamheten utifrån den beslutade inriktningen

Genom dessa åtgärder ska Stockholmsmässan också anpassas till de trender som präglar branschen – digitalisering, hållbarhet och ökad efterfrågan på specialiserade möten – och skapa förutsättningar för långsiktig konkurrenskraft. Målsättningen är att uppnå ett nollresultat 2026, exklusive omställningskostnader, och därefter bygga en verksamhet som kan bidra till att stärka Stockholms position som internationell mötes- och affärsstad, samtidigt som bolaget etableras på en nivå där det långsiktigt genererar stabila överskott.

Staffan Ingvarsson
Verkställande Direktör

Bilaga

Bilaga 1 Plan för en ekonomi i balans – **Sekretess enligt OSL 19:1**