

# Utredning avseende mätbarhet

---

## Innehållsförteckning

<b>Bakgrund</b>	<b>2</b>
<b>Berlin Partner for Business and Technology och Visit Berlin</b>	<b>3</b>
Organisation och finansiering	3
Kommunikation av mätresultat	3
<b>London &amp; Partners</b>	<b>5</b>
Organisation och finansiering	5
Kommunikation av mätresultat	5
Exempel på London & Partners kommunikation av nyckeltal:	6
<b>Marketing Manchester</b>	<b>7</b>
Organisation och finansiering	7
Kommunikation av mätresultat	7
<b>Stockholm Business Region</b>	<b>8</b>
Organisation och finansiering	8
Kommunikation av mätresultat	8
<b>Mätmetoder</b>	<b>10</b>
Vanliga mått	10
Generell extern statistik	10
Egen övergripande data	11
Egna antaganden och beräkningar	12
<b>Rekommendationer</b>	<b>13</b>
<b>Exempel på grafik</b>	<b>17</b>
<b>Bilagor</b>	<b>18</b>

## Bakgrund

En stads attraktivitet för besökare och investeringar kan mätas på många olika sätt. Mätresultaten kan också i sig utgöra en del av den investeringsfrämjande kommunikationen, vilket bland annat varit fallet för Stockholms del när det gäller framträdande placeringar i PwC:s årliga rapport Cities of Opportunities och Cushman & Wakefields studie Growth Cities.

Utöver att kommunicera andra organisationers rankningar vill Stockholm Business Region (SBR) utreda förutsättningarna för att arbeta mer med egna mått i kommunikationen gentemot investerare, företag, utländsk arbetskraft och besökare.

Sådana mått bör generellt ha en tydlig koppling till SBR:s övergripande målsättning om att Stockholm ska vara Europas ledande hållbara tillväxtregion och kunna inkluderas i den löpande verksamhetsplaneringen.

Som underlag för en analys av hur SBR kan utveckla sina mätmetoder har en genomgång gjorts av hur fyra europeiska städer – Berlin, London, Manchester och Stockholm – arbetar med olika mått och uppföljningar.

Genomgången har resulterat i en bruttolista med tänkbara mått, som därefter har delat sin i ett antal kategorier. Förutsättningarna för kommunikation av måtten inom respektive kategori har sedan analyserats var för sig. Utifrån detta lämnas sedan ett antal rekommendationer om hur SBR kan utveckla sin kommunikation avseende den investerings- och besöksfrämjande verksamhet som bedrivs.

## Berlin Partner for Business and Technology och Visit Berlin

### *Organisation och finansiering*

I Berlin bedrivs arbetet med investeringsfrämjande och besöksnäringsspår i två separata organisationer.

Berlin Partner for Business and Technology (BPBT) arbetar med inlokalisering, främjande av innovationer och näringslivsutveckling. Tre huvudägare äger vardera ca 30 procent: Investmentbank Berlin (ägs av delstaten Berlin), Technologiestiftung Berlin och Berlin Partners Holding (bolag som ägs gemensamt av kommunen och ca 200 partnerföretag – partnerföretagen presenteras i Bilaga 1). Därtill äger tre näringslivsorganisationer vardera 3,5 procent. Av den totala årsbudgeten på ca 20 miljoner euro är ca en tredjedel privat finansiering.

Berlin Tourismus & Kongress GmbH som verkar under varumärket Visit Berlin arbetar för att främja turism, affärsresor, evenemang, utställningar, konferenser och kongresser samt erbjuda turistinformation för Berlinregionen. Bolaget har liksom BPBT sex olika ägare: visitBerlin Partnerhotel eV (40%), Investitionsbank Berlin (25%), delstaten Berlin (15%), Flughafen Berlin Brandenburg GmbH (10%), Messe Berlin GmbH (5%) och TMB Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH (5%). Omkring hälften av den totala årsbudgeten på ca 18 miljoner euro (2012) genereras av egna intäkter från biljettförsäljning, kartor, informationsmaterial, annonsering, kommission på bokningar och delfinansiering från partners.

### *Kommunikation av mätresultat*

BPBT publicerar återkommande stora mängder informationsmaterial, som till stor del baseras på generell statistik, inom ett 10-tal angivna delområden. I organisationens årsredovisning presenteras bland annat den investeringsvolym och det antal arbetsplatser som BPBT har bidragit till samt kundnöjdhetssiffror, hur många aktiviteter som genomförts under året, mässdeltagande, visumapplikationer och antalet affärsdelegationer.

Genom portalen Berlin Business News presenteras aktuella nyheter samt viss data. Därtill presenteras återkommande Berlins placeringar i olika internationella studier på hemsidan:

- BioTop-Report (2010)
- Cushman & Wakefield: European Cities Monitor
- fDi Magazine: European Cities Awards
- Gallup: Flash Eurobarometer
- IBM - Global Location Trends
- INNO-Metrics: European Innovation Scoreboard
- International Business in Berlin
- Knight Frank / Citi Private Bank: Wealth Report
- KPMG: Eastern Germany as a Location for Direct Investment

Visit Berlin presenterar utförlig besöksnäringssstatistik (övergripande tillväxt, antal besökare, antal övernattningar, kapacitetsutnyttjande på stadens hotell med mera) på sin hemsida och genom månadsvisa statistikreleaser.

I den årliga publikationen *At a glance* redovisas utvald statistik utan några egna antaganden.

Rapporten *Economic Factor for Berlin* som uppdateras löpande redovisar bland annat sysselsättningseffekter och nyttan av besöksnäringen för olika sektorer inom staden. Utgångspunkten är branschens bidrag till Berlins ekonomi, inte specifikt hur Visit Berlin bidrar. I den senaste versionen anges att branschens bruttoomsättning uppgår till ca 10 miljarder euro, vilket motsvarar omkring 275 000 arbetstillfällen.

Visit Berlins årsredovisning presenterar generell turism- och kongressstatistik. Den utgår i huvudsak från organisationens egna aktiviteter, reklamkampanjer, pressaktiviteter, antal besök på hemsidan och antal personer som fått hjälp med turistinformation. Därtill publicerar Visit Berlin en särskild årsredovisning om kongressindustrin med utförlig statistik om nuläge och historisk utveckling.

At a glance:

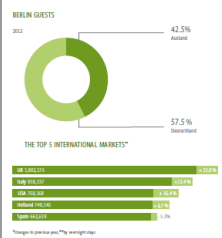
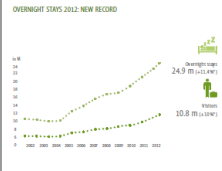
Berlin as a Travel Destination

Berlin is **No. 1** travel destination in Germany.  
**Rank 3 in Europe**, along with London and Paris, Berlin is one of the favourite city-destinations in Europe.  
**Rank 1** compared to other metropolises, Berlin is Europe's champion regarding growth rate (2012: annual growth + 11.4% in overnight stays).  
**Turnover x2 in 10 years**  
 The tourism and convention industry in Berlin reached in 2011 a **record turnover of 10.3 billion euro** – the figure has doubled within past ten years.

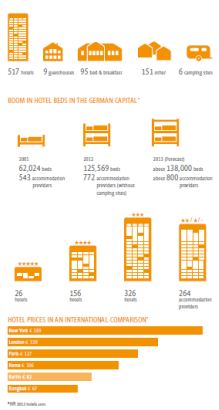
Berlin as a convention city: worldwide Berlin ranks **3rd** for conventions of international associations, following Vienna and Paris. **A quarter** of all hotel overnight stays are those of conventions guests.  
 2012: **11 million visitors** and around **24.9 million overnight stays**. Within the last ten years, both visitors and overnight stays have more than doubled.  
 Every day an average of **500,000** guests are staying in Berlin. That sums up to a total of **182 million** days spent by visitors every year.

**VISITOR SPENDING**  
 One day guest: € 35.7\* (n=10,477)  
 Overnight guest: € 204.70\* (n=10,477)  
 Conventions participant: € 228\* (n=247)  
\* Average, 2011\*\*2012

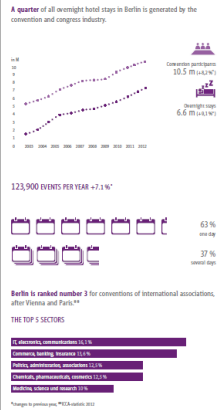
Visitors + Overnight stays



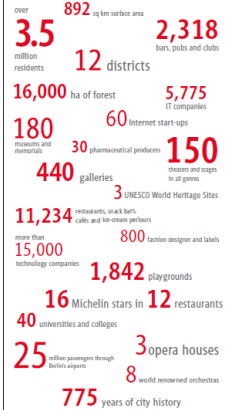
Hotel Landscape



Convention City Berlin

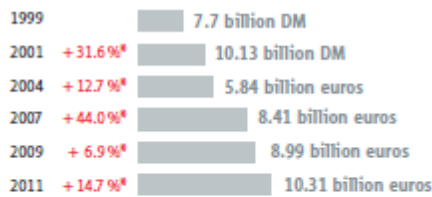


Berlin in Figures

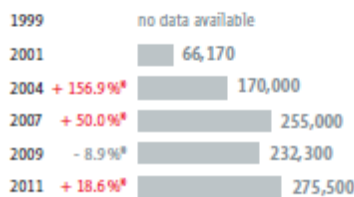


Economic Factor for Berlin:

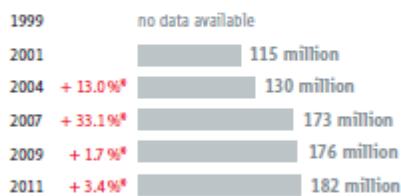
Gross turnover



Employment equivalent in (numbers of) people



Days spent in Berlin per year



\* Change from last survey

Sources: Economic Factor Tourism 1999, 2001, 2004, 2007, 2009, 2011

## London & Partners

### *Organisation och finansiering*

London & Partners (LP) bildades 2011 i syfte att sammanföra marknadsföringsorganisationerna *Think London*, *Study London* och *Visit London* i en övergripande PR-organisation.

Verksamhet finansieras till övervägande delen av Greater London Authority. Av den totala budgeten på ca 20 miljoner pund det senaste verksamhetsåret uppgick finansieringen från näringslivet och kommersiella intäkter till närmare 7 miljoner pund.

### *Kommunikation av mätresultat*

LP publicerar löpande pressmeddelande, nyhetsbrev och rapporter som innehåller fakta och data om utvecklingen för Londons näringsliv, besöksnäring, handel, fastigheter, transporter med mera. Dessa finns även tillgängliga i LP:s årsredovisning och på organisationens hemsida.

LP anger återkommande de konkreta effekterna av organisationens initiativ och olika satsningar ("additional economic impact").

Det vanligaste egna framtagna nyckeltalen i LP:s kommunikation är bruttofördlingsvärdet ("gross value added") och skapade arbetstillfällen. Uppskattningar görs även för de extra inkomster som – genom LP:s verksamhet – genereras av turism, affärsdelegationer, evenemangsbesökare och utländska direktinvesteringar.

Beräkningar av ekonomisk nytta görs både på konsoliderad nivå och för ett antal avdelningar inom organisationen: 1) *Meetings, incentives, conferences and events*, 2) *Leisure tourism*, 3) *Foreign direct investment*, 4) *Major events* och 5) *Higher education*.

LP anger att de sammantaget levererar 13 pund tillbaka till staden för varje pund som London investerar i verksamheten.

Som grund för sina antaganden genomför LP varje år ett antal intervjuer med utvalda målgrupper. Under verksamhetsåret 2012/2013 var fördelningen av intervjuer enligt följande:

- 30 000 turister
- 2 600 studenter
- 1 000 åskådare vid större evenemang
- 40 evenemangsarrangörer och 60 affärsdelegater vid konferenser
- 380 researrangörer
- Samtliga 223 företag som assisterats vid utländska direktinvesteringar

Därtill anlitas externa experter som utvärderar och godkänner de siffror som LP sedan kommunicerar.

Utöver egen data presenterar LP även löpande nyheter med generell statistik samt placeringar i internationella rankingar.

Exempel på London & Partners kommunikation av nyckeltal:

# ONE REMARKABLE YEAR FOR LONDON

LONDON & PARTNERS 2012-13 REVIEW

## OUR KEY ACHIEVEMENTS

### OVERALL

GENERATED MORE THAN  
**£250 MILLION**  
GROSS VALUE ADDED



WE RAN THE LONDON MEDIA CENTRE DURING THE GAMES SECURING MEDIA COVERAGE FOR LONDON WORTH **£10 MILLION**

### FOREIGN DIRECT INVESTMENT

GENERATED **£95.6 MILLION**  
GROSS VALUE ADDED



WE RAN THE **MAYOR OF LONDON 2012 BUSINESS PROGRAMME** HOSTING 200 OVERSEAS COMPANIES CREATING **2,000 JOBS**

### MEETINGS, INCENTIVES, CONFERENCES AND EVENTS

GENERATED **£38.5 MILLION**  
GROSS VALUE ADDED



WE HELPED WIN THE EUROPEAN SOCIETY OF CARDIOLOGY 2015 CONGRESS ATTRACTING **35,000 DELEGATES**

### MAJOR EVENTS

GENERATED **£9 MILLION**  
GROSS VALUE ADDED



CREATED A **NEW LANDMARK** CYCLING EVENT FOR LONDON: **PRUDENTIAL RIDE LONDON**



HAVE HELPED **SECURE MAJOR SPORT EVENTS** FOR LONDON EVERY YEAR TO 2017

### LEISURE TOURISM

GENERATED **£102 MILLION**  
GROSS VALUE ADDED



WE ACHIEVED A **49% INCREASE** IN TOTAL VISITS TO VISITLONDON.COM ON LAST YEAR, TO **24 MILLION**

### HIGHER EDUCATION

GENERATED **£11.8 MILLION**  
GROSS VALUE ADDED



WE ACHIEVED A **41% INCREASE** IN TOTAL VISITS TO STUDYLONDON.AC.UK ON LAST YEAR, TO **OVER 1 MILLION**

Find out more about our achievements at: [londonandpartners.com/remarkableyear](http://londonandpartners.com/remarkableyear)

**LONDON™**  
& PARTNERS

## Marketing Manchester

### *Organisation och finansiering*

Marketing Manchester ansvarar för att marknadsföra Manchester nationellt och internationellt i syfte att utveckla Manchesterregionen till en ledande fritids-, studie- och affärsdestination, öka anseendet för staden och främja hållbar ekonomisk utveckling och tillväxt.

Verksamheten bedrivs i aktiebolagsform och finansieras huvudsakligen av *Association of Greater Manchester Authorities* och *Manchester Airport*. Därtill får organisationen intäkter genom provision för bokningar, marknadsföringsmöjligheter och varumärkesexponering.

Den besöksfrämjande verksamheten bedrivs inom divisionen Visit Manchester, som också har 400 externa medlemmar i form av hotell, konferensanläggningar, restauranger, barer, turistattraktioner och supporttjänster. Medlemmarna betalar en årlig avgift för att bl.a. få tillgång till ett antal marknadsföringskanaler.

### *Kommunikation av mätresultat*

Marketing Manchester tar fram egna rapporter – *Original Modern* och *Manchester Forward* – som redovisar detaljer kring ett antal av organisationens insatser och beskriver utvecklingen i Manchester över tid. Rapporterna fokuserar överlag på generella trender (exempelvis för skolresultat, besökare och detaljhandelsförsäljning) snarare än konkreta uppgifter om organisationens resultat.

I vissa fall anger Marketing Manchester ekonomisk nytta för enskilda projekt, till exempel total avkastning för en större investering i ett sportevenemang. Marketing Manchesters del i projektet eller i vilken utsträckning man bidragit till att investeringen blivit av sårredovisas inte.

Marketing Manchester utvärderar också besöksnäringens samlade utveckling och resultaten av egna reklamkampanjer. De generella undersökningarna om besöksfrekvenser innehåller ekonomiska data på aggregerad nivå, medan uppföljningar av kampanjer visar på genomslag hos målgrupper och attraherade besökare (ej ekonomiska värden).

På hemsidan finns utförlig statistik kring besöksnäring, hotellbeläggning och konferensdeltagande.

De egna undersökningar som tas fram kommuniceras kontinuerligt, bland annat genom utskick av pressmeddelanden med formuleringar av det här slaget:

#### **Conferences add £822m to Manchester economy**

Conferences and business events generated £822 million for Greater Manchester's economy during 2011 according to a new tourism study published by Visit Manchester.

The figure - a 43% increase from the £573 million reported for 2009 - represents the income to businesses in the Greater Manchester area due to conference and business events hosted during 2011.

#### **Half a £billion boost to Manchester as 20% more Brits pay us a visit**

The number of Brits visiting Manchester rose by 20% last year – from 2.6m (2,613,000) in 2011 to 3.1m (3,126,000) in 2012.

A massive (40%) rise in business visitors - from 630,000 in 2011 to 885,000 in 2012 - has helped fuel this growth, along with a 4% rise in the number of holidaying Brits - from 924,000 in 2011 to 963,000 in 2012.

In total, domestic visitors spent £566m on their trips to Manchester in 2012 - up £43m from 2011, when the figure was £523m.

## Stockholm Business Region

### *Organisation och finansiering*

Stockholm Business Region (SBR) är ett helägt kommunalt bolag. SBR har tillsammans med dotterbolagen Stockholm Visitors Board (SVB) och Stockholm Business Region Development (SBRD) till uppgift att utveckla och marknadsföra Stockholm som etablerings- och besöksregion. Målet är att Stockholm ska bli Europas ledande hållbara tillväxtregion.

Koncernen SBR (moderbolaget SBR samt dotterbolagen SBRD och SVB) omsätter ca 250 miljoner kronor per år, varav Stockholms stad står för drygt 100 miljoner kronor per år och ca 10 miljoner kronor kommer från de ca 50 medlemskommunerna i Stockholm Business Alliance.

Kommersiella intäkter från turistbyråer och från försäljningen av rabattkortet Stockholmskortet står för ca 100 miljoner kronor per år, varav den absoluta merparten kommer från kortförsäljningen (vars intäkter till största delen går vidare till medverkande företag). Finansieringen från näringslivet uppgår till drygt 15 miljoner kronor inom ramen för olika samverkansprojekt.

### *Kommunikation av mätresultat*

SBR-koncernen publicerar varje år ett antal olika statistiska rapporter, däribland om konjunktorens utveckling, företagsklimatet i Stockholm, fakta om turistindustrin, servicemätningar, besöksstatistik, hotellrapporter och koncernens årsredovisning.

SVB anger hur många evenemang man varit delaktig i att attrahera till Stockholm under det gångna året samt vilket nöjd kund-index turistbyråverksamheten uppvisat.

I avsnittet om Stockholm Business Alliance i SBR:s årsredovisning anges hur många investeringar samarbetet lett till under det gångna året, hur många av dessa som SBR varit involverade i samt värdet i kronor och antal arbetstillfällen av de investeringar där SBR medverkat.

I SBR:s kommunikation lyfts återkommande fram att Stockholm är Skandinavien (Nordens) ekonomiska centrum med den största bruttoregionprodukten och flest multinationella företag samt att staden återkommande når höga placeringar i jämförelser bland världens storstadsregioner.

Årsredovisningen innehåller redovisningar om vilka initiativ som tagits under året för att attrahera fler investeringar, besökare, företag och evenemang till Stockholm. De mått som redovisas är nästan uteslutande generell statistik eller resultat i olika externa undersökningar:

- Anholt-GfK Roper: City brands index
- Cushman & Wakefield: European Cities Monitor
- European Business School: Innovation Capacity
- European Cities Marketing: Commercial overnight stays
- Eurostat: Bruttoregionprodukt per capita
- fDi Magazine: fDi European Cities and Regions of the Future
- ICCA: Congress ranking
- Mercer: Quality of living
- PwC: Cities of Opportunity
- UNCTAD: World Investment Report

Gällande externa undersökningar görs oftast hänvisningar direkt till varje rapport, utan någon vidare analys av resultaten. SBR har även utvecklat ett eget spindeldiagram där resultatet i 8 olika rapporter presenteras.



SBR:s spindeldiagram:

MULTI-CRITERIA DECISION ANALYSIS

Definition of assessment criteria for the international marketing efforts in order to measure the strengthening of the brand position. The further from the center, the better the positioning. A position at the outer edge of the diagram means a top ranking for Stockholm.



## Mätmetoder

### Vanliga mått

#### *Generell extern statistik*

Exempel på använda mått:

- Regional BNP
- Antal invånare
- Sysselsättningsgrad
- Antal arbetsplatser
- Utländska direktinvesteringar
- Export- och importvärden
- Produktivitet
- Finansiell effekt av investeringar
- Antal nystartade företag
- Antal nya arbetsplatser
- Andel av venture capital i Europa
- Finansiell effekt av besöksnäring
- Finansiell effekt av evenemang
- Utveckling av sängkapacitet
- Beläggningsgrad hotell
- Antal affärsresenärer
- Nedbrytning av besöksnäringens tillförda värde inom olika sektorer
- Värde per besökare
- Sysselsättning inom besöksnäringen
- TripAdvisor-recensioner
- Antal studerande
- Besökarantal
- Besöksfrekvens
- Kommersiella övernattningar per år
- Antal kongressdeltagare per år
- Antal hotell och hotellrum
- Färje-, tåg- och flygtrafik per år

Den vanligaste mätmetoden bland de fyra städerna i denna studie är generell statistik från tredje part.

I denna kategori ingår exempelvis statistik kring näringsliv (startade bolag, sysselsättning, omsättning, BNP etc), besöksnäring (kommersiella övernattningar, besöksantal etc) och investeringar som används för att påvisa historisk utveckling och/eller belägga stadens ställning nationellt och internationellt.

Städernas kommunikation av generell statistik är snarlik. Samtliga undersökta städer använder sig av denna för att visa positiva trender. Jämförelser med andra städer förekommer.

En uppenbar fördel med statistik från externa källor är att den ger avsändaren trovärdighet i kommunikationen. Informationen uppfattas som opartisk och tillförlitlig. Nackdelen är dock att statistiken är just generell och endast visar utvecklingen på makronivå. Informationen påvisar sällan resultatet av en enskild organisations verksamhet, om det inte finns tydliga kopplingar till genomförda insatser.

Samtliga städer använder sig även, i varierande grad, av hänvisningar till externa studier såsom Cushman & Wakefields Growth Cities. Städernas hänvisningar till liknande studier presenteras i Bilaga 2.

Fördelar	Nackdelar
Tillförlitlighet	Mycket övergripande
Trovärdighet	Svårighet att påvisa verksamhetens resultat
Objektivitet	Slätstruket
Låg kostnad	Svårt att anpassa

#### *Egen övergripande data*

Exempel på använda mått:

- Attraherade besökare
- Attraherade evenemang
- Attraherade företag
- Attraherade studenter
- Attraherade investeringar
- Utveckling av retailförsäljning
- Kundnöjdhet
- Rekommendationer till andra besökare
- Utlägg per besökare
- Besökare på webbplats
- Antal följare i sociala medier
- Genomförda bokningar
- Tagga affärskontakter

För att få tillgång till mer specifik och verksamhetsbaserad data, använder sig samtliga städer också av egna mätningar och undersökningar. Det kan röra sig om allt från antal besökare på den egna webbplatsen till utfallet av en marknadsföringskampanj, antal företagsetableringar organisationen har bistått eller kundnöjdhet.

Även här liknar de undersökta organisationerna varandra i sin presentation av data. Det kan dock noteras att både London och Manchester arbetar väsentligt mer med egna undersökningar än såväl Berlin som Stockholm.

De undersökningar som presenteras inom den här kategorin är dock fortfarande av generell natur och bryter inte ut med exakthet hur respektive organisation bidragit till den utveckling som presenteras.

Fördelar	Nackdelar
Relativ träffsäkerhet	Generalitet
Relevans	Ägarskap
Objektivitet	

*Egna antaganden och beräkningar*

Exempel på använda mått:

- Skapat ekonomiskt värde
- Företagsetableringar som ett direkt resultat av verksamheten (samt ekonomiskt värde av detta)
  - o Skapade arbetstillfällen
  - o Skapade framtida arbetstillfällen
- Ekonomiskt värde av genomförda evenemang
- Medievärde
- Reklamvärde
- Värde av digitala kampanjer
- Ökade utgifter per besökare
- Andel av totalt attraherade direktinvesteringar
- Utveckling av utomstående syn på staden
- Genomslag för kommunikationsaktiviteter

London & Partners är den av organisationerna i denna studie som satsar överlägset mest på att kommunicera sitt eget värde. Genom att blanda generell statistik, marknadsundersökningar och egna antaganden beräknar London & Partners detaljerade ekonomiska värden för organisationens insatser inom många olika verksamhetsområden.

Fördelen med London & Partners mätningar är att de på ett mycket tydligt sätt visar värdet av organisationens insatser. Utväxlingen på investerat kapital kan kvantifieras. Eftersom mätningarna görs och presenteras av London & Partners kan dock tillförlitligheten och objektiviteten i resultaten ifrågasättas. Detta har London & Partners försökt avhjälpa genom att genomföra omfattande marknadsundersökningar och få resultaten verifierade av externa experter.

<b>Fördelar</b>	<b>Nackdelar</b>
Konkret koppling till verksamheten	Tillförlitlighet
Lättförståeligt	Förtroende
Ambitiöst	Högre kostnad

## Rekommendationer

### 1. Prioritera de viktigaste måtten

Flera av organisationerna i den här undersökning väljer att presentera stora mängder statistik kring olika ämnen i sin externa rapportering. Det verkar inte alltid finnas en helt genomtänkt idé om vilka som är målgrupperna för all denna information.

Det finns ett värde i att kunna leverera statistiskt material som uppfattas som heltäckande inom relevanta områden. Det innebär dock inte att allt material måste ges samma uppmärksamhet. En del kan finnas i en generellt tillgänglig databas medan ett antal utvalda mått kan kommuniceras mer aktivt.

Genom att utveckla uppdelningen av SBR:s rapporteringen i fler, och återkommande, underkategorier skapas utrymme för närmare analys och presentation av data. Att i likhet med London and Partners lyfta fram och kommentera olika variabler inom ett och samma affärsområde (SBRD respektive SVB) kan vara ett sätt för SBR att bli mer systematisk i sin kommunikation av data.

Att dela in utvärderingen av verksamhet i ett antal ytterligare delområden skapar en mer lättillgänglig struktur i rapporteringen. Att därtill tydligt motivera varför de mått som lyfts fram har valts ut kan i sig skapa ett ökat intresse för just de siffrorna. Med en konsekvent kommunikation finns också möjlighet att SBR uppfattas som ägare/expert för just dessa mått.

Som exempel skulle SBR:s årsredovisning kunna utvecklas med utvalda mått och underkategorier.

SBR:s sektion "Year in review" skulle exempelvis kunna presentera och analysera utvalda övergripande mått kring besöksnäringens omsättning, investeringar och företagande i Stockholm, medan SBRD:s och SVB:s sektioner i rapporten återkopplar till dessa mått och presenterar och förklarar detaljer kring de aggregerade siffrorna.

### 2. Koppla generell statistik till befintliga strategier

Extern statistik kan ge mottagaren en god förståelse för nuläget och generella trender i en stad. Utan vidare analys eller handpåläggning blir informationen dock ofta mindre intressant och kan uppfattas som statisk. Organisationer som presenterar den kan då uppfattas som om de följer en utveckling snarare än att de är med och påverkar densamma.

SBR bör därför i större utsträckning försöka ta ett ägarskap över den statistik som presenteras genom att tydligt koppla den till organisationens strategier, mål och pågående insatser.

Exempel på liknande insatser kan vara att förtydliga det uttalade målet med att öka antalet kommersiella gästnätter (till 15 miljoner år 2020) och tursimrelaterade intäkter (med 80 procent till 2020) med en koppling till statistik och konkreta insatser som görs för att utveckla exempelvis skärgårdsturismen och turismen från prioriterade marknader (Finland, Ryssland, Storbritannien, Tyskland, Italien, Norge och USA). Strategierna i sig kan även underbyggas med marknadsspecifik statistik kring exempelvis historiskt haltande besökarantal, relativt köpstarka besökare etc.

### 3. Titta bakåt

Ett sätt att koppla generell och opartisk statistik till en organisations egna insatser är att analysera en utveckling ur ett historiskt perspektiv. Det finns god tillgång på historiska data och denna kan med fördel analyseras utifrån tidigare uppsatta mål. Inga av de undersökta organisationerna gör detta i någon större utsträckning i dagsläget.

Att hitta en positiv trend inom exempelvis besöksnäringen eller en prioriterad sektor och se eventuella korrelationer med tidigare genomföra insatser kan ge ett objektiva, tillförlitligt och specifikt mätresultat som även är enkelt att förstå.

SBR:s kommunikation kan med fördel utvecklas genom att återkommande presentera utvalda historiska trender som kopplas till medvetna val och insatser.

Ett tillvägagångssätt för att ta ett ägarskap över besöksstatistik kan vara att i samband med en grafisk presentation av besökartillväxt per ursprungsland att bryta ut ett antal marknader där insatser har genomförts och analysera effekter av detta över tid.

DIAGRAM 2. SWEDISH AND FOREIGN COMMERCIAL OVERNIGHT STAYS\* IN STOCKHOLM COUNTY, 2002-2012 (Index 100=2002)  
\*Hotel, hostel and vacation villages

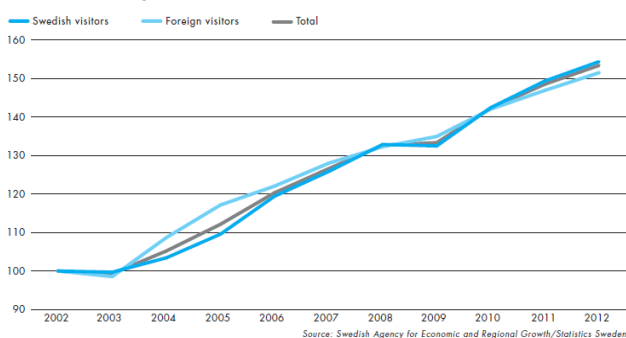


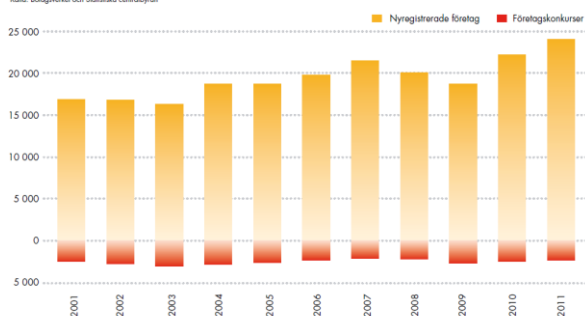
TABLE 2. COMMERCIAL OVERNIGHT STAYS BY NATIONALITY 2012. STOCKHOLM COUNTY

	2012	Distribution	Share to Sweden	2009	2011
<b>Total</b>	10,713,593	100%	20%	14%	3%
<b>Sweden</b>	7,157,565	67%	18%	15%	3%
<b>Totals from abroad</b>	3,556,028	33%	28%	12%	2%
Totals for Europe (excl. Nordic countries)	1,822,917	17%	32%	1%	2%
Totals (excl. Europe)	1,703,265	16%	55%	42%	8%
Totals for Nordic countries (not incl. Sweden)	619,846	6%	12%	4%	5%
<b>Distribution by country:</b>					
Germany	444,420	4.1%	17%	2%	2%
Not indicated	349,182	3.3%	48%	31%	7%
Great Britain	299,983	2.8%	51%	2%	2%
USA	279,424	2.6%	62%	34%	6%
Norway	264,934	2.5%	8%	19%	4%
Finland	191,513	1.8%	37%	3%	10%
Denmark	153,959	1.4%	13%	13%	0%
France	150,216	1.4%	53%	3%	0%
Italy	132,711	1.2%	58%	35%	23%
Russia	121,824	1.1%	52%	24%	16%
Switzerland	105,488	1.0%	42%	24%	9%
The Netherlands	104,760	1.0%	19%	8%	12%
Poland	98,988	0.9%	41%	12%	4%
Spain	89,154	0.8%	64%	27%	25%
The rest of Asia	88,022	0.8%	66%	106%	16%
China	75,041	0.7%	46%	72%	11%
Japan	66,942	0.6%	64%	10%	19%
India	61,592	0.6%	57%	163%	39%
The rest of Europe	52,047	0.5%	37%	19%	13%
Belgium	48,865	0.5%	47%	14%	9%
Austria	43,294	0.4%	46%	4%	16%
The rest of the world	41,167	0.4%	44%	-6%	36%
Australia	38,927	0.4%	65%	44%	18%
Canada	33,628	0.3%	69%	43%	5%
Brazil	28,484	0.3%	71%	184%	48%
Central & South America	23,640	0.2%	69%	99%	13%
Ireland	22,158	0.2%	56%	24%	1%
Turkey	17,294	0.2%	67%	55%	31%
Latvia	14,328	0.1%	40%	77%	49%
The Czech Republic	14,222	0.1%	30%	21%	23%
Estonia	14,109	0.1%	25%	24%	8%
Lithuania	13,680	0.1%	35%	132%	8%
South Korea	13,512	0.1%	46%	43%	16%
Greece	12,073	0.1%	65%	31%	18%
Portugal	11,890	0.1%	56%	11%	9%
Hungary	10,185	0.1%	41%	2%	3%
Iceland	9,440	0.1%	51%	24%	24%
Slovakia	7,417	0.1%	55%	60%	83%
Luxembourg	3,780	0.0%	49%	8%	14%
New Zealand	2,704	0.0%	62%	33%	23%

Source: Swedish Agency for Economic and Regional Growth/Statista Sweden

Diagram 4. Antal nyregistrerade företag och företagskonkurser i Stockholms län, 2001-2011

Källa: Bolagsverket och Statistiska centralbyrån



På ett liknande sätt kan statistik brytas ned och över tid kopplas till case inom företagande och investeringar. Exempelvis kan SBRDs och SBAs insatser för att öka etableringar av bolag inom särskilda sektorer (finansiella tjänster, logistik, hospitality, bygg, ICT, Automation och Cleantech) och av en viss kvalitet sättas i relation till den generella utvecklingen inom regionen. Detsamma kan gälla utvecklingen inom särskilda, och prioriterade, geografiska företagarmråden inom Stockholms stad.

**Tabell 5. Antal arbetsställen och anställda\* i Stockholms stads företagsområden, 2010**  
Källa: Statistiska centralbyrån

Företagsområde	Arbetsställen	Anställda
City	9 768	107 300
Kista-Akalla	1 292	29 300
Hornsberg	690	18 600
Värtan	1 120	18 300
Liljeholmen	836	13 900
Norra station-Norrull	1 585	12 400
Ulvsunda	1 018	10 900
Globen-Slakhusrödet	733	10 200
Västberga	632	8 800
Hammarby sjöstad	1 742	8 700
Alvik	371	5 900
Lunda	486	4 500
Telefonplan	670	4 200
Älvsjö centrum	412	3 500
Sätra	443	3 200
Skarpnäck	310	2 700
Bromsten	662	2 400
Årsta partihandel	169	2 300
Farsta	147	1 500
Älvsjö-Hagsätra	289	2 200
Årsta park	167	1 900
Högdalen	325	1 800
Vinsta	229	1 600
Örnsberg	215	1 500
Skrubba	98	900

**Tabell 4. Antal företag och anställda efter bransch i Stockholm, 2010**  
Källa: Statistiska centralbyrån

Bransch	Företag				Anställda			
	Stockholms län		Stockholmsregionen		Stockholm län		Stockholmsregionen	
	Antal	Andel av riket, %	Antal	Andel av riket, %	Antal	Andel av riket, %	Antal	Andel av riket, %
Företagskonsulter	60 225	40	76 889	51	118 541	43	142 001	52
Hotell och restaurang	37 958	30	53 907	43	62 101	33	83 309	44
Övriga företagstjänster	32 524	30	46 219	42	82 106	36	109 782	49
Handel	29 655	25	44 766	37	128 974	27	187 767	39
Tillverkning	22 716	8	59 141	22	83 679	13	184 230	29
Bygg	21 202	26	33 299	40	62 218	26	97 509	40
Vård och omsorg	9 713	35	13 569	48	51 074	37	71 191	51
Transporter	7 930	26	11 851	38	48 040	28	67 473	39
Utbildning, FoU	5 808	32	8 207	45	29 077	36	38 294	48
Finans	4 383	44	5 249	52	46 158	54	52 015	61
Telekommunikation	305	44	361	52	10 555	44	12 244	51
Övrigt	6 519	20	10 872	33	18 617	32	26 682	47
<b>Totalt</b>	<b>238 938</b>	<b>24</b>	<b>364 330</b>	<b>37</b>	<b>741 140</b>	<b>28</b>	<b>1 072 497</b>	<b>41</b>

Ett förslag på potentiell struktur visas under "Exempel på grafik" nedan.

#### 4. Fortsätt utnyttja internationella jämförelser

Att presentera Stockholms placering i internationella undersökningar är ett enkelt och effektivt sätt att marknadsföra staden och belägga Stockholms framträdande ställning i Europa och världen. Liknande undersökningar är viktiga verktyg i positioneringen av Stockholm hos ett antal målgrupper.

Dock är den kommunikativa nyttan för SBR som organisation begränsad om rankingresultaten inte följs upp eller kopplas till konkreta strategier eller insatser. Det spindeldiagram som presenteras i ett antal externa dokument kan därför utvecklas med tydligare resonemang kring målbild och resultat.

#### 5. Pedagogisera utvalda mätmetoder

Vid presentation av statistik eller utveckling av nya mätmetoder finns anledning att arbeta med att göra måtten så pedagogiska som möjligt. Detta kan med fördel genomföras utifrån de rekommendationer som presenterats ovan.

- Diskussioner kring historiska trends koppling till egna initiativ ger en förståelse för att SBR arbetar långsiktigt och strukturerat för att påverka en utveckling snarare än att följa den. Det ger även möjligheter att skapa tydligare "stories" kring mätresultat och på så sätt bidra till ökat intresse.
- Att minska mängden statistik, genom aktiva val, i befintliga och/eller nya publikationer gör det enklare för målgrupper att förstå strategier och följa resonemang. Detsamma gäller vid utbrytning och diskussion kring viktiga underliggande detaljer vid presentation av aggregerad data.

Ett sätt som bland annat London & Partners och Visit Berlin använder för att tillgängliggöra och lätta upp sin rapportering av statistik och andra nyckeltal är att använda olika grafiska lösningar.

För att pedagogisera sin rapportering kan SBR således utveckla sättet på vilket man grafiskt presenterar data.

Förslagsvis kan SBR ta fram ett presentationskoncept, baserat på infographics, som kan användas både i tryckta och digitala kanaler. Egna data kan därigenom bli ännu mer verkningsfulla om de också genomgående kommuniceras utifrån insikten att komplicerade samband behöver kommuniceras på ett enkelt sätt.

Ett inspirationsexempel på infographics visas i "Exempel på grafik" nedan.

#### 6 Utvärdera nyttan av SBR:s verksamhet

SBR bör liksom London & Partners redovisa den konkreta nyttan av organisationens verksamhet. Detta bör göras med viss försiktighet och utifrån svenska förutsättningar.

I denna undersökning är London & Partners i särklass bäst på att utvärdera och presentera nyttan av sin verksamhet. Organisationen använder extern statistik, internationella rankingar, egen data samt egna antaganden för att påvisa Londons attraktivitet och belägga värdet av L&P:s verksamhet.

Det har visat sig vara svårt att konkret påvisa nyttan av en marknadsföringsorganisations insatser utan att göra liknande antaganden om insatsernas betydelse som en del av ett totalvärde.

Exempel på tänkbara områden där SBR återkommande kan redovisa relevanta mått:

- Antal unikt attraherade turister
- SBR:s bidrag till nya kongresser
- SBR:s egna evenemang och del i större evenemang
- Företag startade och arbetsplaster skapade
- Säkrade utländska direktinvesteringar
- Medie/reklamvärdet av kampanjer, till exempel den iPad Act som genererat fler än 3,3 miljoner Youtube-visningar sedan 2012.

#### 7. Utred en egen modell tillsammans med lämplig samarbetspartner

SBR kan överväga att ta fram en egen modell för uppföljning av organisationens verksamhet och tillförda nytta.

Syftet med modellen är att ge SBR en tydligare struktur för hur uppföljning av verksamheten genomförs och redovisas. Fördelen med att utveckla en helt egen modell är att den kan utformas på ett lämpligt sätt med utgångspunkt i SBR:s uppdrag och behov. Rekommendationerna ovan kan även ligga till grund för modellens utformning.

En utmaning är att modellens pålitlighet och objektivitet kan kritiseras då den tagits fram av organisationen som den ska utvärdera. Ett samarbete bör därför upprättas med en trovärdig partner för att kunna belägga den antagna nyttan av SBR:s insatser på ett trovärdigt och korrekt sätt.

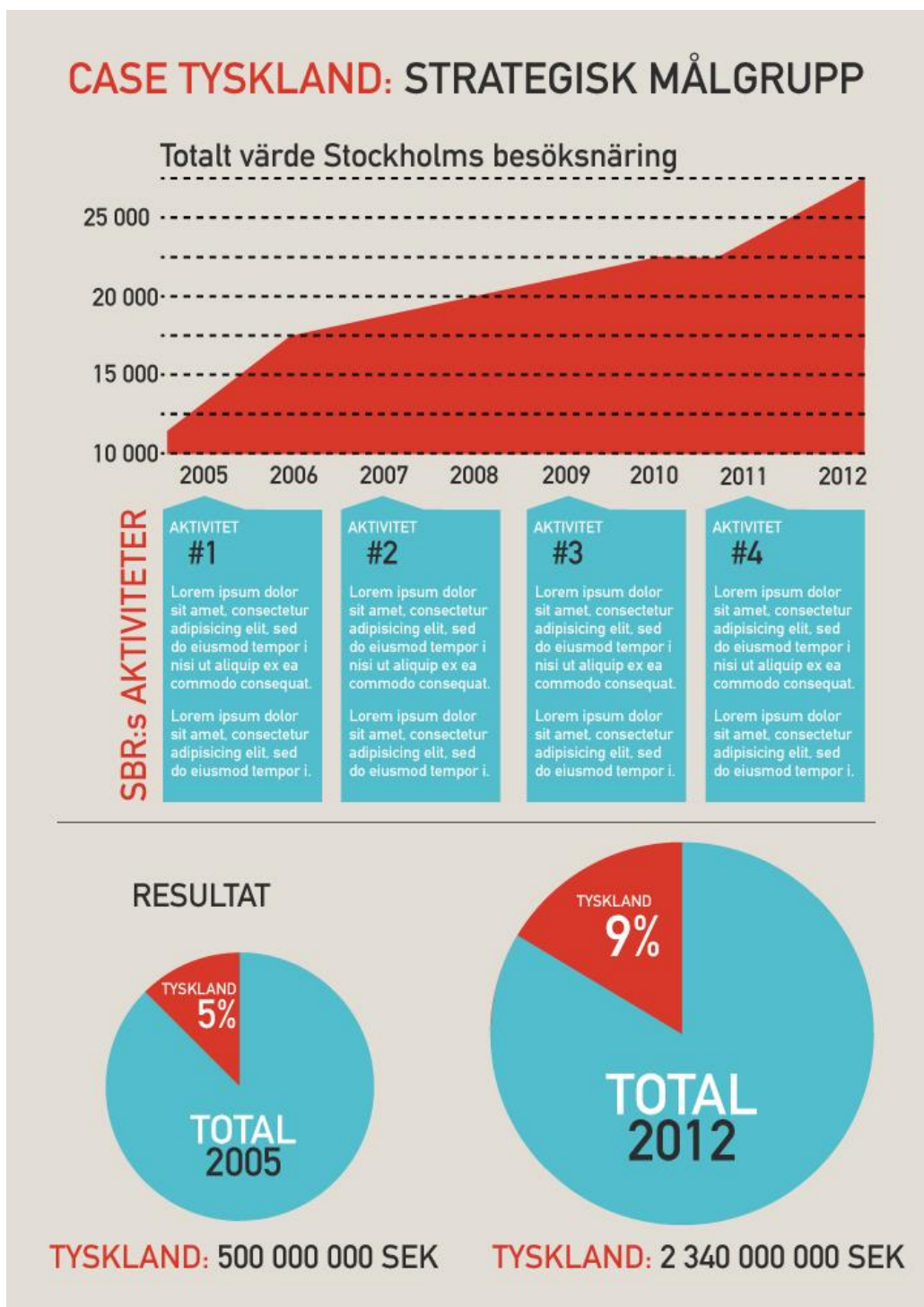
SBR skulle även kunna ge i uppgift åt denna partner att självständigt utveckla en modell för att utvärdera nyttan av SBR:s verksamhet. Partnern kan komma från akademi eller näringsliv, så länge som denne företräder en betrodd och välrenommerad organisation.



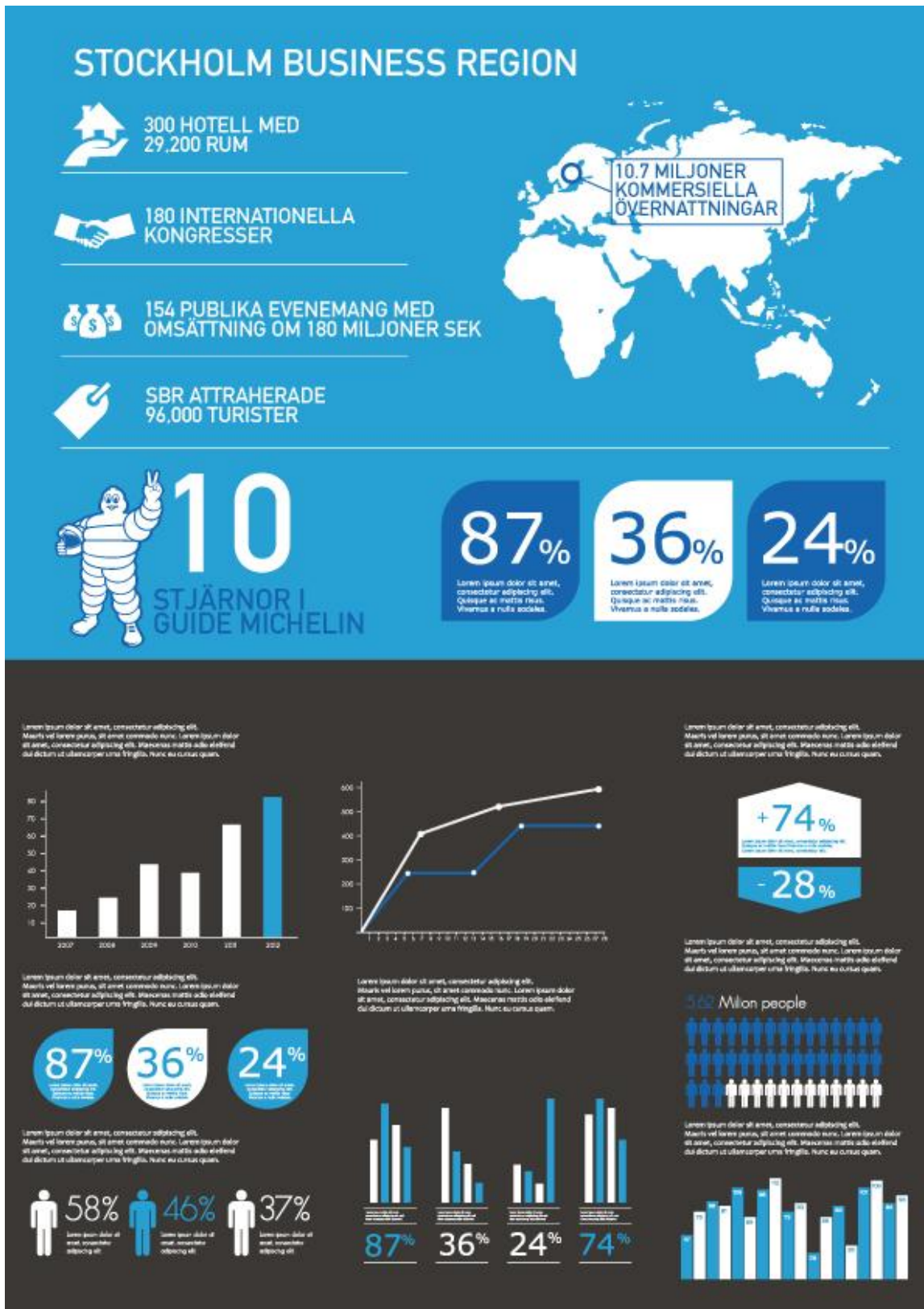
## Exempel på grafik

### 1. Historisk utveckling

Ett exempel på hur SBR skulle kunna presentera ett historiskt case grafiskt visas nedan. Tanken är att bryta ut en enskild marknads (i detta exempel Tyskland) vikt i Stockholms totala besöksnäring över tid. De fiktiva siffrorna nedan visar först totalomsättningens utvecklingen. Under detta visas exempel på vilka aktiviteter SBR genomfört för att attrahera tyska besökare. Slutligen visas resultatet i form av tysklands andel av den totala omsättningen när aktiviteterna inleddes fram till idag.




2. Inspirationsexempel Infographics





## Bilagor


### 1. Partnerbolag, Berlin Partner


**Berlin Partner** | Ludwig Ehard Haus | Fasanenstrasse 85 | 10623 Berlin | Tel: +49 30 46302-500  
info@berlin-partner.de | www.berlin-partner.de | Updated January 2014




















































































































































































































































































































































































































































































































*2. Hänvisningar till externa studier*

<b>Undersökning</b>	<b>Stockholm</b>	<b>Berlin</b>	<b>London</b>	<b>Manchester</b>
Eurostat: Bruttoregionprodukt per capita	x			
UNCTAD: World Investment Report	x			
European Business School: Innovation Capacity	x			
Cushman & Wakefield: European Cities Monitor	x	x	x	
The Anholt-GfK Roper: City brands index	x		x	
Mercer: Quality of living	x			
PWC: Cities of Opportunity	x			
fDi Magazine: European Cities and Regions of the Future	x	x	x	
ICCA: Congress ranking	x	x	x	x
European Cities Marketing: Commercial overnight stays	x	x		
Knight Frank / Citi Private Bank: The Wealth Report (2011)		x		
IBM - Global Location Trends (2010)		x		
The Gallup Organisation: Flash Eurobarometer (2009)		x		
INNO-Metrics: European Innovation Scoreboard		x		
Sportcal Annual Cities Index			x	
Tripadvisor Travellers' Choice Awards		x	x	x
The Times Higher Education World University Rankings			x	
Conde Nast Traveller	x		x	
Food and Travel Magazine			x	
Ipsos MORI - Top Cities Study			x	
Ernst & Young's European Investment Monitor			x	
SportBusiness Ultimate Sports City			x	x
Prevue Visionary Awards	x			
Citigroup / Economist Intelligence Unit - Hot spots 2025	x			
Successful Meetings - Pinnacle Award		x		
Business Destinations - World Travel Award		x		