

Handelshögskolan vid
Göteborgs universitet
Företagsekonomiska institutionen
Avdelningen för redovisning och finansiering



Företagsanalys

av



EXAMENSARBETE I FÖRETAGSEKONOMI
Redovisning och Finansiering D-nivå
Vårterminen 2004

Handledare: Professor Thomas Polesie
Författare: Susann Johansson 770215
Åsa Pahlén 780526

Sammanfattning

**Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet,
Redovisning och Finansiering, D-nivå, VT-04**

Författare: Susann Johansson och Åsa Pahlén

Handledare: Thomas Polesie

Titel: Företagsanalys av Broström

Problembakgrund: Sverige var tidigt ett betydande land för sjöfartsnäringen på grund av exportberoendet av skogs- och metallindustrin. Broströms som grundades redan 1882 blev ett betydande företag inom branschen. Sjöfartsnäringen har dock förändrats över åren, rederierna har blivit fler och fler vilket har resulterat i hårdare konkurrens. Även Broströms har förändrats över åren, dagens Broströms skiljer sig åt från det gamla Broströms. Det gamla Broström ägnade sig främst åt frakt, post och passagerartrafik över världens alla hav. Dagens Broströms är inriktat på mindre tankfartyg som fraktar raffinerade oljeprodukter och kemikalier.

Utifrån denna bakgrund har vi ställt följande frågeställningar:

Varför försvann gamla Broströms, hur skiljer sig Broströms verksamhet idag från gamla Broströms?

Hur ser Broströms verksamhet ut idag?

Hur ser ägar, organisation, lednings och samarbetsstrukturen ut?

Hur ser den ekonomiska situationen ut för Broströmskoncernen idag, hur har den ekonomiska situationen förändrats över ett åttaårsperspektiv?

Vilka omvärldsfaktorer påverkar Broströms?

Hur ser framtiden ut för rederibranschen och för Broströms?

Syfte: Vårt Syfte är att beskriva och analysera dagens Broströms ur ett företagsekonomiskt perspektiv. Vår avsikt är att få svar på de frågor vi har ställt under problemformuleringen.

Avgränsning: Vår avsikt är att göra en så bred analys som möjligt av Broströms och avgränsar oss därmed från att gå in djupare på varje område. I vår ekonomiska analys avgränsar vi oss till att enbart titta på Broströms över åren 1995-2003.

Metod: Vi har samlat in data via skriven litteratur, artiklar skrivna av kunniga inom området. Vi har studerat årsredovisningar och Internet sidor. Vi har även haft möjlighet att närvara vid Broströms Bolagsstämma och att genomföra en intervju med Broströms vice VD Anders Dreijer.

Slutsatser: Efter att ha studerat Broströms mellan åren 1995-2003 kan vi konstatera att bolaget har växt kraftigt från 1995 till idag. Efter att den före ägaren Vopak sålde av sitt innehav i Broströms under 2002 har handeln med aktien ökat kraftigt, vilket även lett till ökad likviditet i bolaget. Det största verksamhetsområdet idag är *tanksjöfart* som står för 62 % av omsättningen. Det är också bolagets strategi att satsa på just produkttanksjöfart. En annan strategi genom åren har varit att hela tiden förnya sin flotta och satsa på kvalitetstonnage. Dessa strategier har bidragit till att bolaget idag klassas som ett starkt och framgångsrikt företag.

FÖRORD

Vi har under uppsatsens gång fått hjälp av flera personer som vi vill rikta ett särskilt tack till. Först vill vi tacka Daniel Andersson och Thomas Hellersjö som vi arbetade med på kursen "Företagsanalys och finansiering". Tillsammans med dom genomförde vi en företagsanalys på Concordia Maritime AB, vilket gav oss många tips och infallsvinklar till denna uppsats. Vi vill även tacka Anders Dreijer på Broströms AB för att han tog sig tid att träffa oss för en intervju. Vi vill även tacka vår handledare Thomas Polesie för goda råd och hjälp med litteratur.

Vänersborg den 22 mars 2004

Susann Johansson

Åsa Pahlén

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. BAKGRUND	2
2. PROBLEMFÖRMULERING	2
3. SYFTE.....	3
4. AVGRÄNSNINGAR	3
5. METOD.....	3
5.1 Kvalitativ/Kvantitativ	3
5.2 Material insamling.....	3
5.3 Källkritik	4
6. BRANSCHBESKRIVNING	4
6.1 Varvsindustrin - en tillbakablick	4
6.2 Sjöfartsnäringen - en tillbakablick	6
7. FÖRETAGSBESKRIVNING	8
7. 1 Historik 1838-1992	8
7. 2 Nya Broström – historik.....	10
7. 3 Strategi	11
7. 4 Broströms affärsområden	12
7. 4.1. Shipping	12
7. 4.2 Marine & Logistics Service.....	13
7.5 Ägarstruktur	15
7. 5. 1 De fem största ägarna 2002.....	16
7. 6 Aktien.....	17
7. 6. 1 Bolagen i BLX	17
7. 7 Styrelse och ledning	19
7. 9 Samarbetsavtal	20
7. 10 Flottan.....	20
7. 11 Branschanalys.....	21
7. 11. 1 Konkurrens bland nuvarande företag i branschen.....	23
7. 11. 3 Hot från ersättningsprodukter.....	23
7. 11. 4 Köparens förhandlingsstyrka.....	23
7. 11. 5 Leverantörernas förhandlingsstyrka.....	24
7. 12 Omvärldsfaktorer	24
7. 12. 1 Politiska faktorer	24
7. 12. 2 Valutor och räntepåverkan	26
7. 12. 3 Efterfrågan och pris på olja	26
7. 12. 4 VärldsfloTTans storlek	26
7. 12. 5 Miljö och väderlek	26
8. EKONOMISK ANALYS.....	27
8.1 Fyrkantsmodellen	27
8.2 Analys av fyrkantsmodellen.....	35
8.3 Jämförelse storlek med andra börsnoterade rederier.....	36
8.4 Nyckeltalsanalys.....	39
9. SLUTSATSER	44
9.1 Broström Idag och i framtiden	44
9.2 Branschens framtid.....	47
10. KÄLLFÖRTECKNING	49

1. BAKGRUND

Den värld vi lever i förändras ständigt, för företag innebär detta att de måste vara flexibla och anpassa sig till marknadens skiftande krav. En del företag klarar detta mycket bra, medan andra har det svårare. Ett företags utveckling är av intresse för många olika grupper i samhället så som ägarna, investerare, kunder, konkurrenter, leverantörer och anställda. Dessa intressenter har olika preferenser, vilket innebär att de ofta har olika åsikter om hur företaget bör agera i olika situationer. Det är därför en ingen lätt uppgift för styrelse och företagsledning att samordna dessa viljor och välja den strategi som kan ge någon form av tillfredsställande avkastning.

Ett sätt att försöka förstå ett företag och dess bransch är att göra en företagsanalys och på så sätt försöka sätta ett värde på företaget. Vilket värde ett företag får beror på vem som utför värderingen och hur dennes preferenser ser ut. För att kunna göra en rättvis värdering av ett företag är det därför viktigt att man känner till branschen, förstår företagsandan och känner till dess historia.

Ämnet företagsanalys kom vi i kontakt med genom kursen ”företagsanalys och finansiering” där vi gjorde en företagsanalys av rederiet Concordia Maritime AB. Vi fann både ämnet och rederibranschen mycket intressant och valde därför att fortsätta i samma bana och skriva vår D-uppsats om Broström. Under skrivandets gång har vi kommit underfund med att Broströms är ett företag med en stark historik och en mycket intressant framtid.

2. PROBLEMDISKUSSION

Broströmkoncernen var under 1950- och 1960-talet dominerande inom svensk sjöfart, storhetstiden vände dock under 1970-talet då sjöfartskrisen slog hårt mot företaget. Broström levde kvar i liten skala tack vare staten och starka ägare som Wallenbergssfären och Erik Penser. 1988 köpte ASEA AB Broström och bolaget avnoterades från Stockholmsbörsen. 1992 köptes Broströms av Shipinvest i Skärhamn som i och med förvärvet antog namnet Broström Shipping AB. Det skulle dröja ytterligare sex år innan Broström återigen börsintroducerades 1998.

Sjöfartsnäringen har över åren förändrats, rederierna har blivit fler och fler vilket har resulterat i hårdare konkurrens. Detta har lett till att rederierna har blivit tvingade att i stor utsträckning specialisera sin verksamhet. Broström är inget undantag då de gått från frakt, post och passagerartrafik över världshaven till att idag främst frakta raffinerade oljeprodukter och kemikalier i mindre fartyg. Idag satsar Broström på långtidskontrakt och fullständiga logistiklösningar.

I vår analys av Broström vill vi försöka få svar på följande frågor

- Varför försvann gamla Broström, hur skiljer sig Broströms verksamhet idag från gamla Broströms?
- Hur ser Broströms verksamhet ut idag?
- Hur ser ägar, lednings och samarbetsstrukturen ut?
- Hur ser den ekonomiska situationen ut för Broströmkoncernen idag, hur har den ekonomiska situationen förändrats över ett åttaårsperspektiv?
- Vilka omvärldsfaktorer påverkar Broström?
- Hur ser framtiden ut för rederibranschen och för Broström?

3. SYFTE

Vårt Syfte med uppsatsen är att beskriva och analysera dagens Broström ur ett företagsekonomiskt perspektiv. Vår avsikt är att försöka få svar på de frågor vi har ställt under problemformuleringen.

4. AVGRÄNSNINGAR

Vår avsikt är att göra en så bred analys som möjligt av Broström och avgränsar oss därmed från att gå in djupare på varje område. I vår ekonomiska analys avgränsar vi oss till att enbart titta på Broström över åren 1995-2003.

5. METOD

5.1 Kvalitativ/Kvantitativ

I forskningssammanhang finns det två olika metoder, kvalitativa och kvantitativa. Det finns ingen absolut skillnad mellan kvalitativ och kvantitativ forskning. Båda är inriktade på att ge en bättre förståelse av det samhälle vi lever i. Valet av metod bör göras så att den bäst belyser det problem som behandlas.

Förenklat kan sägas att kvantitativa metoder omvandlar information till siffror och statistik. Inom kvalitativa metoder är det forskarens uppfattningar och tolkningar som står i förgrunden, dessa bör och kan inte omvandlas till siffror. Kvalitativa metoder kännetecknas av flexibilitet och närhet till den källa där informationen hämtas ifrån. Syftet är att skapa en djupare förståelse och uppfattning av det studerade materialet.¹

Kvalitativ metod är en objektiv vetenskap dvs. forskaren skall ha ett du- jag förhållande till objektet. En kvantitativ ansats menar att undersökningen är färdigstrukturerad redan i teori och problemformuleringsfas.²

I den kvantitativa forskningen antar forskaren ett utifrånperspektiv eftersom forskarens syfte här är att beskriva och förklara det resultat mätningen givit. Det gäller för forskaren att hämta den information han önskar på ett så objektivt sätt som möjligt.³

Största delen av vår uppsats bygger på kvalitativ data. I vår ekonomiska analys använder vi oss dock även till viss mån av kvantitativ data. På detta sätt hoppas vi kunna få svar på de frågor vi ställt oss under problemformuleringen och därmed uppnå vårt syfte.

5.2 Materialinsamling

För att få en djupare förståelse för ämnet företagsanalys har vi läst skriven litteratur inom området. För att få fram information om Broström och branschen de befinner sig i har vi hämtat information från årsredovisningar och Internet. I viss mån vad gäller Broströms historik har vi även hämtat information från skriven litteratur. Med hjälp av databaser har vi sökt och fått fram artiklar där forskare och kunniga debatterat inom området.

Vi har även haft möjlighet att delta vid Broströms Bolagsstämma 2003, där vi kunde hämta ytterligare information att bearbeta. För att komma närmare Broströms och för att få svar på

¹ Holme I-M, Solvang B-K, *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund, 1995

² Patel R, Tebelius U, *Grundbok i forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund, 1987

³ Patel R, Davidsson B, *Forskningsmetodikens grunder*, Studentlitteratur, Lund, 1994

de frågor som uppkommit under arbetets gång har vi genomfört en intervju med Broströms vice VD Anders Dreijer. Intervjun genomfördes på Broströms kontor i Göteborg, vilket gav oss möjlighet att studera Broströms på nära håll. Ytterligare frågor har ställts till Anders Dreijer vid ett senare tillfälle, denna gång via telefon.

5.3 Källkritik

Källkritik innebär att författaren gör en bedömning av det material han/hon samlat in. Författaren ställer sig frågan om källan är valid dvs. mäter den det den utger sig för att mäta, om den är relevant dvs. om den är väsentlig för just denna undersökning samt om källan är reliabel dvs. är den är pålitlig och inte innehåller felaktigheter.⁴

Stor del av vår samlade information om Broström kommer från Broströms årsredovisningar och Broströms hemsida. Då vi studerat detta material har vi gjort det med vetskap om att informationen är skriven av företaget själv. De kan fritt välja vad de vill och inte vill ta med vilket gör att denna information inte är objektiv. Vi har försökt ställa oss kritiska till viss information i årsredovisningarna och sökt i andra skrivna källor samt i konkurrenternas årsredovisning för att se om samma information går att finna där.

Vid intervjun med Anders Dreijer var vi redan från början medvetna om att han inte skulle säga något som var negativt om bolaget, utan vi såg denna intervju främst som ett sätt att få mer information samt ett tillfälle att besöka Broströms huvudkontor.

De artiklar vi använt oss av är skrivna av journalister, debattörer och analytiker från olika tidningar så som Dagens Industri, Veckans Affärer och Svenska Dagbladet. Säkerligen kan vissa utav dessa ha subjektiva värderingar, men vi tror oss ändå här ha fått viss objektivitet genom denna informationskälla.

6. BRANSCHBESKRIVNING

6.1 Varvsindustrin - en tillbakablick

Under 1900-talets andra hälft var transportmedelsindustrin den bransch som växte snabbast i Europa. I Europa byggdes under slutet av 1800-talet och början av 1900-talet motordrivna vagnar och flygfarkoster. Det var dock bara i ett fåtal länder som detta ledde till att internationella storföretag bildades, Sverige var ett av dessa länder. En stor del av denna framgång kom från den svenska skeppsbyggertraditionen där de tidigt lärt sig att behärska den speciella organisation som krävdes för att leda och organisera sammansättningen av en komplicerad produkt med många underleverantörer. Statens inblandning spelade också en viktig roll då de stod för det riskvilliga kapitalet, den organiserade arbetskraften samt var den främsta kunden.

Den svenska staten behövde under 1600- och 1700-talet en stark flotta för att hålla samman det svenska östersjöväldet. Stockholms skeppsgård var på 1620-talet en av Sveriges största industriarbetsplatser. År 1680 beslöt Karl XI att bygga en ny sydligt belägen flottbas för att skydda förbindelserna över östersjön och öster ut mot den Danska flottan. Han valde ut en plats i Blekinge skärgård som han ansåg lämplig för varv och örlogsbaser, därmed var staden Karlskrona grundad.

Arbetskraften till Karlskronavarvet tvångsrekryterades från det då svenska Österbotten. Mellan 1680 och 1690 byggdes där 18 nya skepp och de blev efterhand allt större och bättre.

⁴ Wiedersheim P, Eriksson L-T, *Att utreda forska och rapportera*, Almqvist & Wiksell, Karlshamn, 1992

Varvet blev snabbt ett av de effektivaste i Europa och 1694 sjösattes det största fartyg som byggts i Sverige, det tredäckade linjeskeppet Konung Karl. Under 1700-talet fortsatte satsningen på varvsindustrin och även utländska specialister anlätades, såsom *af Chapman* och *Sheldon* som fick friskostiga resurser.

Tack vare denna tidiga satsning har Sverige haft en tidig industriell tradition vilket gjort det lättare att komma ur kriser samt att införa ny teknologi. Under 1800-talet byttes segelfartygen ut mot ångfartyg vilket Sveriges varvsindustri snabbt kunde anpassa sin produktion till. Stora framgångsrika varv som *Keillers*, *Lindholmens* och *Eriksbergs mekaniska Verkstäder* växte under denna tid fram i Göteborg. *Lindholmen* var kring 1885 Göteborgs största industriföretag. Då de fått stora orders på oljetankfartyg till Kaspiska Havet och Volga samt att de 1910 levererade den stora tåg färjan Konung Gustav V.

Lindholmen höll länge kvar vid tillverkningen av ångfartyg medan de andra två varven strax efter första världskriget gick över till tillverkning av fartyg med dieselmotor. *Keillers* hade 1906 överlåtits i ett nytt bolag *Göteborgs nya verkstads AB* som 1917 fick namnet *Göta Verken*. *Eriksberg* levererade 1925 det första motorfartyget och 1928 levererades ett tankfartyg på nära 15000 tdw.

Under mellankrigstiden ökade Svenska varvsindustrins andel av världspröduktionen från 1 % till 8 %. Den stora tillväxten kom strax efter andra världskrigets slut, då den Svenska varvsindustrin till skillnad från många andra länders varvsindustrier stod helt oförstörd. De svenska varven kunde snabbt tillgodose den ökade efterkrigs efterfrågan. Den ökande tillväxten berodde också på de stora leveranserna till den norska handelsflottan. På 1950- och 1960-talet svarade svenska varv i genomsnitt för nära 10 % av produktionen av världens fartyg, Göteborg blev världens största skeppsbyggerstad räknat i levererat tonnage. Branschen kännetecknades dock av ökad internationell konkurrens, men ökad efterfrågan gjorde det möjligt att expandera trots förlorade marknadsandelar totalt sett på världsmarknaden.

Ägarmässigt hade det skett en integration mellan varven och rederierna. *Eriksberg* såldes 1915 till familjen Broström och Johnsonkoncernen köpte *Lindholmen* 1941. 1974-75 var den absoluta kulmen i svensk varvsindustri då den sysselsatte 39000 anställda varav 15000 i Göteborg. Under flera decennier hade efterfrågan på tonnage ökat kontinuerligt på grund av världshandelns frammarsch. Mellan 1950 och 1974 ökade den lastade kvantiteten för bulksjöfarten i världshandeln från 550 till 3500 miljoner ton. Oljetransporterna ökade under samma tidsperiod från 220 till 1900 miljoner ton.⁵ Fraktmarknaden kännetecknades av stora svängningar, inte minst påverkades den av krigsutbrott. Koreakriget i början av 50-talet, Suezkrisen i juli 1956 och sexdagarskriget 1967 medförde ökad efterfrågan på tonnage och därmed frakthöjningar. Under sexdagarskriget stängdes Suezkanalen och öppnades inte för trafik förrän 1976 dvs. under denna långa period tvingades oljefartygen gå den långa vägen runt Sydafrikas sydspets vidare till Persiska viken. Därmed ökade behovet av tankertonnage och på varven världen över startade nybyggnation. Detta ledde till en överetablering av tonnage med sjunkande fraktpriser som följd. 1973 kom oljekrisen, där de oljeproducerade länderna inom OPEC gick samman och chockhöjde oljepriset med 400 % vilket ledde till ekonomisk världskris.⁶

Efter oljekrisen 1973/74 rådde överkapaciteten på tonnage och då främst tankers. Olja började även utvinnas i Nordsjön, med kortare transportsträckor som följd. Detta resulterade i en brant nedgång av antalet beställningar och den svenska varvsindustrin drabbades mycket hårt,

⁵ Alvestam CG, *Industri och Service*, Bra Böcker Höganäs, 1995

⁶ Kjellgren S, *Ragnar Nilsson och Rederi AB Ragne*, AB CO Ekblad & Co, Västervik, 2000

speciellt då de även förlorat konkurrensfördelar gentemot de asiatiska länderna. Sedan statens engagemang till följd av nedgången blivit allt mer omfattande bildade staten 1977 Svenska Varv AB, som blev moderbolag för alla statsägda varv. Här ingick hela *Götaverken* koncernen med alla sina dotterbolag, *Eriksberg*, *Lindholmen*, *Uddevallavarvet* och *Karlskronavarvet*. Senare införlivades även *Kockums varv* i Malmö. Tanken med Svenska Varv AB var att staten skulle ta ett samlat grepp om den svenska varvsindustrin och att varvsstöden successivt skulle minska. Målsättningen var att varvsstöden skulle vara helt avvecklade till 1984. De varv som då inte kunde visa någon lönsamhet skulle enligt Riksdagsbeslut avvecklas. *Lindholmen* lades ned redan 1976 och samma år beslutade riksdagen om nedläggning av *Eriksberg* som staten övertagit från Broström. Nedgången fortsatte och 1984 beslutades det om nedläggning av *Uddevallavarvet*.⁷

I motsats till vad många kanske tror finns det fortfarande kvar en svensk varvsindustri, som 1993 hade 2700 anställda, de varv som finns kvar är dock små eller specialiserade. På senare år har det på nytt förts diskussioner om att återigen bygga stora fartyg i svenska varv. Men trots att de svenska varven är lika kostandseffektiva som sina utländska konkurrenter saknar Sverige till skillnad från andra varvsnationer någon form av statligt varvsstöd. Den största privatägda varvskoncernen är *Swede Ship Invest AB* i vilket ingår bland annat *Djupviksvarv* på Tjörn, *Gotlandsvarv* i Fårösund samt *Oskarshamnsvarvet*. Den svenska varvsindustrin som nådde sin kulmen på 1970-talet är idag tillbaka på samma sysselsättningsnivå som den var då allting startade.⁸

6.2 Sjöfartsnäringen - en tillbakablick

Sjöfartsnäringen har genom tiderna spelat en viktig roll för Sveriges ekonomi och bytesbalans. Orsakerna till att Sverige hade en så stark ställning på Världsmarknaden inom just sjöfartsnäringen kan vara det tidiga exportberoendet inom skogs- och metallindustrin, Sveriges geografiska läge där sjöfarten får anses vara det enda realistiska transportalternativet samt den lokala anknytningen mellan sjöfartsnäringen och den långa skeppsbyggertraditionen på Västkusten.

Enskilda entreprenörer kom tidigt att utnyttja ny teknik och därigenom skapa helt nya nischer. Svensk sjöfarts höga kostnadsnivå har i viss mån varit konkurrenshämmande för de svenska rederierna. Det har också varit positivt i den mening att det har tvingat dem att konkurrera på andra sätt så som genom starkt organisationskunnande dvs. att förse sina kunder med så billig och effektiv transportlösning som möjligt samt med höga krav på säkerhet och tillförlitlighet.

Historiskt kan man dela in de svenska rederierna i fyra grupper, enligt deras huvudsakliga verksamhet. De fyra grupperna är *Linjerederier*, *trampsjöfart*, *specialrederier* och *färjerederierna*.

Linjerederierna har oftast kört vissa rutter och då fraktat last för ett antal stamkunder. Linjerederierna har historiskt sett varit mycket framgångsrika och spelat en viktig roll då Sverige är ett avlägset beläget land. Det innebär att det inte funnits något utländskt rederi som naturligt velat angöra svenska hamnar på vägen mellan avsändare och mottagare. De svenska linjerederierna har spelat en viktig roll för de svenska exportföretagen då de kunnat erbjuda direkt trafik mellan Sverige och mottagarens hemland.

⁷ Hermansson J, *Uddevallavarvet- historien om 40 år i skeppsbyggarens tjänst*, ABF Fotoklubb förlag, 1994

⁸ Alvestam CG, *Industri och Service*, Bra Böcker Höganäs, 1995

De stora redarfamiljerna Broström, Johnson och Carlsson var alla med i linjetrafikrederi branschen. Broström utvecklade under 1900-talet linjer som: Svensk Amerikanska Linjen, Svenska Orient Linjen och Svenska Ostasiatiska kompaniet. Axel Johnson grundade 1890 Rederi AB Nordstjernen och 1904 startade han La Plata linjen med reguljärtrafik till Syd Amerika. Han var även en teknisk föregångare och redan 1912 införde han dieseldrift på alla sina fartyg. Wilh R Lundgren grundade 1904 Rederi AB Transatlantic med linjer till södra och västra Afrika, Australien och Nordamerika.

Linjerrederiernas styrka var deras regularitet och pålitlighet. Deras svaghet var att de var mycket känsliga för nya aktörer och för negativa förändringar vad gäller fraktunderlag. När containrarna kom i början av 1960-talet revolutionerades lasthanteringen och innebar stora kostnadsbesparingar för både rederierna och befraktarna. Med Containrarna kom också de så kallade ro/ro fartygen där godset inte lyfts med kran utan dras och rullas.

En annan grupp av rederier är de som går så kallad **trampsjöfart**, det vill säga de går dit det finns last och fungerar som en utjämnare på den variation som finns i den reguljära trafiken. Trampsjöfarten kan verka antingen på spotmarknaden där det rör sig om mycket korta transportuppdrag eller på chartermarkanden där befraktaren kan chartra fartyget på längre eller kortare tid.

Den tredje gruppen är **specialrederier** där rederierna specialiserar sig på att frakta en viss varugrupp och/eller med en viss typ av tonnage. Här har *Gorthon Lines* varit framgångsrika inom skogssjöfart, *Walleniusrederierna* inom biltransporter, *Sahlénrederierna* inom kylsjöfart och *Concordia Maritime AB* som specialiserat sig på att transportera olja i stortank.

Nästa grupp är **färjerederierna** som får sina inkomster från gods- och passagerartrafik, restaurangverksamhet samt taxfreeförsäljningen där *Stenakoncernen* är dominerande.⁹

Under perioden då Suezkanalen varit stängd för trafik och fartygen fick gå den långa vägen runt Sydafrikas spets upp till Persiska viken ökade behovet av tankerttonnage. Rederierna köpte på sig tonnage vilket ledde till överetablering med sjunkande fraktpriser på markanden. Den internationella konkurrensen hårdnade och lönsamheten försämrades radikalt för stortanksrederierna.¹⁰ För att hålla igång fartygen blev det nödvändigt för rederierna att tära på det egna kapitalet. De svenska rederierna var också mer utsatta eftersom de hade högre lönekostnader och social pålagor än sina konkurrenter.¹¹

1973 kom oljekrisen, där de oljeproducerande länderna inom OPEC gick samman och chockhöjde oljepriset med 400 % vilket ledde till ekonomisk världskris med åtföljande depression och lågkonjunktur. Sjöfartskonjunkturen gick i botten och vid mitten av 1970-talet hamnade landets rederinäring i svår kris. Konkurer och utförsäljning av fartyg blev följden och Sverige förlorade större delen av sin handelsflotta. För att nämna några av de största och äldsta kan erinras om den väldiga konkursen i Salén Invest och utförsäljningen av flottorna inom Broströmkoncernen, Transatlantic, Grängesberg, Malmros i Trelleborg och Nordstjernen.¹²

⁹ Alvestam, *Industri och Service*, Bra Böcker Höganäs, 1995

¹⁰ Kjellgren S, *Ragnar Nilsson och Rederi AB Ragne*, AB CO Ekblad & Co, Västervik, 2000

¹¹ Jönsson O, *Aktiebolaget Transmarin, hundra år av rederihistoria*, NP-Tryck AB, Helsingborg, 1997

¹² Kjellgren S, *Ragnar Nilsson och Rederi AB Ragne*, AB CO Ekblad & Co, Västervik, 2000

7. FÖRETAGSBESKRIVNING

7.1 Historik 1838-1992

Grundaren till ursprungsföretaget Broström hette Axel Broström, han föddes 1838 i Kristinehamn. Vid 16 års ålder började han att arbeta hos C A Hagberg, ett företag som arbetade med utskeppningen av den värmländska järnmalmen. Det var här som Axel Broström fick sin första kontakt med sjöfart och som ledde till att han 1865 köpte galeasen Mathilda, verksamheten utökades efter hand med ytterligare fartygsköp.

1882 flyttade Axel Broström till Göteborg där han bildade sitt första rederi, Ångbåtsaktiebolaget Ferm. 1890 bildades ångfartygsaktiebolaget Tirfing, som kom att bli koncernens moderbolag och Sveriges största rederi redan före sekelskiftet. Efter Axel Broströms död 1902 tog sonen Dan över verksamheten och ledde den fram till sin död 1925. Dan Broström var under sin tid med och bildade bland annat Ostasiatiska kompaniet tillsammans med K A Wallenberg, Svenska Orientlinjen och den lyxiga Svenska Amerika linjen 1915.

Dan Broström var Sveriges största redare med en fartygsflotta på 47 fartyg, vilket även gjorde honom till en av de större i världen. Dan Broströms omkom i en trafikolycka 1925 då sonen Dan-Axel Broström endast var 10 år gammal. Efter hans död ledde hans svåger J Albin Janson företaget tillsammans med några andra släktingar fram tills att Dan-Axel Broström kunde ta över 1949, 24 år efter faderns död.

Under Dan-Axels ledning fortsatte koncernen att växa då högkonjunktur och ökad världshandel gjorde skeppsrederi till en mycket lönsam affär. Under slutet av 50-talet hade Ångbåtsaktiebolaget Tirfing en modern och stor fartygsflotta på närmare 100 fartyg och uppemot en miljon Dwt. Företaget hade under denna period gott anseende i affärskretsar och var en populär arbetsgivare med cirka 11000 anställda.

Dan-Axel gifte sig 1961 för andra gången, 46 år gammal mot sin mors vilja med en 24 år yngre nattkluddsdansös. Äktenskapet varade i fyra år och var fyllt av problem som massmedia gärna skrev om. Han gifte sig även en tredje gång men fick problem med sprit och tablett missbruk, med en sviktande hälsa som följd. Broström koncernen började se Dan-Axel som en belastning och 1969 tog Kristian Von Sydow över ledarskapet av företaget. Dan-Axel satt kvar som ordförande i Tirfing och 25 andra koncernbolag till 1973 då han tvingades att dra sig tillbaka. 1975 avled han av en hjärtattack i Mexico city.¹³

Broströms storhetstid tog slut under 1970-talet. Svenska Amerika Linjens båtar konkurrerades ut av flyget. Oljekriserna 1973 och 1979 gjorde att det gick mycket dåligt för företagets stora tankfartyg. I samband med detta kom även varvskrisen, då Sverige inte längre kunde konkurrera med de asiatiska varven vilket ledde till att Eriksbergs Mekaniska Verkstad kom i kris och staten fick ta över.¹⁴ Till det kan också läggas den dåliga sjöfartskonjunkturen, olyckliga fartygsbeställningar i Japan, köpet av Holländska Incotrans samt interna stridigheter och direkt missmanagement¹⁵

Broström hade de kapitalstarka ägarna Wallenbergsfären och Erik Penser bakom sig. Wallenbergssfärens intresse i Broström började 1907 då Dan Broström tillsammans med K

¹³ Broströms gav oss rederiet långt före TV, Svenska Dagbladet 19991231

¹⁴ Broströms gav oss rederiet långt före TV, Svenska Dagbladet 19991231

¹⁵ Penser om Broström, Dagens Industri 19840208

A Wallenberg bildade Svenska Ostasiatiska kompaniet. Genom Investors dotterbolag Duba ägde Wallenberg-sfären i början 1980-talet drygt 20 % av Broström. Erik Penser gick in som stor ägare under 1983 med tron att sjöfartskonjunkturen skulle vända, han ägde genom investment bolaget Asken 25 % av Broström.¹⁶

Broström hade 1984 en skuld på 1 miljard till staten och dess öde låg i princip i statens händer. Näringslivet propagerade för att staten skulle gå in och rädda linjesjöfarten för annars skulle de svenska exportföretagen ha drabbats hårt. Exportindustrin skulle få enorma transportkostnader då de skulle ha tvingats att lasta om i de stora kontinenternas hamnar. Samtidigt skulle även stora värden i Göteborgshamn gå förlorat.¹⁷

För att rädda den Svenska linjesjöfarten gick staten med på att efterskänka 380 Mkr av Broströms skulder. Företagets huvudägare *Investor* och *Asken* samt bankerna gav ett tillskott på 230 Mkr. I ett led i omorganisationen av Broströms såldes Broströms linjedivision till *Transatlantic*, *Broström* fick betalt med aktier i bolaget. *Transatlantic* som ombildade sig under namnet *Transocean*, samordnade Broströms inköpta linjer med sina egna *Transatlantic* linjer.¹⁸

Från och med den 1 juli 1984 tog *Transatlantics* dotterbolag *Transocean* över hela Broström koncernens linjetrafik. Det nya bolaget kom att trafikera alla kontinenter utom Syd Amerika.¹⁹ Broströms Marine Service division, Neptun Röda Bolaget köptes ut av huvudägarna *Investment AB Asken* och *AB Investor* för 260 Mkr, vars huvudsakliga verksamhet var kranverksamhet, carriertransporter, långbogsering och bärgningsverksamhet etc. Efter utförsäljningen av två av Broströms tre ursprungliga affärsområden bestod nu Broströms av tank- och bulkdivisionerna med ett fåtal egna fartyg, mäklariföretaget *Leffler*, en resebyrå och en handelsrörelse.²⁰

Transatlantic utvecklades dock inte som planerat. Broström ägde 1985 1,5 miljoner aktier i *Transatlantic*, vilket utgjorde 25 % av aktierna. Aktierna var bokförda till 230 Mkr medan marknadsvärdet låg på 85 Mkr. Broström koncernens egna kapital var 1985 ca 80 Mkr, i teorin var alltså Broströms konkursmässigt då de inte skulle klara en nedskrivning av *Transatlantic* aktierna till börskurs. Röster höjdes för att en fusion ansågs nödvändig för att rädda Broström, då dess största ”tillgång” var ett förlust avdrag i storleksordningen 600 Mkr. För att Broström skulle kunna ta del av detta krävdes att de fusionerades med ett företag med stark vinstkapacitet.²¹

1988 köpte svenska ASEA upp Broström. I och med ASEAs övertagande erbjöd sig *Asken* och *Investor* att köpa Broströms stora post på 1,5 miljoner *Transatlantic* aktier till en kurs på 100 kr per aktie innan utgången av 1989. Det sjunkande värdet på *Transatlantic* aktierna hade i flera år undergrävt Broströms redan så bräckliga finansiella ställning.

Broströms var från och med 1988-12-29 ett helägt dotterbolag till *Asea AB* och avnoteras ifrån börsen. *Asken* och *Investor* behövde inte köpa Broströms 1,5 miljoner aktier i *Transatlantic*, för under 1988 köptes samtliga av *Bilspedition AB*.²² Sedan ASEA kvittat förlustavdraget på 600 Mkr mot vinster ville de emellertid renodla sin verksamhet och sälja

¹⁶ *Penser om Broström*, Dagens Industri 19840208

¹⁷ *Fackaktion*, TT 19840306

¹⁸ *Fusion*, TT 19840209

¹⁹ *Broströms*, TT 19840521

²⁰ *Marine Service tyst om ny färsriktning*, Veckans affärer 19840913

²¹ *Transaktierna svår nöt för Broström*, Dagens Industri 19850227

²² Broströms årsredovisning 1988

sitt innehav i Broström.²³ Den 7 januari 1992 sålde Asea AB samtliga aktier i Broström till AB Shipinvest.²⁴

7.2 Nya Broström – historik

Delar av den konkursdrabbade Johansson gruppens rederiverksamhet på ett tiotal fartyg övertogs i maj 1982 av det ny bildade bolaget Shipinvest. Ägarna i det nya bolaget var Per Dreijer (tidigare advokat i Johanssongruppen), Vilgot Johanssons fyra barn (tidigare ägare i Johansson gruppen), Thore Björnram, Jan Björnram, Kenneth Nilsson och av Aldo Maccio (en Italiensk asfaltshandlare). En av Johansson gruppens tidigare ägare Vilgot Johansson ingick i styrelsen för det nya bolaget. Shipinvest huvudsakliga verksamhet skulle vara shipping.²⁵

Under 1987 genomfördes en riktad nyemission på 20 Mkr och emissionen tecknas förutom av de fem ägarfamiljerna även av Four Seasons Venture Capital. Bakom Four Seasons fanns SPP, fjärde AP- fonden och Alfa-Laval.²⁶

Under senare delen av 1980-talet, när marknaden för mindre tonnage var dålig försökte Shipinvest bredda sin verksamhet. De köpte bland annat Sevrila AB, ett landbaserat transportföretag med utvecklad kundservice för lagerhantering.²⁷ Shipinvest diversifierade ytterligare genom att i det nybildade Nordic Tank Storage köpa tre olje- och kemikalieterminaler i Göteborg och Helsingborg.²⁸

1990 bestämde sig Shipinvest och Thunrederiet för att samordna sina produkttankers i det gemensamma nya bolaget United Tankers. United Tankers främsta verksamhet var oljeproduktdistribution i Nordeuropa, kemikaliedistribution, transocean oljeproduktdistribution och mäklarirörelse. Avsikten med samarbetet var att söka utländska samarbetspartners samt att bli konkurrenskraftiga inom EU. I det nya bolaget United Tankers fanns från start 17 produkttankers, utöver det fanns management avtal för ytterligare tre, alla i storleksordningen 20 000-80 000 Dwt. United Tankers bör noterades under 1990.²⁹

Shipinvest hade sin hemvist i skärhamn på Tjörn. Skärhamn var 1992 Sveriges tredje största sjöfartssamhälle efter Göteborg och Stockholm. 1992 köpte Shipinvest det som var kvar av Broströms moderbolag från ASEA AB. I samband med förvärvet ändrades namnet från Shipinvest till Broström Shipping AB. Köpet av Broström skulle bli startpunkten för en ny glansperiod för rederimetropolen på Tjörn.

I början av 1995 sålde familjen Källson, huvudägaren i Erik Thun sitt innehav i United Tankers till Broström. 1996 lämnade United Tankers börsen, Broström köpte då upp resterande aktier i United Tankers. Därefter tog satsningen på produkttankers fart på allvar, dels genom nybyggnad samt genom köpet av Holländska Van Ommerens produkttankflotta och 40 % i Iver Ships 1998. Köpet av Van Ommeren finansierades genom betalning med egna aktier, vilket gjorde Van Ommeren till den i särklass största ägaren i Broström. Därmed var Broström störst på produkttanksjöfart i Europa och antog namnet Broström Van Ommeren Shipping AB. Efter köpet gick Van Ommeren samman med ett annat Holländskt bolag,

²³ *Shipinvest köper anrikt rederi*, GP 19920103

²⁴ *Broströms årsredovisning 1992*

²⁵ *Comeback 1*, Dagens Industri 19881010

²⁶ *Four Seasons in i Shipinvest*, Dagens Industri 19870605

²⁷ *Comeback 1*, Dagens Industri 19881010

²⁸ *Shipinvestkoncerenen*, Dagens Industri 19880608

²⁹ *Thun och Shipinvest bildar stortankbolag*, TT 19900110

Pakhoed och tillsammans bildade de koncernen Vopak. Vopak är idag en av världens ledande logistikoperatörer på oljeprodukter.³⁰

Den 17 juni 1998 dök Broströms namn återigen upp på börsen. Företaget noteras på Stockholmsbörsen O-lista efter genomförd nyemission där allmänheten satsat 210 MKR.³¹

7.3 Strategi

Trots att det nya Broström under senare delen av 1980-talet förvärvade ett antal landbaserade transportföretag har deras långsiktiga strategi sedan starten varit att gå in mer och mer i produkttanksjöfart. Det var på grund av detta som Broströms förvärvade Erik Thuns andel i United Tankers 1996. Broströms anser att produkttanksjöfarten är intressant då den utgör en länk mellan industriell produktion- och försörjningskedjan som är ett långsiktigt och grundläggande transportbehov. Broströms prioriterar en nära kontakt med kunderna för att förstå samt för att ha en gemensam dialog om framtidens transportbehov och mönster.

Generellt har sjöfarten kännetecknats av låg avkastning och hög risknivå, på grund av detta insåg Broström tidigt att de måste eftersträva en långsiktig och stabil verksamhet. För att uppnå detta anser Broströms att de måste bredda verksamheten och erbjuda kunderna olika sjöfartstjänster och transportlösningar, en långsiktig och lönsam sjöfartssatsning kräver mycket mer än att bara köra fartygen över haven.³²

Varje fartyg i Broströms verksamhet är en investering på många hundra miljoner, men det är inte ägandet av fartygen som är det primära i Broströms verksamhet, och kanske är det just det som är det framgångsrika konceptet. I en artikel i GP 20030714 säger Broströms VD Lennart Simonsson att det inom branschen har handlat lite för mycket om fartyg, man har byggt en båt och sedan har resten gått av sig själv. Broströms börjar i andra ändan och tittar på vilka transportbehov som finns. Viktigt för Broström är också att försöka sprida riskerna, fartygen ägs antingen helt av andra rederier, helt av Broströms själva, eller tillsammans med andra rederier, men Broström opererar hela flottan.

Omkring 50 procent av Broströms frakter finns på långtidskontrakt och resten finns på spotmarknaden. Långtidskontrakten är på mellan ett till tre år där merparten är på ett år, priserna förhandlas om årligen. Kontrakten förhandlas fram med de större oljebolagen och Broströms planerar och tar fram fartyg för att kunna verkställa transporterna. I praktiken kan man säga att Broström fungerar som ett linjerederi, med korta sträckor, korta liggtider i hamnar och leverans på tidtabell.³³

Den strategiska alliansen med Van Ommern 1998 visade att de trodde starkt på Broströms strategi och när de senare slog samman sina verksamheter inom produkttankersområdet skapades en av världens största flottor inom produkttanksjöfart. Båda bolagen har likvärdiga värderingar när det gäller att bedriva industriell tanksjöfart. De är främst inriktade på att driva en säker, miljömedveten och effektiv tanksjöfart. Bolagen eftersträvar långsiktiga relationer, stor volym och kontraktsbunden sjöfart. I och med detta minskas påverkan på företaget vid nedgångar och de är mindre exponerade på spotmarknaden.³⁴

Det nya Broström skiljer sig ganska mycket ifrån det ursprungliga. Det tidigare Broström

³⁰ *Broström bordar börsen*, Affärsvärlden 19980527

³¹ *Comeback I*, Dagens Industri 19881010

³² Årsredovisning 1995-2002

³³ *Anrika Broström förändrar branschen*, GP 20030714

³⁴ Årsredovisning 1995-2002

ägnade sig främst åt frakt, post och passagerartrafik världen över. Kännetecknande för det nya Broström är att de har inriktat sig på mindre tankfartyg, så kallade produkttankers. Samt att de istället för råolja fraktar raffinerade oljeprodukter och kemikalier. Dessa produkttankers går inte över världshaven utan nöjer sig med kortare sträckor.³⁵

7.4 Broströms affärsområden

Dagens Broströms är indelat i de två verksamhetsområdena, *Shipping* och *Marine & logistics service*, dessa två är i sin tur indelade i olika affärsområden.

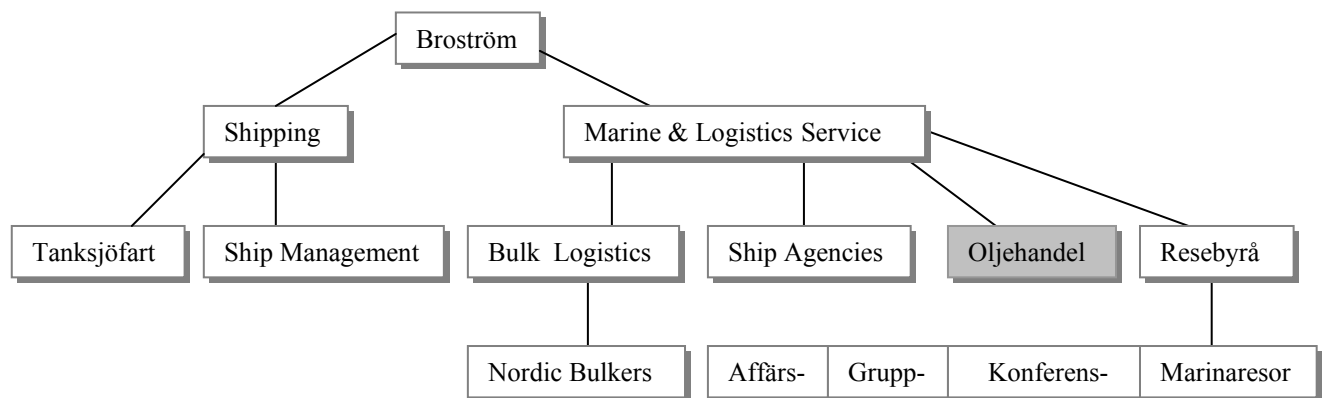


Bild 1: Broströms affärsområden

7.4.1. Shipping

Shipping är Broströms största område och består av de två affärsområdena Tanksjöfart och Ship management. Området omfattar transporter av raffinerade olje- och kemikalieprodukter. Transporterna sker från raffinaderier till depåer samt även mellan olika depåer.

7.4.1.1 Tanksjöfart

Inom tanksjöfart transporterar Broström olja och kemikalier. De har främst riktat in sig på långsiktiga transportkontrakt. Broström har ett nära samarbete med sin förra ägare Vopak och kan utnyttja deras nätverk av tankterminaler och flodgående tonnage.

Broström skiljer från de traditionella rederierna som oftast hyr ut fartyg antingen på timecharter eller på spotmarknaden, vilket innebär att hyrestagaren helt förfogar över fartyget under en förutbestämd period. Broström har istället valt att fokusera på transportkontrakt där de hela tiden är delaktiga i transportplaneringen och försöker hela tiden effektivisera transportmönstren.

Affärsområdet tanksjöfart omfattar kommersiell drift av Broströms cirka 60 moderna fartyg. Området är uppdelat på en europeisk verksamhet med kontor i Göteborg och Paris och en global verksamhet med kontor i Sandefjord och Singapore. Broström är verksam både inom produkt- och kemikalietanksjöfarten, då främst bensin, diesel, eldningsolja och kemikalier såsom metanol, xylen och MTBE transporteras.

Både inom det europeiska och inom det globala segmentet kunde Broström 2002 stärka sina positioner. Flottan för det europeiska segmentet utökades, vilket var ett viktigt steg i Broströms strategi för kvalitet. Inom det globala segmentet där Broström agerar genom sitt intressebolag *Iver Ships*, kunde en ny linje mellan Persiska viken och Europa öppnas, vilket

³⁵ Broströms seglar igen, GP 19980530

ökade marknadsandelarna. För att stärka marknadspositionen i Asien etablerades en fartygspool i Asien och Stillahavsområdet.³⁶

Första kvartalet av 2003 präglades av en stark fraktmarknad till följd av det kalla vädret. Efter detta följde ett halvår med en svagare marknad då en del raffinaderier runt om i världen hade stängt för underhåll. Även början av det fjärde kvartalet inleddes svagt dels på grund av att ett antal raffinaderier i Kina och Sydkorea var stängda för underhåll men också på grund av det milda vädret i USA. I slutet av december kunde ett flertal raffinaderier som varit stängda för underhåll åter öppna, USA drabbades av kallare väder, detta bidrog till att marknaden stärktes.³⁷

7. 4. 1. 2 Ship management

Affärsområdet Ship management omfattar bemanning, teknisk drift samt assistans vid skrotning och nybyggnation av fartyg. Ship management tar hand om såväl företagets egna fartyg som uppdrag från externa kunder. Tjänsterna tillhandahålls antingen av *Broströms Ship Management* i Skärhamn eller *Broströms Tankers* i Paris.

Under 2002 hade Broström 33 management uppdrag varav 27 var interna och sex var externa. För att säkerställa utbildningen och rekryteringen av de tillfälligt anställda filippinska besättningsmännen ingick Broström en allians med det filippinska bemanningsföretaget *Net Ship Management* i Manilla. Företaget sköter nu rekryteringen till Broströms fartyg som sköts från Paris samt till de fartyg som drivs av *Broström Ship Management* i Skärhamn.

7. 4. 2 Marine & Logistics Service

Marine och Logistics Service består av fyra affärsområden, Bulk Logistics, Ship agencies, Resebyrå samt Oljehandel.

7.4.2.1 Bulk Logistics

I Affärsområdet Bulk Logistics ingår *Nordic Bulkers* som arbetar fram logistiklösningar för främst processindustrin där sjöfart, järnväg och landsväg kombineras. Längs svenska kustens hamnar erbjuds också lagring samt hantering av torra och flytande bulkprodukter. Marknaden finns främst i Norden och Beneluxländerna. Kunderna finns i branscher såsom petrokemi, kemi, livsmedel, lantbruk och byggmaterial.

Under 2002 kunde Nordic Bulkers förbättra sitt resultat och öka omsättningen jämfört med 2001.³⁸ Det goda resultatet fortsatte under 2003, då Nordic Bulkers lyckades säkerställa ett antal nya logistikavtal.³⁹

7.4.2.2 Resebyrå

Broström är aktiva i resebyråbranschen och då inom områdena *affärsresor*, *gruppresor*, *konferensresor* och *marina resor*. Resebyråns tjänster omfattar bland annat bokning av flygresor med prisgaranti, hotell, reseadministration, resestatistik, självbokningssystem, 24-timmarsservice och personlig kontaktperson. Kunderna inom området resebyrå är främst rederier, marina bemanningsföretag, samt företag och offentliga institutioner i Västsverige.

Under 2002 hade verksamhetsområdet en minskad vinst. Den negativa utvecklingen speglar

³⁶ Broström årsredovisning 2002

³⁷ Broströms bokslutskommuniké 2003

³⁸ Broströms årsredovisning 2002

³⁹ Broströms Bokslutskommuniké 2003

det minskande i resor som skett efter terrorattacken i USA 2001.⁴⁰ Den negativa trenden fortsatte under 2003 som präglades av ett lågt affärsresande, marknaden för marina resor såg dock lite ljusare ut.⁴¹

7. 4. 2. 3 Ship Agencies

Affärsområdet Ship Agencies består av sju företag som är verksamma inom området skeppsklarering, befraktning, linjeagentur och spedition. Företaget finns representerande i 13 Svenska hamnar. Syftet är att förkorta den tid kundernas fartyg ligger i hamn. De sju företagen i affärsområdet samarbetar vad gäller t.ex. internationell marknadsföring. Merparten av bolagen ägs till 100 % av Broström. *Swanfalk Shipping* ägs av Uddevalla Hamnterminal i vilket Broström är delägare. Bolaget *Percy Tham* ägs gemensamt av Broström och Paltrans/B & N-koncernen. Affärsområdets kunder är främst rederier, transportföretag, trading och handelsföretag samt exportindustrin.

Bolagen i Broströms Ship agency

1. *AB August Leffler & Son, Brofjorden*
2. *Swanship AB, Lysekil*
3. *Uddevalla Hamnterminal AB och Swanfalk Shipping AB, Uddevalla*
4. *AB August Leffler & Son, Stenungsund*
5. *AB August Leffler & Son/ Blidberg Metcalfe & Co AB, Göteborg*
6. *Percy Tham i Oxelösund AB, Oxelösund*
7. *Simon Edström Shipping AB, Karlshamn*
8. *Uner Shipping AB, Stockholm*
9. *Uner Shipping AB, Norrköping*
10. *Uner Shipping AB, Västervik*
11. *Uner Shipping AB, Oskarshamn*
12. *Uner Shipping AB, Kalmar*
13. *Uner Shipping AB, Halmstad*

7. 4. 2. 4 Oljehandel

Affärsområdet oljehandel hanterar leverans av bunkeroljor för drift av fartyg samt eldningsoljor för industrier och bostäder. Försäljningen av bunkeroljor står för 5 % av företagets omsättning och merparten går till rederier och tradigbolag utanför koncernen. Försäljningen av eldningsoljor är främst koncentrerad till Västsverige. Affärsområdet avvecklades på grund av lönsamhetsproblem under 2003.

⁴⁰ Broströms årsredovisning 2002

⁴¹ Broströms bokslutskommuniké 2003

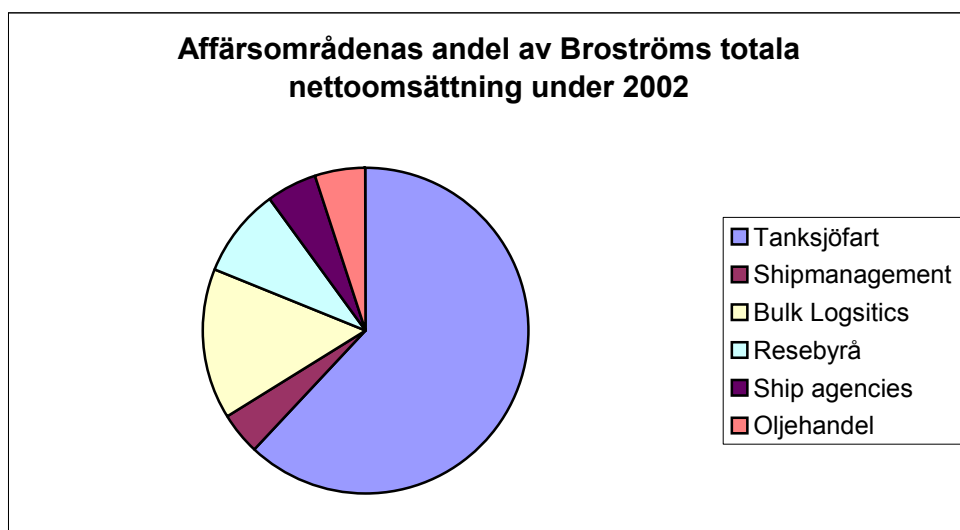


Diagram 1: Broströms affärsområden

Största affärsområdet inom Broström koncernen är *Tanksjöfarten* med 62 % av omsättningen, de näst största är *Bulk Logistics* och *resebyråverksamheten* med 15 % respektive 9 % av omsättningen. *Ship Agencies* och det avvecklade affärsområdet *oljehandel* stod för vardera 5 % av omsättningen. *Ship Management* stod för 4% av omsättningen under 2002.⁴²

7.5 Ägarstruktur

Ägarna vid bolagets grundande 1982 var i stort sett de samma som idag. Det var Per Dreijer, familjen Johansson, familjen Björnram, familjen Kenneth Nilsson och Aldo Maccio. 1987 kom Four Seasons Venture Capital in som ägare. Bakom Four Seasons fanns SPP, fjärde AP-fonden och Alfa-Laval.

Mellan 1998 –2001 bestod Broströms ägarstruktur av fyra huvudägare som 2001 tillsammans kontrollerade 69 % av rösterna. Största ägaren var Vopak, tidigare Van Ommeren som ägde 50 % av bolaget. Denna stora ägarpost förvärvades 1998 i och med att Broström förvärvade Van Ommerens produkttankrörelse. De tre andra storägarna var Ship-Invest Intressenter AB, Four Seasons Venture Capital AB och Familjen Per Dreijer. Övriga ägare bestod av ett antal mindre aktieägare bland annat Familjen Björnram, Aldo Maccio, Familjen Inger Dreijer, Familjen Vilgot Johansson, Odin Fonder med flera.⁴³

Aktieägare 2001-12-31	Andel i kapital %	Andel i röster %
Royal Vopak	50	35,2
Shipment Invest AB	9,7	15,8
Four Seasons Venture Capital AB	9,4	15,8
Familjen Per Dreijer, inkl bolag	3,1	5,0
Familjen Björnram	2,0	4,4
Aldo Maccio	0,5	3,0
Familjen Inger Dreijer	1,1	2,8
Familjen Johansson	1,5	2,6
Familjen Kenneth Nilsson	1,2	2,1

⁴² Broströms årsredovisning 2002

⁴³ Broströms årsredovisning 2001

Odin Förvaltning, Oslo	2,2	1,3
Övriga	19,4	12,0
	100,0	100,0

Ägarstrukturen förändrades under 2002, då Vopak i maj avyttrade hela sitt aktieinnehav av Broström. B-aktierna som representerade 49 % av kapitalet och 29 % av rösterna såldes till 40 nordiska och andra internationella investerare. A-aktierna som motsvarade 1 % av ägarandelen och 6 % av rösterna såldes till Ship-Invest Intressenter AB som för närvarande är den största aktieägaren med 10,4 % av ägandet och 21,1 % av rösterna. Familjerna Per Dreijer och Familjen Björnram ligger kvar bland de fem största ägarna. Odin Fonder har ökat sin ägarandel från 2,2 % till 7,3 % och hamnar därmed bland de fem största ägarna.⁴⁴

Aktieägare 2002-12-31	Andel i kapital %	Andel i röster %
Shipinvest Intressenter AB	10,4	21,1
Four Seasons Venture Capital AB	9,3	15,7
Familjen Per Dreijer, inkl bolag	3,3	5,1
Familjen Björnram	3,1	5,0
Odin Förvaltning, Oslo	7,3	4,4
Aldo Maccio	0,5	3,0
Familjen Inger Dreijer	1,1	2,8
Familjen Johansson	0,9	2,4
Kenneth Nilsson	1,2	2,3
Elkos	2,6	1,6
Övr icke svenska ägare	30,8	18,6
Övriga	30,6	18,6
	100	100

Vopaks beslut att sälja sitt aktieinnehav i Broström var ett strategiskt beslut då de ville renodla sin verksamhet. Enligt Vice VD Anders Drejer innebar Vopaks avyttring av Broström att de kunde förena två målsättningar. Broström ville öka sin likviditet i aktien, att ha en enda stor aktieägare hämmar likviditetsutvecklingen på grund av minskad spridning av aktierna. Efter avyttringen har Broströms likviditet ökat väsentligt på grund av ökad handel med aktierna. En risk för Broström var att det betydelsefulla samarbetet mellan parterna skulle försvinna. Samarbetet har fortsatt som tidigare och än så länge ser det ut som att försäljningen var positiv för Broström.

7. 5. 1 De fem största ägarna 2002

Ship-Invest Intressenter AB: Ship-Invest AB ägs av tre av Broströms aktieägare. Four Seasons Venture Capital AB som äger 57,9 % av kapitalet och besitter 45,2 % av rösterna, Familjen Per Dreijer äger 34,7 % av kapitalet och har 45,2 % av rösterna, den tredje ägaren är Lennart Simonsson som har 7,4 % av kapitalet och 9,6 % av rösterna. Shipinvest Intressenter AB är ett holdingbolag vars verksamhet går ut på att äga aktier i Broström Shipping AB.

Four Seasons Venture Capital AB: Bolaget grundades 1983 och ägs av Lars-Olof Gustavsson och Gösta Oscarsson. Lars-Olof Gustavsson sitter som ordförande i Broströms styrelse. Bolaget är ett investmentbolag vars syfte är att, självt eller genom dotterbolag, bedriva rörelse med elektronikkomponenter till elmotorer, samt inom media, rederi- verksamhet och

⁴⁴ Broströms årsredovisning 2002

fastighetsförvaltning, förvärva, vidareutveckla och förvalta tillgångar i form av aktier, övriga värdepapper och immateriella rättigheter.

Familjen Per Dreijer: Familjen Per Dreijer äger direkt 3,3 % av kapitalet i Broströms och genom sitt delägarskap i Shipment Invest AB äger de ytterligare 10,4 %. Anders Dreijer är sedan 1984 VVD i Broströms.⁴⁵

Familjen Björnram: Familjen Björnram var även de tidigare delägarna av Shipinvest Intressenter AB⁴⁶ Idag äger de 3,1 % av kapitalet och är därmed den fjärde största ägaren sett till aktiekapital.

Odin förvaltning, Oslo: Odin är ett fondförvaltningsföretag med kontor i Oslo och Stockholm. Syftet med bolaget är att äga och förvalta fastigheter och värdepapper. Odin förvaltar åtta miljoner norska kronor åt 240 000 små och stora kunder. Bolaget ägs av Spare Bank 1 Gruppen AS som är ett samarbete mellan små och stora sparbanker i Norge.⁴⁷

7. 6 Aktien

Broström är sedan juni 1998 noterad på Stockholms O-lista. I juli 2002 noterades aktien inom segmentet Attract 40 på O-listan, vilket innebär att aktien är en av de aktier som handlas mest.⁴⁸

Under 2002 omsattes 25,9 miljoner aktier till ett värde av 999,2 MSEK. 2001 omsattes 4,3 miljoner aktier till ett värde av 123,9 MSEK Att handeln ökade så kraftigt beror på den ägarspridning som skedde då Vopak i maj 2002 sålde sitt aktieinnehav i Broström.

Priset för en aktie varierade under 2002 mellan 30,2-54 SEK. Marknadsvärdet vid årets slut var 1,12 miljarder SEK. Broström har som mål att marknadsvärdet inom tre år ska uppgå till minst 3 miljarder SEK.

När Broström börsnoterades ansåg de att det saknades ett bra index att jämföra bolaget med eftersom det inte fanns något liknade företag på börsen. För att öka aktiens jämförbarhet med företag inom andra branscher och utländska företag har Broström arbetat fram ett index. Indexet kallas Broströms Logistics Index (BLX) och lanserades 1999. Broströms vill med BLX få en rättvisare värdering av sin aktie.

BLX uppdateras varje måndag och baseras på fredagen slutkurs. BLX omfattar förutom Broström själva ytterligare nio svenska och utländska bolag inom transport och logistik branschen. Varje företag har ett börsvärde som understiger tre miljarder. De företag Broström jämför sig med är en kombination av traditionella rederier och logistik företag. Anledningen till detta var att de ville att aktiemarknaden skulle se Broström även som ett logistikföretag och inte jämföra det med traditionella stortankrederier.⁴⁹

7. 6. 1 Bolagen i BLX

B & N Nordsjöfrakt: Företaget Grundades 1972 av bland andra Folke Patriksson, Sven Carlsson och Göte Axelsson, det är även dessa tre som är huvudägare idag. Idag är B & N verksamma inom de två områdena Industriell Sjöfart och Specialtonnage. Bolaget noterades

⁴⁵ Affärsdata 2003-04-29

⁴⁶ TT, Nyhetsbanken 1991-12-06

⁴⁷ www.odinfond.no

⁴⁸ www.evertiq.com

⁴⁹Broströms årsredovisning 2002

1991 på Stockholmsbörsen. B & N har som affärsidé att i ett nära samarbete med industrin och då främst skogs och stålindustrin erbjuda högkvalitativa systemlösningar för transport och distribution. Transportverksamheten består huvudsakligen av sjöfart, men erbjuder även kunderna andra logistiklösningar samt hamn och land hantering.⁵⁰

DFDS: Bolaget grundades redan 1866 i Danmark genom att några mindre rederier gick ihop och bildade *Det Forenende Dampskips Selskab*. 1971 ändrades bolagsnamnet till att enbart heta DFDS. DFDS gruppen är idag verksamt inom två områden, ro/ro- baserad linjetrafik samt passagerartrafik. Flottan består av 39 fartyg uppdelade på 31 fraktfartyg och åtta passagerarfartyg. Huvudkontoret är beläget i Köpenhamn.⁵¹

FransMaas: FransMaas är ett holländskt logistikföretag som grundades 1890. Bolaget är listat på Euronext i Amsterdam sedan 1987. Huvudkontor har sin bas i Nederländerna men dotterbolag finns utspridda över hela Europa. FransMaas erbjuder logistiklösningar till havs, på land och i luften. De erbjuder även lagerhållning av godset samt administrativa tjänster. 2002 hade bolaget 7100 anställda runt om i världen.⁵²

Gorthon Lines: Bolaget bildades 1915, största ägaren idag är B & N nordsjöfrakt med 33,6 % av kapitalet. Huvudkontoret har sin bas i Helsingborg. Bolaget förfogar över 14 fartyg som är specialiserade på industriell sjöfart för skogsprodukter. Inriktningen mot skogsprodukter växte fram under 1970-talet då systemtrafik för de stora skogsbolagen började etableras. Transporterna går från pappersproducenter i Skandinavien och Kanada till USA och Europa. Gorthon Lines noterades 1997 på Stockholmsbörsen. 2001 hade bolaget 339 anställda (338 i Sverige och en i Kanada).⁵³

James Fisher & Son: Bolaget grundades 1847 och har sitt huvudkontor i Storbritannien. Företaget äger och driver ca 20 produkttankers som distribuerar raffinerade petroleumprodukter till den nordväst europeiska marknaden.⁵⁴

Odfjell: Bolaget grundades 1916, huvudkontoret ligger i Bergen, Norge. På 1950-talet inriktade sig Odfjell mot Kemikalieindustrin, vilket idag fortfarande utgör basen för deras verksamhet. 1986 listades bolaget på Oslo Stock Exchange. Flottan består av 27 fartyg, 13 av dessa opererar i Karibien, på den syd amerikanska kusten samt i Asien, de övriga 14 fartygen opererar i Singapore.⁵⁵

OMI Corporation: Bolaget grundades 1968 till namnet Ogden Marine Inc, 1983 bytte bolaget namn till *OMI Corporation*. 1984 lanserades aktien på NASDAQ börsen för att senare introduceras på New York börsen. Huvudkontoret ligger i Stamford, USA. OMI har en flotta flotta på ca 40 tankfartyg som transporterar olja och petroleum.⁵⁶

Stelmar Shipping: Bolaget grundades 1992 genom att Stelios Haji- Ioannou köpte in två fartyg. Idag består flottan av ca 30 tankfartyg avsedda för transport av olja och petroleumprodukter. Stelmar inriktar sig på Handymax- och Panamax-tankers. Huvudkontoret har sin bas i Aten, Grekland. Bolaget noterades på börsen 2001.⁵⁷

⁵⁰ www.bn.se

⁵¹ www.dfds.dk

⁵² www.fransmaas.com

⁵³ www.gorthon.se

⁵⁴ www.james-fisher.co.uk

⁵⁵ www.odfjell.no

⁵⁶ www.omicorp.com

⁵⁷ www.stelmar.com

Svenska Oriens Linjen: Grundades 1911 av Dan Broström genom Tirfing rederi AB, bolaget fick då namnet Svenska Levant linjen. 1927 ändrades namnet till SOL. 1997 noterades bolaget på Stockholmsbörsen. Huvudkontoret ligger i Göteborg. De är verksamma inom linjetrafik mellan Nordeuropa och Medelhavet samt mellan Norden och Västafrika.⁵⁸

7. 7 Styrelse och ledning

I Broströms styrelse sitter nio ledamöter, två av dessa är valda som arbetstagarrepresentanter.

Lars-Olof Gustavsson: Ordförande, invald i styrelsen 1995. Andra uppdrag: grundare och ägare av *Four Seasons Venture Capital AB*. Antal aktier i Broströms: 42 500 B-aktier.

Claes Lundblad: ledamot, invald i styrelsen 1998. Andra uppdrag: delägare i *Mannheimer Swartling Advokatbyrå*. Antal aktier i Broströms: 0.

Paul Govaart: ledamot, invald i styrelsen 2000. Andra uppdrag: ledamot i *The Executive Board of Royal Vopak*. Antal aktier i Broströms: 0.

Stig-Arne Blom: ledamot, invald i styrelsen 2002. Andra uppdrag: Ordförande i *Borås Wäferi AB*, *Lidhs Förvaltning AB* och *Ulricehamns Energi AB*, Ledamot i *Pulsen AB*, *Handelsbanken Västra Sverige*, *Eton AB*, *Opcon AB* och *Westergyllen AB*. Antal aktier i Broströms: 0.

Ton Spoor: ledamot, invald i styrelsen 2000. Andra uppdrag: Före detta ordförande i *The Executive Board of Royal Vopak*. Antal aktier i Broströms: 0.

Leif Rogersson: ledamot, invald i styrelsen 1994. Andra uppdrag: ledamot i *De Laval AB*, *Haldex AB* och *TAC AB*. Antal aktier i Broströms: 7000 B-aktier.

Peter Cowling: ledamot, invald i styrelsen 1999. Andra uppdrag: ledamot i *The General Committee of Lloyd's Register*, *Pole Star Space Applications Ltd*, *Sveriges Ångfartygs Assurance Förening* och *Wallem Ltd*. Antal aktier i Broströms: 0.

Stellan Werne: ledamot, invald i styrelsen 1998. Arbetstagarrepresentant vald av HTF-anslutna medlemmar inom Broströms. Antal aktier i Broströms: 0.

Rolf Öström: ledamot, invald i styrelsen 1999. Arbetstagarrepresentant vald av Sveriges Fartygsbefälsförening. Antal aktier i Broströms: 0.

Broströms ledning består av sex personer

Lennart Simonsson: VD, anställd sedan 1982. Andra uppdrag: delägare i *Shipinvest Intressenter AB*. Antal aktier i Broströms: 7200 A-aktier, 29 800 B-aktier

Anders Dreijer: vVD, anställd sedan 1984. Andra uppdrag: delägare i *Shipinvest Intressenter AB*. Antal aktier i Broströms: 24 000 A-aktier, 160 000 B-aktier.

⁵⁸ www.sollines.se

Tore Angervall: VD i Broströms Tankers AB sedan 1972. Antal aktier i Broströms: 10 000 B-aktier.

Patrick Decavele: VD i *Broströms Tankers SAS*, Paris sedan 1980. Antal aktier i Broströms: 2 400 B-aktier.

Lennart Johansson: Koncernadministratör, anställd sedan 1968. Antal aktier i Broströms: 10 000 B-aktier.

René Rostant: Ordförande och Commercial Director i *Iver Ships*, Sandefjord, anställd sedan 1982. Antal aktier i Broströms: 0.⁵⁹

7.9 Samarbetsavtal

Liksom många andra bolag i branschen har Broström samarbetsavtal med andra rederier och andra företag. Följande bolag var Broströms samarbetspartners 2002.

Rigen Schiffahrts GmbH: Ett tyskt bolag som äger och sköter bemanning och teknisk drift på sammanlagt 14 produkt- och kemikalietankfartyg. Samarbetet innebär att Broström har commercial management på 10 av Rigens fartyg. Rigel och Broström har även beställt två fartyg var från varv i Kina, med option på ytterligare ett fartyg.

Vroon B.V: Ett holländskt rederi med en flotta bestående av ett 70-tal fartyg inom olika sjösegment. Tillsammans med Broström äger Vroon 80 % (40 % vardera) av bolaget Iver Ships i Sandefjord. Iver ships kontrollerar 13 produkt- och kemikalietankfartyg.

Rederi AB Donsötank: Donsötank ägs av ett antal privatpersoner och är beläget i Göteborg. Företaget har ägarintresse i fyra produkttankfartyg samt två torrlastfartyg. Broström är delägare i tre av de fyra produkttankfartygen och ansvarar även för den kommersiella driften av dessa.

Koninklijke Vopak: Broströms tidigare ägare som i maj 2002 sålde av sitt 50 % delägarskap. Broströms och Vopak samarbete fortsatte efter Vopaks avyttring. Vopak är verksamt inom tanklagring, flod- och kusttanksjöfart samt annan transportverksamhet. Bolaget bildades 1999 genom en fusion av Van Ommeren och Pakhoed.

Erik Thun: Thunbolaget beläget i Lidköping driver och bemannar 20 torrlast- och produkttankfartyg. Tillsammans med Broström bildade de 1990 bolaget United Tankers AB, bolaget var noterat på Stockholmsbörsen fram till 1997. Thunbolaget kvarstod som ägare till 1995, idag ägs United Tankers helt av Broström under namnet Broström Tankers AB. Dagens samarbete består av ett gemensamt engagemang i fem produkttankfartyg och ytterligare tre systerfartyg i beställning. Erik Thun har även ägarintresse i två av Broströms produkttankfartyg för vilka de även ansvarar för drift och bemanning.⁶⁰

7.10 Flottan

Broströms flotta omfattade vid årsskiftet 2002/2003, 61 produkt och kemikalietankers. Av dessa är 26 % helägda, 24 % delägda, 37 % inhyrda och resterande 13 % utgör så kallad

⁵⁹ Broströms årsredovisning 2002

⁶⁰ Broströms årsredovisning 2002

commercial management. Vilket innebär att Broströms marknadsför och opererar fartyget mot ersättning.

Broströms äldsta fartyg är byggt 1982, de flesta fartyg är dock byggda under 1990- 2003, vilket ger Broström en ung flotta, med en medelålder på 8,2 år. Detta kan jämföras med världsfloTTans genomsnittsålder som 2002 uppgick till 15,4 år. Broström har ingen policy som säger att fartygen ska skrotas efter ett visst antal år men fartygen skrivs av på 25 år. 96 % av flottan har dubbelt skrov eller dubbelt botten, detta innebär bättre miljösäkring då oljan inte kan läcka ut lika lätt som hos enkelskroviga fartyg. De resterande fyra procenten av flottan utgörs av två äldre fartyg med enkelt skrov, vilka båda är under försäljning. Flottan omfattar små och stora fartyg med det minsta som klarar 4 160 dwt till det största med 81 350 dwt.⁶¹

Broström förnyar successivt sin flotta. Då omkring femtio procent av företagets fartyg ligger på långtidskontrakt och resten på spotmarknaden brukar de ha som tumregel att investera i nya fartyg när den kontraktbundna delen börjar närma sig sextio procent.⁶² Under 2002 utökades flottan med fyra nya fartyg. Två av fartygen förvärvades i början av året, det andra levererades från ett varv i Kroatien under sommaren och det sista som samägs med Donsötank levererades från Kina i november.⁶³ Under 2003 togs leverans av sammanlagt tre nya fartyg och i slutet av året beställdes fyra nya fartyg. Fartygen är på vardera 14500 Dwt och kommer att byggas i Kina med leverans under 2006 och 2007. Under året såldes även kemikaliefartygen Bro Nadja, Bro Nelly och Bro Nora.⁶⁴

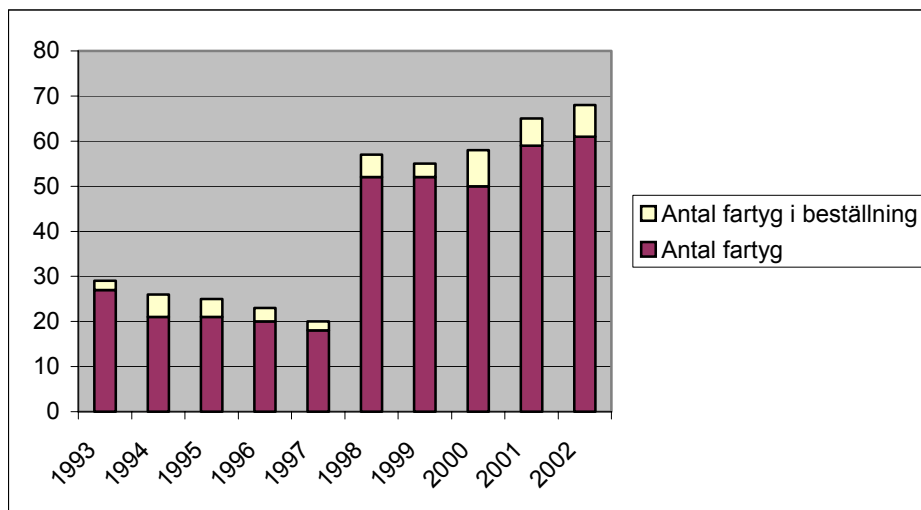


Diagram 2: Flottans utveckling 1993-2002

7. 11 Branschanalys

För att undersöka ett företags möjlighet till vinst och lönsamhet är det viktigt att noggrant studera branschen som företaget agerar inom. Syftet med en branschanalys är att kartlägga de faktorer som påverkar lönsamheten för hela branschen. Porter har definierat fem faktorer som enligt honom påverkar lönsamheten inom en bransch. Det är därför viktigt för företaget att finna sig position i branschen där de bäst kan försvara sig mot dessa konkurrenskrafter och kan påverka dem till sin förmån.

⁶¹ Broströms årsredovisning 2002

⁶² Anrika Broström förändrar branschen, GP, 20030714

⁶³ Broströms årsredovisning 2002

⁶⁴ Broström säljer 3 fartyg, DI, 20031217

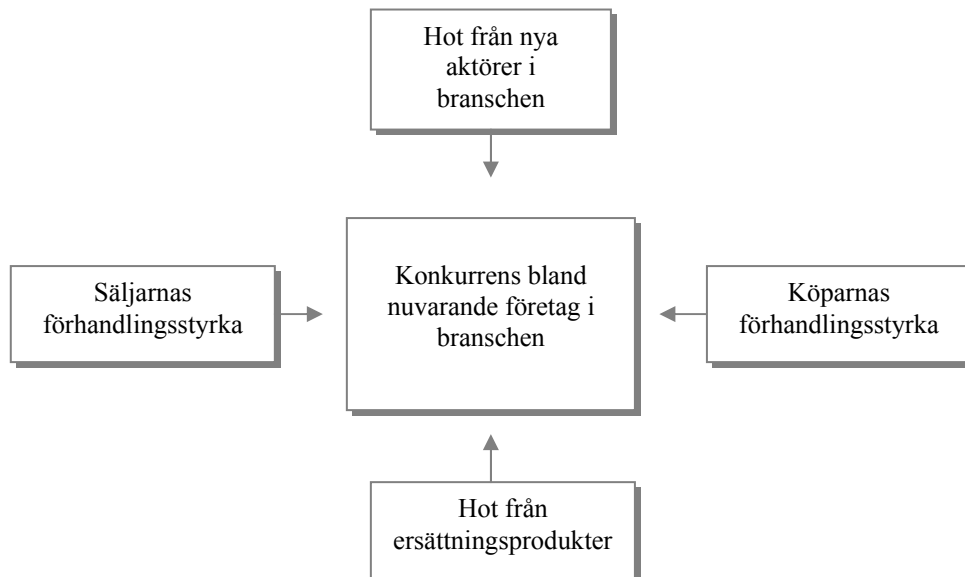


Bild 2: Fritt Porters modell

Konkurrens bland nuvarande företag i branschen

Konkurrensen bland företag inom en och samma bransch påverkas av vilken marknad företaget rör sig inom, om branschens tillväxttakt är hög eller låg, antalet och storleken på konkurrerande företag, huruvida företagen har lyckats att differentiera sina produkter, graden av stordriftsfördelar inom branschen och så vidare.

Hot från nya aktörer i branschen

Om lönsamheten inom en bransch är stor kommer nya aktörer att snabbt försöka slå sig in på marknaden. Svårigheten att etablera sig inom en bransch påverkar branschens framtida lönsamhet. Ju färre etableringshinder det råder inom en bransch med god lönsamhet ju fler nya aktörer får vi se slå sig in. Hur hög inträdeskostnaden är för en nyetablering påverkas bland annat av stordriftsfördelar, fördelen med tidig etablering och juridiska hinder.

Hot från ersättningsprodukter

Med ersättningsprodukter eller substitut menas alla de produkter som kan fylla samma funktion och behov som ett företags egna produkter. Ju lägre pris ersättningsprodukterna kan hålla, ju större blir priskonkurrensen vilket i sin tur leder till minskad lönsamhet.

Köparnas förhandlingsstyrka

Köparnas förhandlingsstyrka påverkas av hur priskänsliga de är för produkten. Om produkten är standardiserad och odifferentierad blir kunderna mer priskänsliga. Eftersom produkterna inte skiljer sig så mycket åt, spelar det inte så stor roll från vilket företag de handlar, priset blir istället det som avgör valet av produkt. Priskänsligheten påverkas också av hur stor kostnad inköpet utgör för kunden. Är kostnaden inte så stor är kunden oftast mindre priskänslig. Köparens förhandlingsstyrka påverkas även av den relativa förhandlingsstyrkan, med detta menas kostnaden för en part att inte genomföra en affär. Förhandlingsstyrkan påverkas också av inköpets volym, antalet ersättningsprodukter med mera.

Leverantörernas förhandlingsstyrka

Leverantörernas förhandlingsstyrka blir i stort spegelvänt mot kundernas förhandlingsstyrka. De kan bland annat hota om prishöjning eller minskad kvalitet på produkterna. Ju viktigare produkten är för köparen, ju starkare blir leverantörens förhandlingsstyrka.⁶⁵

7. 11. 1 Konkurrens bland nuvarande företag i branschen

Den internationella produkt- och kemikalietanksjöfarten präglas av ett stort antal mindre aktörer. Inom europeisk produkttanksjöfart är Broström marknadsledande med en flotta som sträcker sig över fler delsegment än konkurrenternas. I Medelhavet är Broströms främsta konkurrenter ett antal grekiska och italienska aktörer. I Nordeuropa utgörs de större konkurrenterna av rederier som James Fisher, ryska Luk Oil Arctic Tankers, finska Fortum shipping, danska Handytankers och norska Navion.

Inom kemikalietransporten konkurrerar Broströms med amerikanska Blystad och Fairfield shipping samt med de norska företagen Stolt Nielsen och Odfjell.⁶⁶

7. 11. 2 Hot från nya aktörer i branschen

Vi anser att rederibranschen är komplex och kräver stor kunskap, detta tror vi begränsar för helt nya aktörer att slå sig in på marknaden. De flesta befintliga rederier idag är stora och har ett brett nätverk av tilläggstjänster omkring sig. Rederibranschen kännetecknas av långa relationer, högkvalitativ service och att många av människorna i bolagen har lång erfarenhet bakom sig. Det skulle vara mycket kostsamt för nya aktörer att ta sig i på marknaden då de skulle få starta i stor skala för att kunna konkurrera med befintliga företag samt att de skulle tvingas till stora utgifter för att övervinna kundlojalitet och så vidare. Största hotet till Broström idag tror vi är att konkurrenter går samman genom förvärv och växer sig starka.

Ett annat hot kan vara att raffinaderierna och kemibolagen själva skaffar egna fartyg och börjar transportera sina egna produkter. Under de senare åren har raffinaderibranschen präglats av konsolideringar, på detta sätt växer bolagen och ser kanske transportbranschen som en möjlighet att expandera. Ett annat hot kan vara förvärv in i branschen, där företag inom en annan bransch köper upp ett redan befintligt rederi med avsikten att bygga upp en avsevärd marknadsposition. Även ny teknologi kan leda till att nya företag kan etablera sig.

7. 11. 3 Hot från ersättningsprodukter

Alternativa sätt till befaktning via sjöfart kan vara flyg, tåg eller lastbil. Dessa alternativa transportsätt har flera nackdelar i förhållande till sjöfart. Volymmässigt klarar de inte lika mycket vilket ökar kostnaderna. Ur säkerhetssynpunkt är sjöfarten att föredra. Vi ser ingen risk till att dessa alternativ skulle kunna vara sådana substitut att de skulle kunna konkurrera med sjöfarten.

7. 11. 4 Köparens förhandlingsstyrka

Ju större kunderna är, desto större förhandlingsstyrka har dom i förhållande till Broström. De senare årens sammanslagningar mellan företag inom raffinaderibranschen har lett till att storleken på dessa företag har ökat. För Broströms del innebär detta att de idag möter större kunder än för några år sedan och att kundernas förhandlingsstyrka har ökat. Till de större kunderna idag hör BP, Chevron Texaco, Shell, Saturn och Ecofuel.

⁶⁵ Nilsson, H., m fl. *Företags värdering med fundamental analys*, Studentlitteratur, Lund, 2002.

⁶⁶ Broström årsredovisning 2002

7. 11. 5 Leverantörernas förhandlingsstyrka

Leverantörer till Broströms kan ses ur två synvinklar. Dels leverantörer av fartygen och dels raffinaderierna som fungerar som en leverantör av olja. Vad gäller fartygen kan leverantören antingen vara de varv som bygger fartygen eller i de fall Broström hyr fartygen kan de vara charterbolag. Eftersom de senare årens krav på högre kvalitet på fartyg har ökat, kan detta ses som en förhandlingssituation för varven. Högre kvalitetskrav från Broströms sida kan innebära att varven kan ta ut högre priser för fartygen. De senaste årens konsolideringar bland raffinaderier ökar deras förhandlingsstyrka gentemot rederierna. De ställer högre krav på kvalitet och på att rederierna ska kunna agera över stora geografiska områden.

7. 12 Omvärldsfaktorer

Rederibranschen påverkas av en rad yttre faktorer så som politiska beslut, lagstiftning, världsfloTTans storlek, valuta- och räntefluktuationer, efterfråga och pris på olja samt miljö och väderlek. Enligt Broström själva är produkt och kemikaliesjöfarten inte lika känslig för yttre faktorer som t.ex. stortanksjöfart är. Detta beror på nära kundrelationer och en stor andel längre transportkontrakt.

7. 12. 1 Politiska faktorer

Politiska faktorer kan påverka Broström på olika sätt. De politiska besluten kan påverka utbud och efterfrågan av olja samt påverka sjöfarten i stort. Den turbulenta politiska situation som de senaste åren präglats mellanöstern har påverkat utbudet av olja, liksom Opecs försök att begränsa oljeproduktionen. Efterfrågan på olika oljeprodukter påverkas främst av beslut angående produkternas innehåll, det vill säga hur mycket svavel, bly och aromater de får innehålla, men även sjöfarten i sig är föremål för reglering vad gäller säkerhet och miljö. Lagstiftningen har på senare tid förändrats och gjort det möjligt för svenska redare att konkurrera på lika villkor som sina utländska konkurrenter. 2001 infördes nettolönemodellen, några år tidigare TAP-avtalet och nu hoppas redarna på ett införande av tonnagebaserad beskattning.

De senare årens olyckor med tankfartyg och då senast Prestige som förläste utanför Spaniens kust har lett till ökade politiska debatter och beslut rörande säkerhet och miljö. Under våren 2002 antog International Maritime Organization (IMO) och EU ett förslag gällande äldre fartyg med enkelskrov, som innebär att fartyg byggda år 1973 och 1974 börjar skrotas år 2003 och år 2004 skall fartyg byggda 1975 och 1976 tas ur drift. International Maritime Organization har också beslutat att från år 2015 kommer alla oljetransporter i hela världen att ske med tankfartyg med dubbelskrov.⁶⁷ Enligt sjöfartens regelverk ska ett fartyg regelbundet kontrolleras av sin flaggstat och godkännas av ett klassningssällskap. Så i teorin är kontrollen över sjöfarten bra men den fungerar inte i praktiken. De flesta experter är eniga om att Prestige inte var sjöduglig men ändå var kontrollerat och godkänd av ett av de mer seriösa klassningssällskapen ABS. Det är tillåtet för en fartygsägare att ta fartyget till vilket klassningssällskap de vill och det finns alltid de som är mindre seriösa än andra.⁶⁸

Många rederier i världen väljer att registrera sina fartyg i andra länder, i så kallade bekvämlighetsflaggstat. Den näst största flaggstaten mätt i tonnage i världen är Liberia där 60 procent av skeppen är ägda av amerikanska, grekiska, tyska, japanska och norska företag. Enligt flera rapporter stod intäkterna från fartygsregistret (som drivs av ett amerikanskt företag) för 30 procent av Liberias legala intäkter. Under 2001 avslöjade en FN rapport att pengar som betalades till Liberias fartygsregister gick direkt till vapen inköp för diktatorn Charles Taylor och dennes krig mot Sierra Leone. Många andra länder drar också in stora

⁶⁷ Hit pumpas 1380 ton olja per timme, DI, 20031220

⁶⁸ Tickande miljöbomber på laglöst hav, Finans Vision, 20021122

inkomster på att registrera fartyg. Listan av de största flaggstaterna toppas av Panama, följt av Liberia och Bahamas. I en rapport beställd av IMO (International Maritime Organization) avslöjade under 2001 12635 fall där förfalskade certifikat använts.⁶⁹

EU har på egen hand antagit regler som förbjuder enkelskroviga fartyg lastade med råolja i sina hamnar. Förbudet trädde i kraft 21 oktober 2003. De nya reglerna innebär att det är förbjudet att transportera tjockolja i enkelskroviga fartyg. Reglerna gäller för transporter inom EU samt för EU-flaggat tonnage var de än transporterar i världen.⁷⁰ Greenpeace påpekar dock att EU förbudet inte är tillräckligt då en stor del av de fartyg som passerar europeiskt vatten aldrig anlöper europeiska hamnar vilket innebär att det fortfarande är tillåtet att transportera med enkelskrovsfartyg. EU har dock ingen möjlighet att sätta villkor för sjöfarten utanför EU:s gränser utan det måste ske inom ramen för Internationella sjöfartsorganisationen IMO.⁷¹

Den ökade transporten av olja från Ryssland gör att risken för utsläpp ökar i Östersjön och då Ryssland inte är medlem i EU gäller inte förbudet mot enkelskrov. Ryssland har dock anslutit sig till de internationella reglerna om att större oljetankfartyg med enkelskrov inte ska tillåtas operera från år 2007. Risken för oljeolyckor gör att Sverige försöker påverka International Maritime Organization att klassa Östersjön som ett skyddat havsområde.⁷² Många redare tenderar dock att använda sina enkelskroviga fartyg in i det sista då fartyg med dubbelt skrov är dyrare att bygga än enkelskroviga samt att de kostar mer i underhåll och drift.⁷³

Den första oktober 2001 införde Sverige som en av de sista sjöfartsnationerna inom EU *nettolönemodellen* för fartyg som seglar under svensk flagg. Nettolönssystemet innebär att rederierna inte behöver betala in skatt och arbetsgivaravgifter för de anställda på svenskflaggade fartyg som går på internationell fart. Det innebär en besparing på trettio procent av lönekostnaderna för de rederierna. Införandet har ökat konkurrensneutraliteten mellan svenska och utländska rederier då byggkostnader, bränsle och driftskostnader är de samma för alla fartyg på världshaven medan svenska rederier har haft betydligt högre lönekostnader. Redan några år tidigare förbättrades situationen för svenska redare till viss del då de svenska sjöfacken genom det så kallade *TAP-avtalet* (tillfälligt anställd personal) gick med på att tillåta rederierna att anställa en viss del lågavlönade ombord. Införandet har lett till att antalet fartyg som flaggats svenskt har ökat.⁷⁴

Inom EU har även införts regler med *tonnagebaserad beskattning*. Tonnagebaserad beskattning innebär att varje redare betalar en årlig skatt baserad på storleken på flottan mätt i tonnage. Därmed skulle reavinstbeskattningen vid försäljning av fartyg försvinna. Sverige är det enda land inom unionen som bedriver sjöfart som inte infört tonnageskatt. Införandet av tonnageskatt i Sverige skulle betyda en positiv förändring för de svenska redarna då dagens reavinst beskattning innebär att om redaren säljer ett fartyg ett år måste köpa ett nytt fartyg samma år för att slippa skatta bort reavinsten. Det är då kanske inte rätt tidpunkt att köpa ett nytt fartyg men redaren gör det ändå. Mycket tyder dock på att även Sverige inom kort kommer att anta dessa regler då de är en nödvändighet för att de svenska redarna ska kunna konkurrera med de övriga europeiska på lika villkor samt att de kan hänvisa till normerna för EU:s sjöfartspolitik.⁷⁵

⁶⁹ *Tickande miljöbomber på laglöst hav*, Finans Vision, 20021122

⁷⁰ *Starkt år för Broström*, DN 20040226

⁷¹ *Ett år sedan Europas värsta oljekatastrof*, TT, 20031111

⁷² *Hit pumpas 1380 tin olja per timme*, DI, 20031220

⁷³ Höwing F m fl, *Kvalitet som strategi*, Liber-Hermonds, Malmö, 1995

⁷⁴ *Glada redare blir blågula igen*, GP 20010902

⁷⁵ *Nu finns enighet om tonnageskatt*, GP 20040310

7. 12. 2 Valutor och räntepåverkan

De viktigaste valutorna inom sjöfart och också de vars fluktuationer påverkar Broström mest är US-dollar och Euron. Marknadsvärden på fartyg och fartygspriser mäts ofta i US-dollar. Då dessa utgör en stor del av rederiernas tillgångar kan det innebära att stora kursdifferenser uppstår då dessa inför bokslut skall räknas om till svenska kronor. Likaså uppstår kursdifferenser vid omräkning av andra tillgångar, skulder och fordringar.

Många rederier likt Broström har flera utländska dotter – och intressebolag. Då bolagen varje år upprättar en koncernredovisning skall dessa konsolideras och måste då räknas om till svenska kronor. Omräkningsdifferenser som påverkar det egna kapitalet uppstår även här.

Känsligheten för räntefluktuationer liknar risken för negativ valutaförändring till svenska kronan. Broström har som policy att försöka binda räntan så att räntejusteringar för de olika lånen infaller vid olika tidpunkter.

7. 12. 3 Efterfrågan och pris på olja

Under 2002 präglades marknaden av en svag efterfrågan på oljeprodukter. De största konsumenterna av oljeprodukter är USA, Europa och Asien. En mild vinter i USA påverkade efterfrågan på olja negativt eftersom inte lika mycket olja behövdes för att värma upp husen. En ökad oro för terrorattacker minskade flygandet runt om i världen, vilket innebar en minskad drift av flygplan. Ersättningsbränslen till Olja som exempel naturgas sjönk i pris, detta påverkade även efterfrågan av olja.

Situationerna i Mellanöstern och Venezuela under 2002 samt att Opecs beslut om att produktionsbegränsa oljan faktiskt efterlyddes väl av oljeproducenterna gjorde att priset på olja steg. En historisk tillbakablick visar att oljepriserna har fluktuerats kraftigt genom åren, orsaken till detta är just tillgången och efterfrågan på olja. Broströms påverkas främst av förändrade priser på bunkerolja.⁷⁶

7. 12. 4 Världsflottans storlek

Hur mycket rederierna tjänar på sina transporter styrs starkt av utbudet av tonnage på marknaden. Inom till exempel oljetransporter råder på grund av EU:s nya regler som förbjuder transport i enkelskroviga fartyg brist på fartyg vilket driver upp transportkostnaderna. Ett stort lastfartyg som i september 2002 drog in ca 55000 kr per dag kunde i slutet av 2003 tjäna in ca en miljon om dagen till sina ägare.⁷⁷ Orderböckerna hos varven befinner sig på historiskt höga nivåer. Oron för ett snabbt ökat utbud av tonnage dämpas av vetskapen om att äldre ska skrotas och därför ersättas. Under året 2003 skrotades så mycket som 2,5 miljoner Dwt och enligt Broströms prognoser för 2004 kommer ca 3,6 miljoner Dwt skrotas och 2005 ca 4,4 miljoner Dwt. Nettoökningen inom Broströms segment på 10000-60000 Dwt förväntas bli 4-5 procent i år och 2-3 procent 2005. Det bör också nämnas att inom Broströms segment är cirka en tredjedel av fartygen äldre än 20 år och nära sex av tio fartyg har enkelskrov.⁷⁸

7. 12. 5 Miljö och väderlek

De senaste årens tankfartygs olyckor med Erika och Prestige har påverkat miljön kraftigt, hur stor notan för dessa olyckors påföljder på miljön kommer att bli är ännu inte klart. Men klart är att de lett till ökade debatter och starkare regler angående sjöfart och miljöpåverkan. För Broström är det områdena *Shipping* och *Bulk Logistics* som har störst påverkan på miljön.

⁷⁶ Broström årsredovisning 2002

⁷⁷ svensk sjöfart har ångan uppe, TT 20040208

⁷⁸ Broström: nettoökning av världsflottan väntas öka 2-3% 2005, Direkt 20040302

Väderleken har betydelse för behovet av eldningsolja för uppvärmning. Detta märktes kraftigt då efterfrågan på oljan sjönk efter en mild vinter i USA 2002, medans efterfrågan efter den kalla vintern 2003 ökade. Produkt och kemikalietanksjöfarten följer olika säsongsfaser. Under de första månaderna på året töms lagren på eldningsolja och frakterna minskar. Sen ökar de inför sommar då USA och Europa skall lagra bensin inför sommaren för att åter bli lugnare framåt hösten. I slutet av året ökar frakterna igen för länderna skall bunkra upp eldningsolja inför vintern. Fraktraterna följer med andra ord våra olika säsonger och förändrade väderlek under säsongerna får därmed påverkan på efterfrågan av olja, vilket leder till påverkan på frakter.⁷⁹

8. EKONOMISK ANALYS

I den ekonomiska analysen har vi valt att titta på Broströms mellan åren 1995-2002.

8.1 Fyrkantsmodellen

För att lätt åskådliggöra Broströms storlek mellan åren 1995-2002 har vi använt oss av fyrkantsmodellen. Modellen visar hur ett företags balans och resultaträkning är uppbyggd och på detta sätt kan olika personer snabbt bilda sig en uppfattning om bolaget. Jämförbarheten ökar, både över tid och med andra företag, vilket är en central del vid analys av företag. Intäktssidan visar hur företaget får in pengar, det vill vad det är de säljer, till vem och hur mycket får de för det. Kostnadssidan visar hur mycket och vilka resurser som används för att framställa det företaget säljer, om företaget redovisar en vinst visas den i fyrkantens högra hörn. På tillgångssidan visas de resurser som företaget äger, skuldsidan visar hur företaget finansierar sina tillgångar det vill säga hur mycket lån företaget har och till vem. På skuldsidan visas även det egna kapitalet och vad det består av.⁸⁰

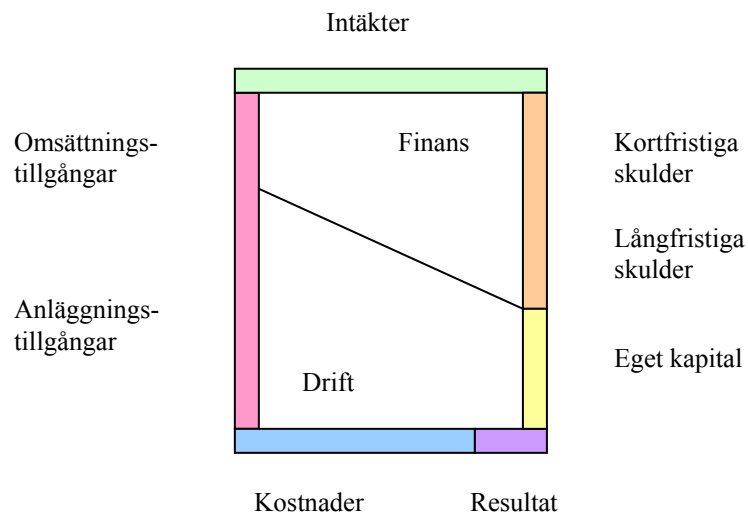


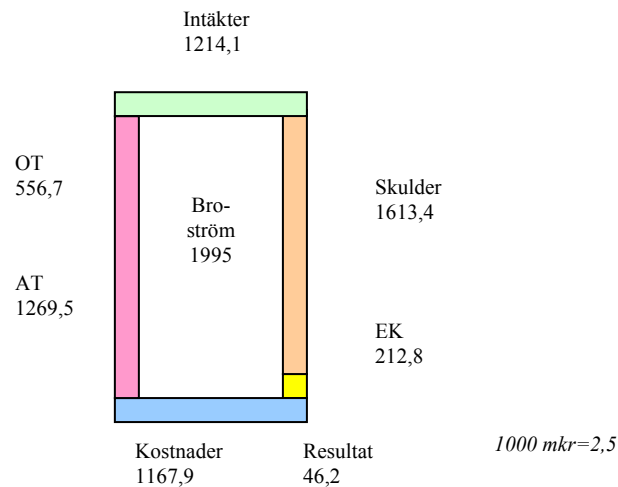
Bild 3: Thomas Polesies fyrkantsmodell

Vidare kan fyrkanten delas in i de två delarna *drift* och *finans*. Driften handlar om människorna i företaget, deras arbetsuppgifter och resurser det vill säga processerna i verksamheten som kan leda till värdeskapande. Finansdelen avspeglar hur driften finansieras,

⁷⁹ Broströms årsredovisning 2002

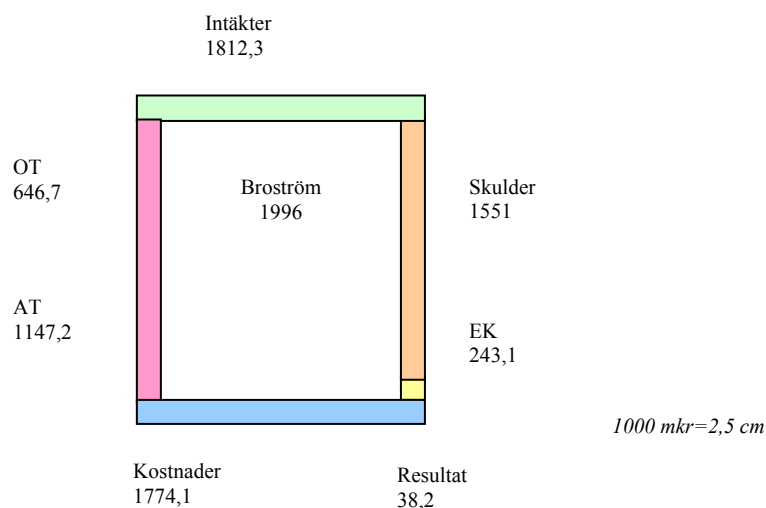
⁸⁰ Polesie, T., *Drift och finans*. Liber-Hermods, Malmö, 1995.

det vill säga varifrån företagets pengar kommer. Linjen inne i fyrkanten skiljer drift från finans. Vart linjen läggs beror på vad det är för typ av företag, övergångarna mellan vad som är drift och vad som är finans är inte alltid lätt att urskilja. Drift och finans bör gå hand i hand, det vill säga det bör finnas ett samspel mellan dessa två.⁸¹



1995

I slutet av 1995 stärktes bolaget genom en nyemission på 60 mkr som tecknades av det Holländska tanklagrings- och rederiföretaget Royal Van Ommeren NV. Van Ommeren ägde 34% av kapitalet och 18 % av rösterna. I samband med nyemissionen sålde Broström sitt innehav på 58,2 % i Nordic Tank AB till Van Ommeren med förbehållet att inom två år återköpa en viss del av aktierna. Van Ommeren är verksamma inom samma område som Broström men inte som konkurrenter utan deras respektive verksamheter kompletterar varandra. Under 1995 hade Broström sammanlagda tillgångar på 1826,2 MSEK varav fartygsflottan uppgick till 973,4 MSEK. Omsättningen under året var 1158,9 MSEK och årets resultat 46,2 MSEK.⁸²

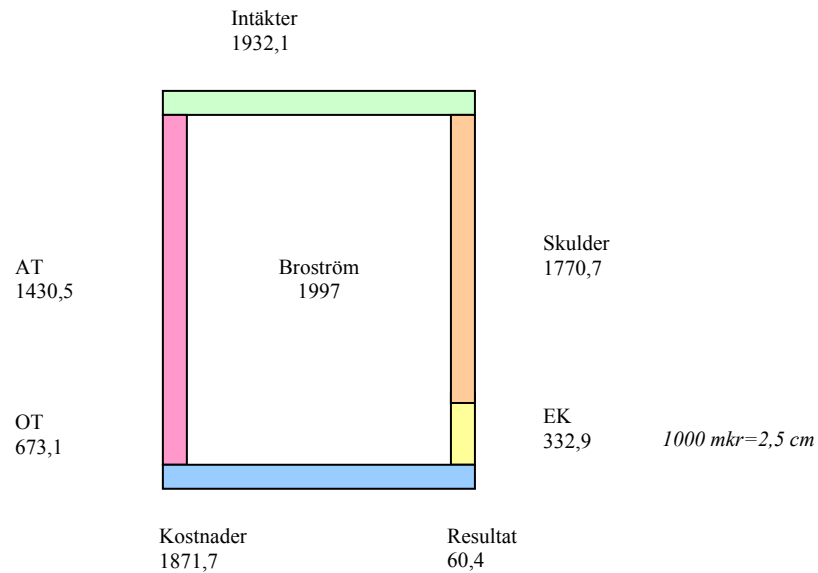


⁸¹ Polesie, T., *Drift och finans*. Liber-Hermods, Malmö, 1995.

⁸² Broströms årsredovisning 1995

1996

Under 1996 förvärvades samtliga aktier i United tankers och i och med det utgjordes cirka 50 % av Broströms omsättning av sjöfart. Broströms hade ägar och charter intresse i en flotta på 25 fartyg samt att de även drev ytterligare 10 fartyg på ship management för externa uppdragsgivare. I United Tankers pågick även ett nybyggnadsprogram till en total produktionskostnad på cirka 800 Mkr. Under 1996 var de totala tillgångarna 1794,1 MSEK, varav flottan utgjorde 899 MSEK av dessa. Omsättningen var 1758,3 och resultatet 38,2 MSEK. Intäkterna ökade från 1214,1 till 1812,3 MSEK, kostnaderna för året uppgick därmed till 1774,1 MSEK.⁸³

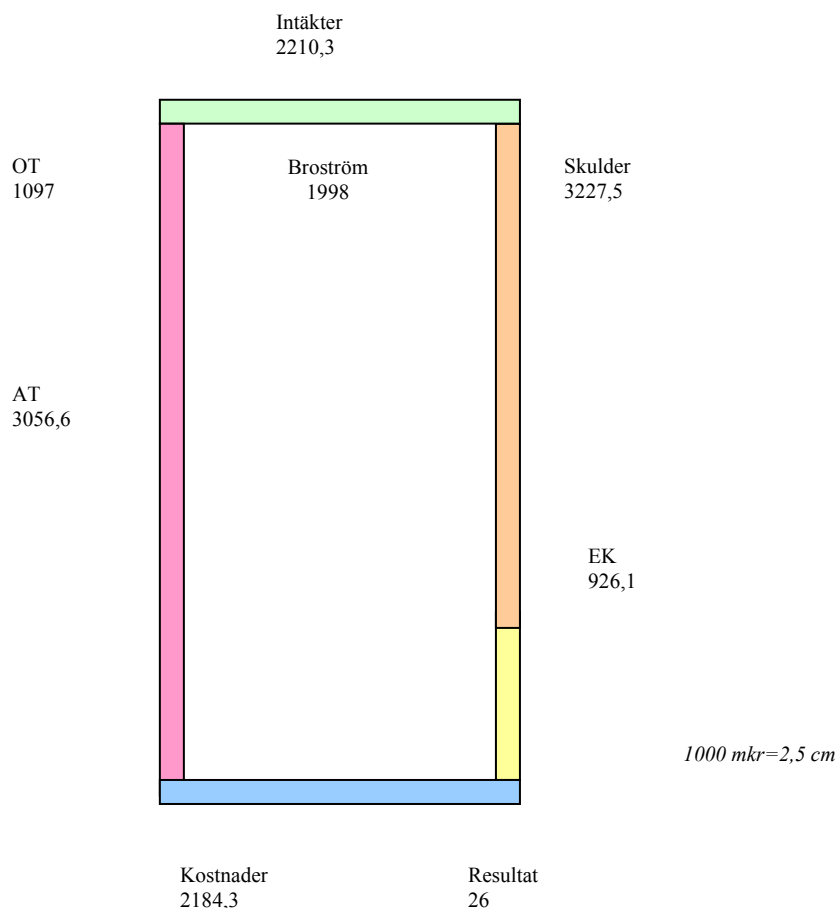


1997

Broströms satsning på produkttanksjöfart fortsatte under 1997. Fem äldre fartyg såldes, varav två åter chartrades och två nybyggen levererades samt två beställdes. Under året träffades en principöverenskommelse med Van Ommeren om att slå samman deras intressen inom produkttanksjöfart. Detta skedde genom att Broström förvärvade deras franska dotterbolag Van Ommeren Tankers SA samt deras 40 % i Iver Ships Ltd med huvudkontor i Norge. Nordic Bulkers som tidigare bara ägdes till 70 % blev under året helägt. Av fyrkanten kan vi utläsa att Broström hade tillgångar på sammanlagt 2103,6 MSEK och intäkter på 1932,1 MSEK, fyrkanten blir därmed näst intill kvadratisk. Under året hade företaget en nettoomsättning på 1807,5 MSEK och ett resultat på 60,4 MSEK. Broströms ägde vid denna tid fartyg till ett värde av 1212,6 MSEK.⁸⁴

⁸³ Broströms årsredovisning 1996

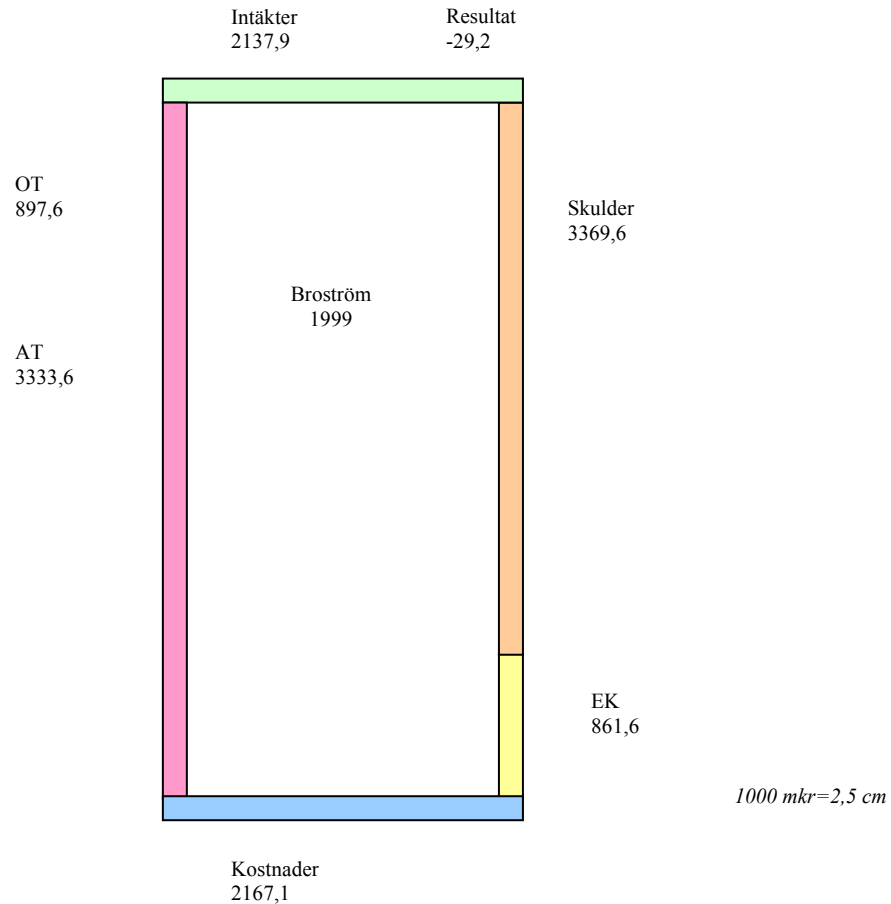
⁸⁴ Broströms årsredovisning 1997



1998

Under 1998 ökade det egna kapitalet genom en nyemission till ett värde av 215 MSEK samt genom en apportemission på 332 MSEK som avsåg förvärvet av Van Ommerens produkttankrörelse. Nyemissionen skedde i samband med företagets notering på Stockholms fondbörs. Under 1998 ökade tillgångarna avsevärt, de näst intill dubblerades då de uppgick till 4153,6 MSEK, vilket ger en rektangulär fyrkant. Orsaken till ökningen var Broströms förvärv av Van Ommeren produkttankrörelse. Efter förvärvet hade Broström en sammanlagd flotta på ca 50 fartyg värderade till 2364,1 MSEK. Förvärvet innebar även att skulderna ökade från 1770,7 MSEK till 3227,5 MSEK. Även det egna kapitalet ökade kraftigt från 332,9 MSEK till 926,1 MSEK på grund av en överkursfond. Omsättningen under året uppgick till 2126,8 MSEK och resultatet till 26 MSEK.⁸⁵

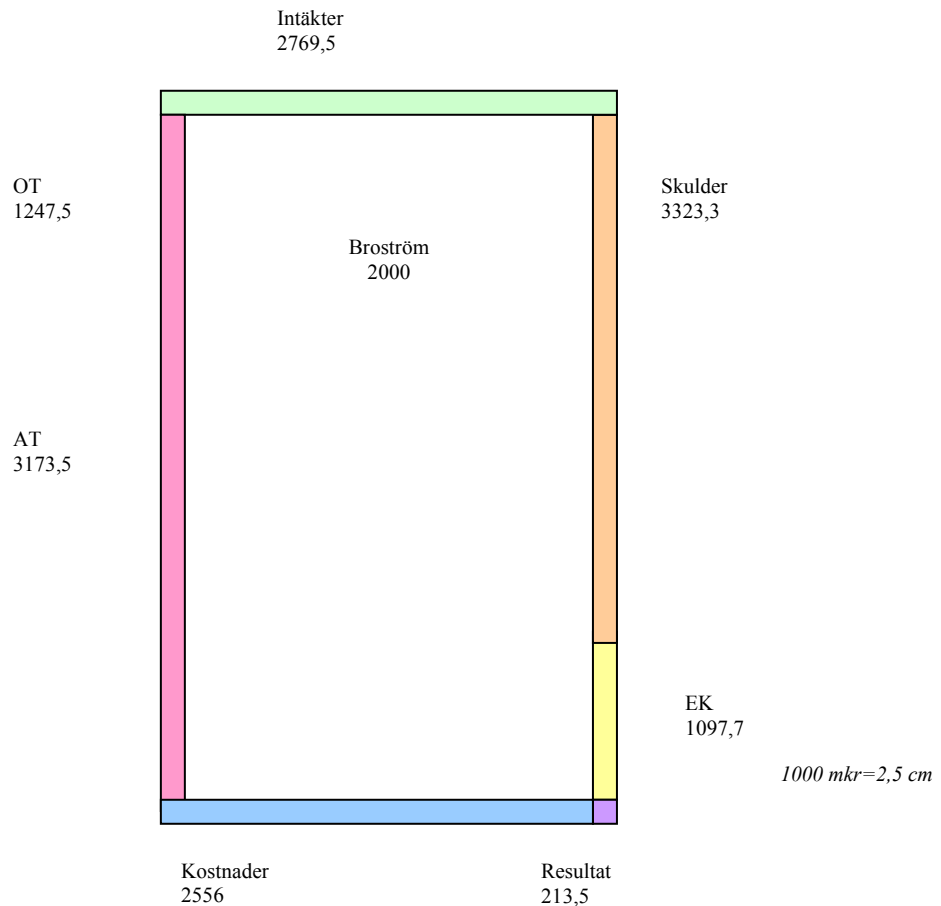
⁸⁵ Broströms årsredovisning 1998



1999

Av fyrkanten kan vi utläsa att från 1998 till 1999 växte inte bolaget så mycket. Storleken på fyrkanten ser nästan likadan ut som året innan. Tillgångarna ökade dock ytterligare lite grann, främst på grund av leverans av tre nya fartyg för Europaverksamheten. Fartygsflottan var värderad till 2749,1 MSEK. 1999 präglades av en svag sjöfartsmarknad, höjda oljepriser vilket ledde till dyrare driftskostnad för fartygen samt ökad konkurrens av nybyggda fartyg. Dessa faktorer påverkade Broström negativt vilket även syns på resultatet för året som uppgick till -29,2 MSEK. Omsättningen sjönk något till 2033,9 MSEK, av detta stod verksamhetsområdet Shipping för 70% och Marine & Logistics för 30%. Under 1999 genomfördes en fusion mellan Broströms största ägare Van Ommeren och Pakhoed. Det nya bolaget fick namnet Royal Vopak. Under året bytte Broström namn på många av sina dotterbolag, anledningen till detta var att man ville profilera företagsnamnet och därmed fick ett flertal dotterbolag namn som innehöll namnet Broström.⁸⁶

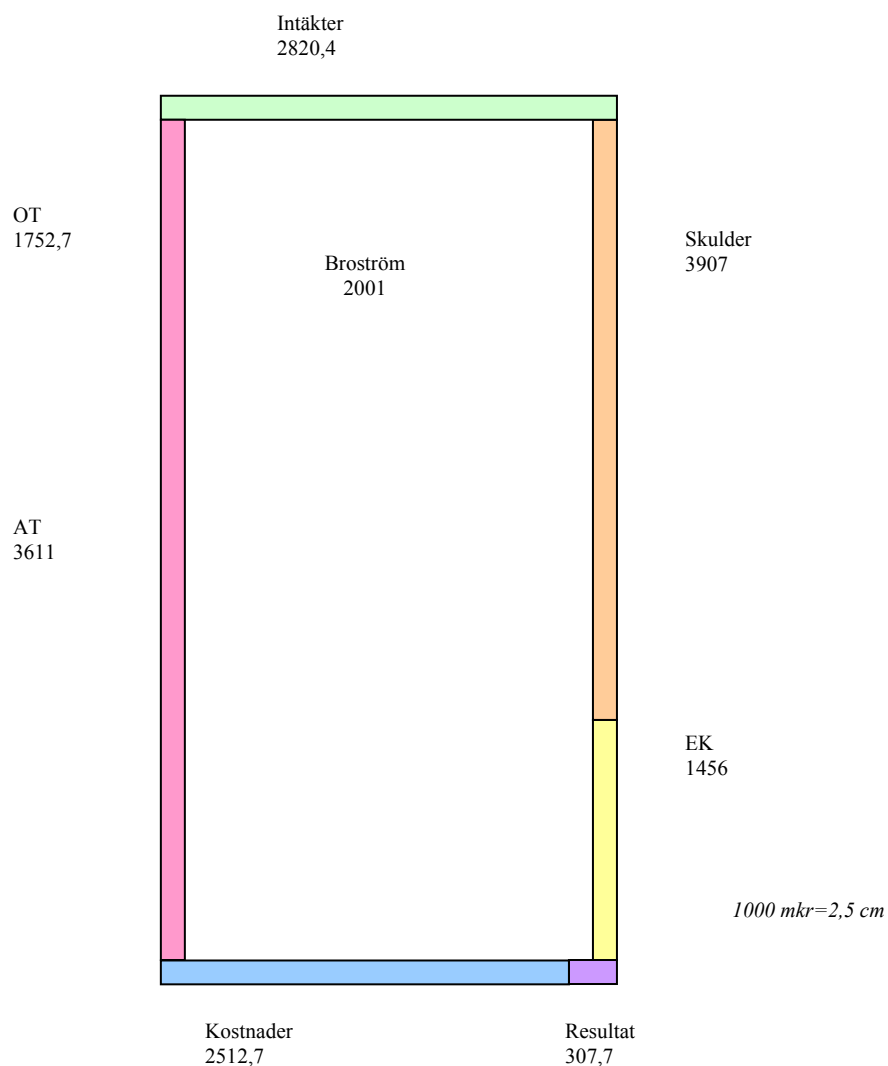
⁸⁶ Broströms årsredovisning 1999



2000

2000 var ett bra år för Broström. Detta berodde främst på en stark världsekonomi och en ökad oljekonsumtion i världen. Under året ökade nettoomsättningen till 2498,7 MSEK, detta var en ökning med 23% jämfört med 1999. Verksamhetsområdet Shipping stod för 71 % och Marine & Logistics för 28 % av omsättningen. Efter Erika olyckan 1999 efterfrågade kunderna kvalitetstonnage, något som Broström kunde erbjuda detta ledde till att Intäkterna ökade och resultatet ökade till 213,5 MSEK. Det positiva resultatet var också en följd av det åtgärdsprogram som Broström påbörjade 1999. Det innebar att de samordnade marknadsresurserna för Europaverksamheten, gjorde gemensamma inköp för hela flottan av hamntjänster som exempel bogsering, samt gemensamma inköp för tjänster som drift, underhåll och försäkringar. Dessa åtgärder ledde till kostnadsbesparingar som fick ett positivt utslag på resultatet. Värdet på flottan sjönk till 2560 MSEK. Fyra nybyggda fartyg levererades, dock inget helägt. Två enkelskroviga fartyg fasades ut på grund av ålder. Omsättningstillgångarna ökade under året, främsta förändringen var att kundfordringarna ökade med 70 MSEK.⁸⁷

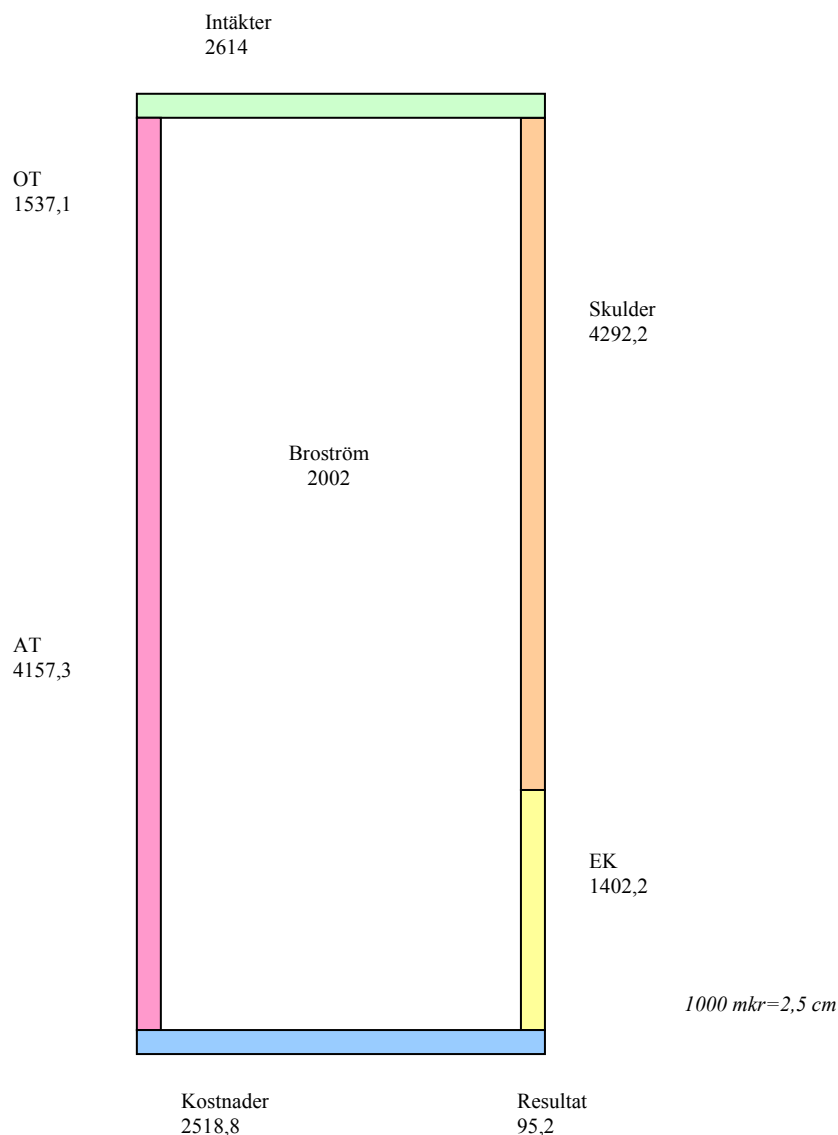
⁸⁷ Broströms årsredovisning 2000



2001

2001 var det bästa året för Broström genom tiderna. En stor efterfråga på eldningsolja i USA stärkte marknaden. Omsättningen ökade ytterligare till 2642 MSEK och resultatet uppgick till 307,7 MSEK. Fartygsflottan utökades med 11 nya delägda fartyg, sammanlagt bestod flottan av cirka 60 fartyg värderade till 3115,7 MSEK. De stora investeringarna gjorde att de långfristiga skulderna ökade, även de kortfristiga skulderna och då främst leverantörsskulderna ökade något. Kostnaderna var ungefär likvärdiga som för 2000 medan intäkterna kunde öka. Under hösten och slutet av 2001 sjönk marknaden och en lågkonjunktur inleddes, grunden till detta var terrordådet i New York 11 september.⁸⁸

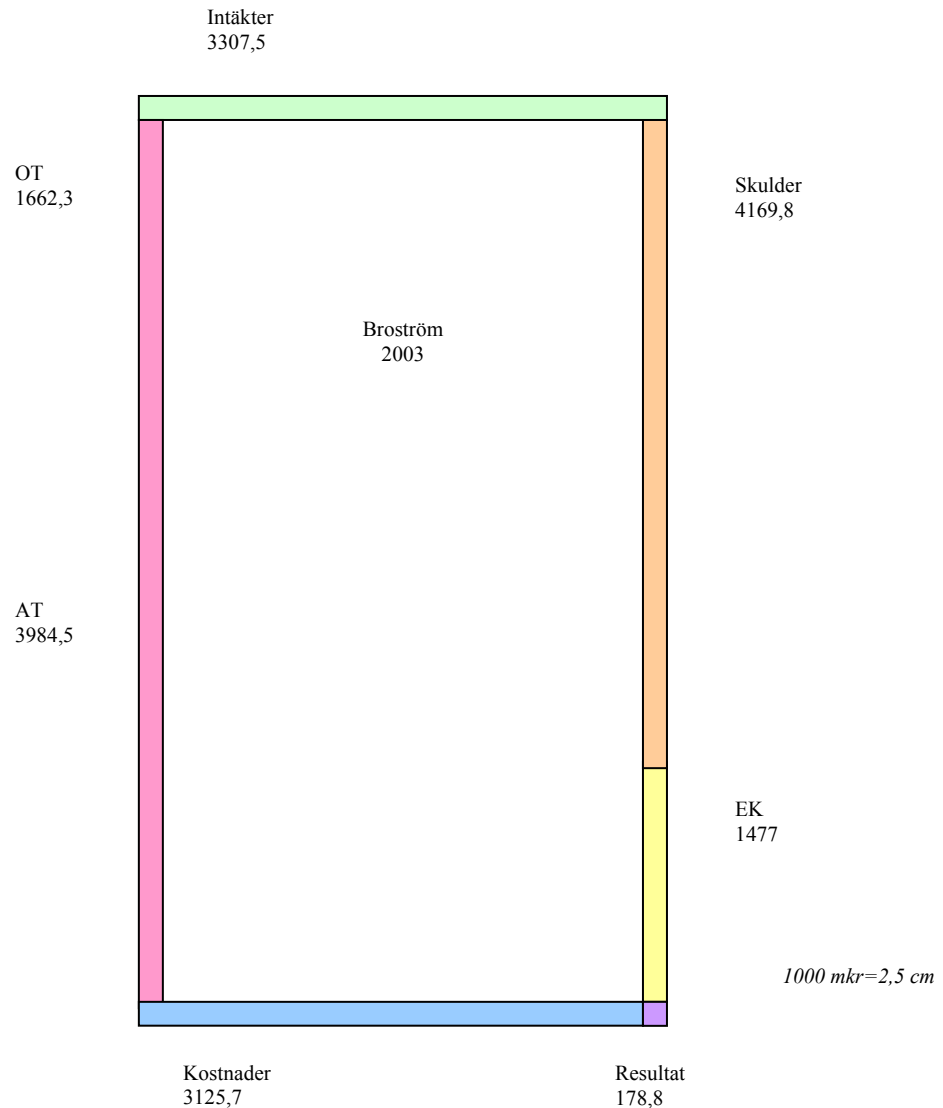
⁸⁸ Broströms årsredovisning 2001



2002

2002 präglades åter av ett svagt år för sjöfarten, för Broström innebar detta att resultatet sjönk till 95,2 MSEK och Intäkterna minskade till 2614 MSEK. Tillgångarna ökade, vilket fick konsekvensen att fyrkantsmodellen ovan får ett mer rektangulärt utseende. Omsättningen minskade till 2587,1 MSEK, Shipping stod för 66% och Marine & Logistics för 34%. Fartygsflottan utökades till 3682,9 MSEK. Fyra nya fartyg levererades, två helägda fartyg samt två delägda. Två helägda äldre fartyg såldes under året. De långfristiga skulderna ökade, de kortfristiga och då främst leverantörsskulderna minskade⁸⁹

⁸⁹ Broströms årsredovisning 2002



2003

Inledningen av 2003 präglades av en stark marknad, bidragande orsaker till detta var den kalla vintern i norr vilket ledde till ökat energiförbrukning, strejken i Venezuela samt ett antal stängda japanska kärnkraftverk. Den stärkta marknaden bidrog till att Broström kunde redovisa ett resultat på 178,8 MSEK samt en ökad omsättning på 3267 MSEK. Fartygsinvesteringarna minskade från 904,7 MSEK 2002 till 366,3 MSEK under 2003, detta samt försäljningen av tre fartyg under året ledde till att tillgångarna minskade något jämfört med 2002. Även skulderna minskade mot 2002.

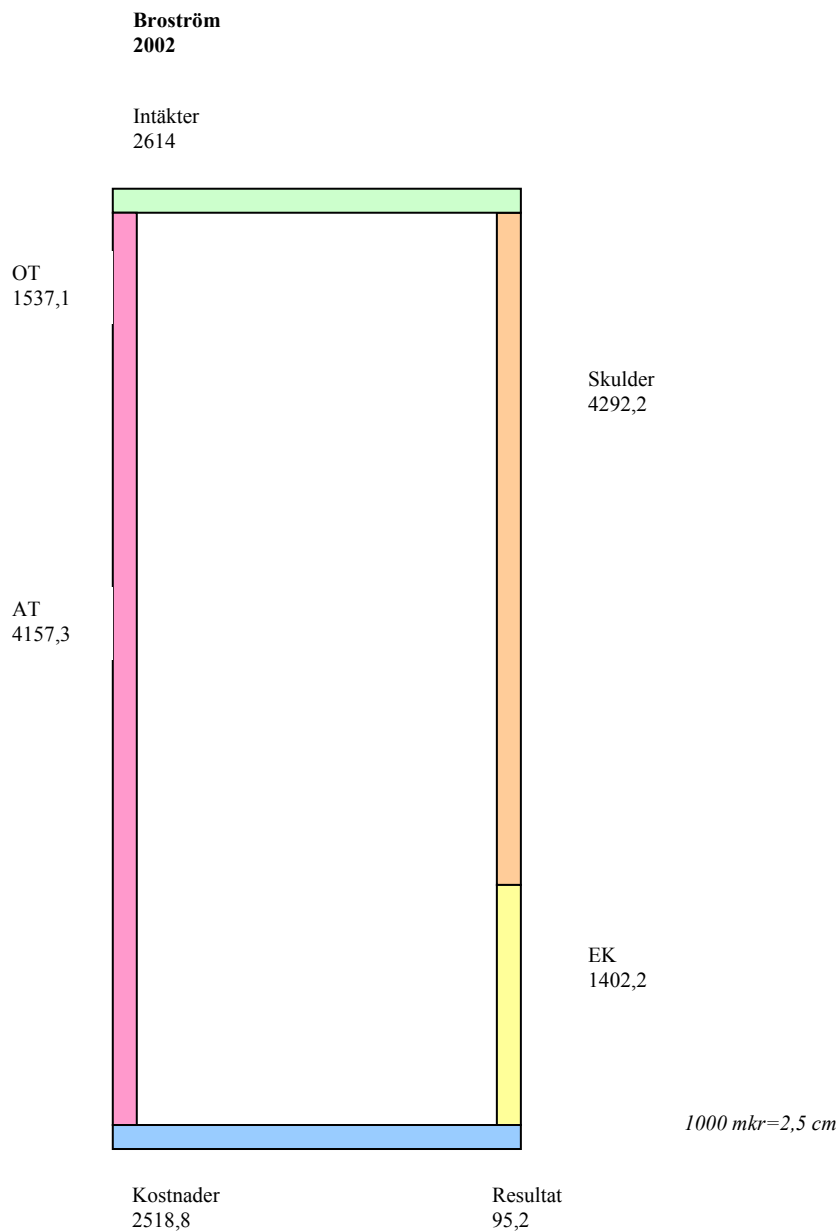
8.2 Sammanfattning av analys

Vi kan med hjälp av fyrkantsmodellen konstatera att Broström har växt kraftigt från 1995 till 2003. Det är främst tillgångs och skuldsidan som har ökat genom åren, detta beror naturligtvis till största del av fartygsförvärv och samgående med andra rederier. Av fyrkantsmodellernas form att döma kan vi se att efter förvärvet av Van ommerens produkttankrörelse 1998 samt den nyemission som genomfördes samma år ökade balansomslutningen. Kännetecknande för Broström över alla år vi studerat är att de har en liten omsättning i förhållande till balansomslutningen, det vill säga att Broström binder mycket kapital i de stora investeringar som fartygen innebär. Investeringarna finansieras genom att ta lån och därmed ökade

räntekostnader. För Broström gäller det att försöka hålla omsättningen uppe genom att hålla sina fartyg sysselsatta för att skillnaden mellan balans och omsättning inte skall bli för stor.

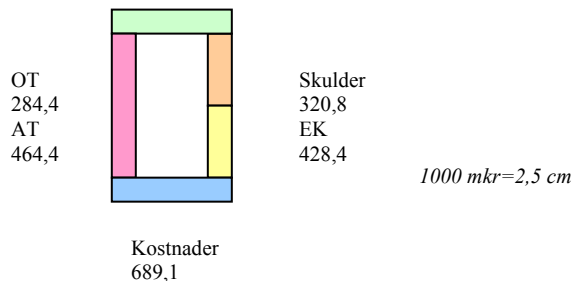
8.3 Jämförelse storlek med andra börsnoterade rederier

För att få en översiktlig bild på Broströms storlek jämfört med andra företag inom transport och logistik branschen har vi valt att titta på några utav de företag som Broströms själva jämför sig med i sitt BLX (Broströms logistics index). Vi har valt de svenska bolagen SOL, Gorthon Lines, B & N Nordsjöfrakt samt de utländska James Fisher & Son där siffrorna är omräknade från pund till sek, samt OMI Corporation där dollar har omräknats till sek. Valutorna är omräknade till gällande kurs 31/12-02. Viktigt att notera är dock att rederierna nedan har valt olika nischer, vilket innebär att de inte alltid är konkurrerande företag mot varandra.



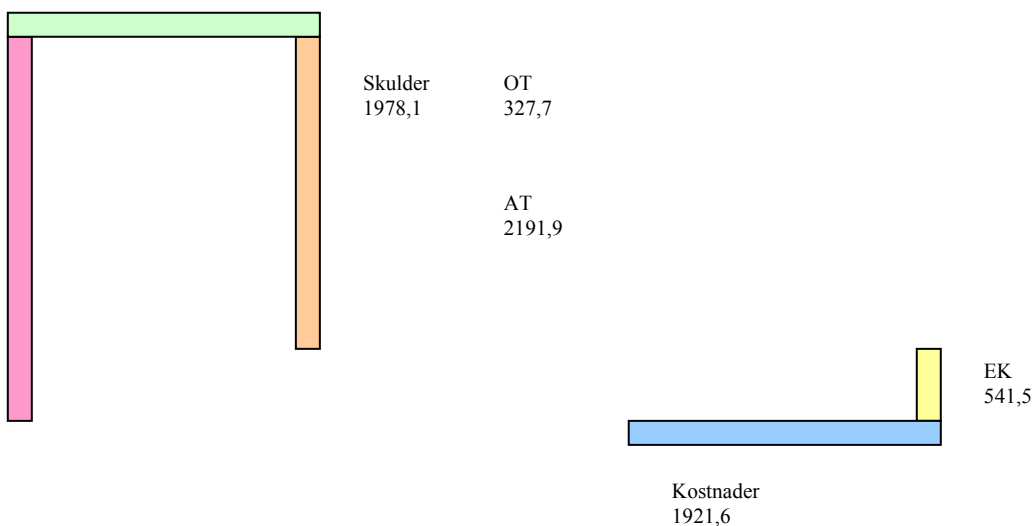
**Gorthon Lines
2002**

Intäkter 650,6
Resultat -38,5



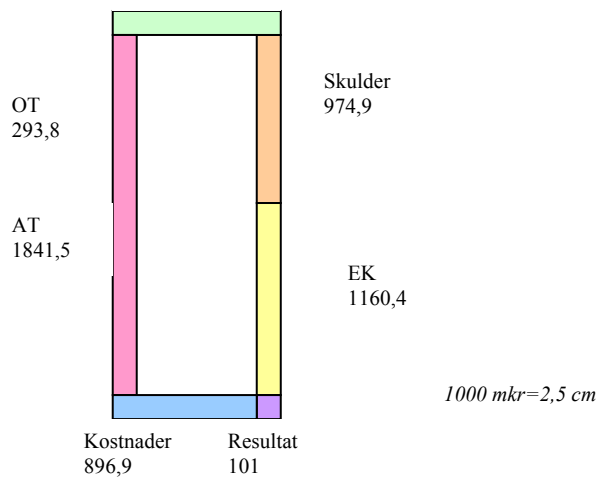
**B & N Nordsjöfrakt
2002**

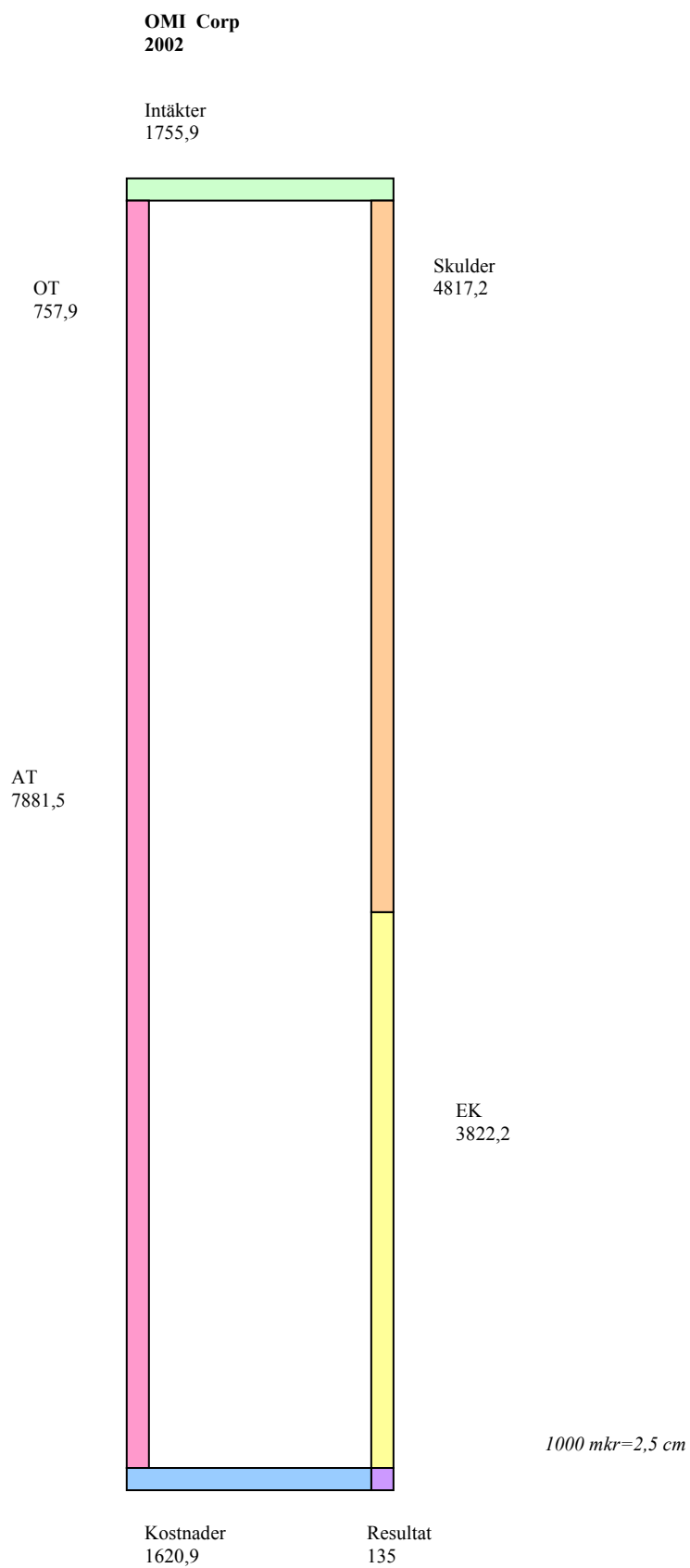
Intäkter 1870,8
Resultat -50,7



**James Fisher & Son
2002**

Intäkter 997,9





Utifrån jämförelseanalysen med dessa rederier kan vi konstatera att Broström är ett stort företag. Jämför vi med de svenska bolagen Gorthon Lines och B & N är Broströms klart

större. Noterbart är också att det var bara Broströms av de svenska bolagen som visade ett positivt resultat för 2002.

8.4 Nyckeltalsanalys

Syftet med en nyckeltalsanalys är att försöka mäta företagets effektivitet, lönsamhet, tillväxt och finansiella balans. Nyckeltalen visar hur ett företags ekonomi har utvecklats under ett antal år och gör det också möjligt att jämföra med tidigare år, samt med andra företag.

Det finns tre olika sätt att studera nyckeltal. Att studera nyckeltal över en serie av år kallas *longitudinell metod*. Syftet med denna metod är att se vilka konsekvenser förändringar i företagets verksamhet kan få genom att analysera trender och trendbrott. Denna metod kan dock medföra en del problem. Förändringarna som framkommer kan bero av ett antal faktorer så som produkteffektivisering, förändring i investeringsstrategi eller finansiell strategi.

Tvärnittsmetod innebär att nyckeltal för olika företag inom samma bransch jämförs. Målet med denna metod är att avgöra om företaget skiljer sig från normen, det vill säga skiljer sig från andra företag. Vidare kan naturligtvis företaget jämföras med olika branschindex om sådana finns tillgängliga.

Den sista, *tumregelmetoden* går ut på att nyckeltalen jämförs med tidigare fastställda riktmått. Eftersom alla de tre metoderna har sina starka respektive svaga sidor, blir bästa resultatet av en nyckeltalsanalys om de används ihop.⁹⁰

Nyckeltal Broström

Vi har i vår nyckeltalsanalys av Broström dels valt att jämföra nyckeltal för Broström över tid, dels jämföra Broström med andra företag och vi har då även här valt att jämföra med SOL, Gorthon Lines, B & N Nordsjöfrakt samt de utländska James Fisher & Son där siffrorna är omräknade från pund till sek, samt OMI Corporation där dollar har omräknats till sek. Vi har valt att göra jämförelsen med andra bolag endast för år 2002 på grund av att vi inte haft informationen över 2003 tillgänglig från alla bolag.

Räntabilitet på eget kapital

Räntabiliteten på eget kapital är ett lönsamhetsmått som anger avkastningen aktieägarna kan tänkas få på sitt insatta kapital i företaget. Vid beräkning av avkastning på eget kapital jämförs resultatet efter finansiella intäkter och kostnader med det genomsnittliga egna kapital företaget disponerar. Det genomsnittliga egna kapitalet räknas fram genom att ta ingående balans plus utgående balans på eget kapital dividerat med två. Re visar den avkastning företagets ägare får på sitt insatta kapital i företaget.

$$\text{Re} = \frac{\text{Resultat efter finansiella intäkter och kostnader}}{\text{Summa genomsnittligt eget kapital}}$$

Räntabilitet på eget kapital, Broström över tid

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Re %	13	16	33	7	-3	32	34	10	16

Tabell 1

⁹⁰ Nilsson, H., m fl. *Företagsvärdering och fundamental analys*, Studentlitteratur, Lund, 2002

Re, jämförelse med andra bolag för år 2002

	SOL	B & N	Gorthon Lines	OMI	James Fisher
Re%	-35	-8,7	10	3,7	11,4

Tabell 2

Räntabilitet på totalt kapital (Rt)

Vid beräkning av avkastning på totalt kapital jämförs resultatet efter finansiella intäkter med företagets genomsnittliga totala kapital under året. Rt visar vilken avkastning företagets tillgångar genererat.

$$Rt = \frac{\text{Resultat efter finansiella intäkter}}{\text{Genomsnittligt totalt kapital}}$$

Räntabilitet på totalt kapital, Broströms över tid

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Rt %	6	8	11	7	4	13	14	6	6

Tabell 3

Rt, jämförelse med andra bolag för 2002

	SOL	B & N	Gorthon Lines	OMI	James Fisher
Rt %	-8	0,33	10	4,2	8,9

Tabell 4

Genomsnittlig skuldränta (Rs)

Den genomsnittliga skuldräntan visar vilken ränta företaget har fått betala för sina skulder. Ju högre Rs desto dyrare har det varit för företaget att låna. Rs kan ses som ett minimikrav på tillgångarnas avkastning det vill säga Rt eftersom det är på denna nivå företaget precis klarar att täcka sina räntekostnader.

$$Rs = \frac{\text{Räntekostnader}}{\text{Genomsnittliga totala skulder}}$$

Genomsnittlig skuldränta, Broströms över tid

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Rs %	3	5	7	7	6	7	7	4	2

Tabell 5

Genomsnittlig skuldränta, andra rederier 2002

	SOL	B & N	Gorthon Lines	OMI	James Fisher
Rs %	0,29	3,9	5,4	4,8	3,5

Tabell 6

Då banker och kreditinstitut i princip är garanterade att få tillbaka sitt utlånade kapital plus ränta använder de sig av en lägre riskpremie i sin utlåningsränta än vad de enskilda ägarna gör

på sitt satsade kapital. I och med att ägarna inte är garanterade att få tillbaka sitt satsade kapital tar de en högre risk än bankerna och detta kompenseras genom en högre riskpremie och ett högre avkastningskrav. Det blir alltså oftast billigare att finansiera sin verksamhet genom en större andel skulder i förhållande till eget kapital. Risken för företaget ökar dock ju mer skulder de har, detta kallas för hävstångseffekt och visas tydligt i den så kallade hävstångsformeln. Den beskriver just sambandet mellan Röntabilitet på eget kapital och röntabilitet på totalt kapital.

Skuldsättningsgraden (S/E)

Skuldsättningsgraden är förhållandet mellan summa genomsnittliga totala skulder och summa genomsnittligt eget kapital och uttrycker fördelningen skulder i förhållande till eget kapital.

Skuldsättningsgraden = Skulder/Eget kapital

Skuldsättningsgraden, Broströms över tid

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
S/E gr	2,59	2,87	4,68	3,96	3,68	3,41	2,81	2,83	2,89

Tabell 7

Hävstångsformeln

$$R_e = R_t + ((R_t - R_s) \times (S/E))$$

R_e - avkastningen på eget kapital

R_t - avkastningen på totalt kapital

R_s - skuldräntan på främmande kapital

$R_t - R_s$ - förräntningsmarginalen

S/E - Skuldsättningsgraden

Om hävstångsformeln bryts ned efter hur de olika delarna bidrar till företagets riskexponering så visar R_e den totala risken, R_t rörelsens risk och $(R_t - R_s) \times (S/E)$ den finansiella risken. Formeln visar att ju mer vi lånar i form av skulder ju större risk utsätts ägarna för. Desto större belåning det vill säga skulder/eget kapital, även kallad skuldsättningsgrad, desto större svängningar i R_e kan ägarna utsättas för. Skillnaden mellan R_t och R_s kallas förräntningsmarginal.

Hävstångsformeln visar att det finns tre sätt för företag att öka sin lönsamhet: öka avkastning på rörelsen det vill säga investera bättre, låna mer pengar och förvalta dom bättre än skuldräntan (R_t måste vara högre än R_s) och minska skuldräntan det vill säga finansiera bättre.

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
R_e	13	16	33	7	-3	32	34	10	16
R_t	6	8	11	7	4	13	14	6	6
R_s	3	5	7	7	6	7	7	4	2
$R_t - R_s$	3	3	4	0	-2	6	7	2	4
S/E	2,59	2,87	4,68	3,96	3,68	3,41	2,81	2,83	2,89
Hävstång(R_e)	13	16	33	7	-3	32	34	10	16

Tabell 8: Hävstångsformel 1995-2003

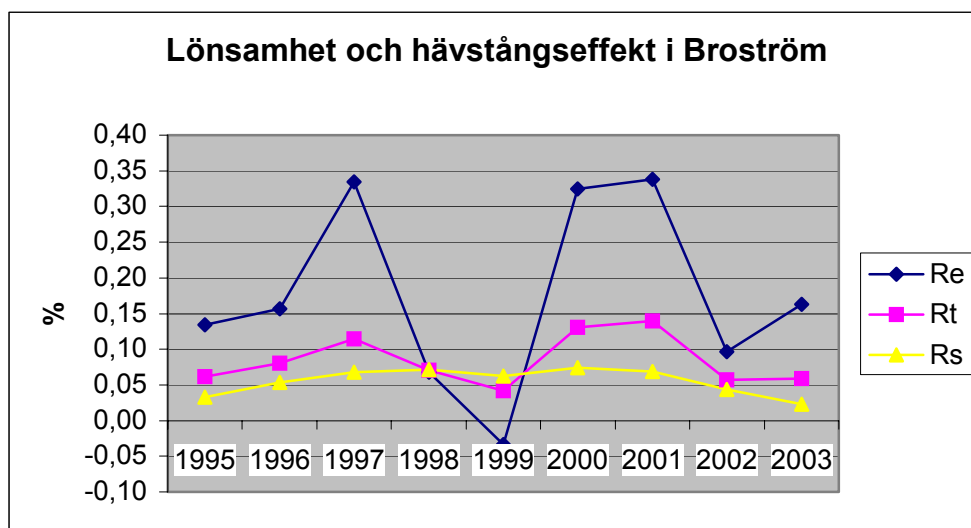


Diagram 3: Lönsamhet och hävstång i Broströms

Så länge Rs är lägre än Rt, det vill säga då det föreligger en positiv förräntningsgrad, lönar det sig för ett företag att finansiera sin verksamhet med en ökning av skuldsättningsgraden förutsatt att företaget är villig att utsätta investeringarna för en högre risk. Broström har Rs lägre än Rt alla år utom 1999, som utmärker sig med ett negativt Re på grund av ett negativt resultat.

Soliditet

Soliditet mäter andelen beskattat eget kapital i förhållande till totalt kapital. Soliditet är ett mått på ett företags överlevnadsförmåga på lång sikt. Hög soliditet innebär hög buffert av eget kapital vilket innebär att ett företag bättre klarar konjunktursvackor. En vanlig riktlinje är att soliditeten bör ligga mellan 30-40 %, ju högre risk det är i branschen man befinner sig desto högre bör soliditeten vara.

$$\text{Soliditet} = \frac{\text{Summa eget kapital}}{\text{Summa skulder och eget kapital}}$$

Soliditet, Broström över tid

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Soliditet%	32	20	16	22	20	25	27	25	26

Tabell 9

Jämförelse med andra bolag för 2002

	SOL	B & N	Gorthon Lines	OMI	James Fisher
Soliditet %	41	22	57	44	54,4

Tabell 10

Tillväxt

För att mäta ett företags tillväxt kan olika mått såsom förändring i antal anställda, omsättning, vinst, summa tillgångar och summa eget kapital användas. Vilket av dessa mått som bäst beskriver tillväxten beror på ur vilket perspektiv tillväxten skall ses. Det vanligaste sättet att mäta ett företags tillväxt är att titta på omsättningen över tid. Det egna kapitalets tillväxt är av intresse för ägarna. Nettovinsten minskat med utdelningen (eventuell justerad för kapitaltillskott i form av nyemission) motsvarar varje år förändringen i eget kapital.

Tillväxt 1995-2003, Broströms över tid

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Omsättning	1158,9	1758,3	1807,5	2126,8	2033,9	2498,7	2642	2587,1	3267
Anställda	660	556	673	861	997	997	840	831	1042
Vinst	46,2	38,2	60,4	26	-29,2	213,5	307,7	95,2	178,8
S:a T	1822	1794,1	2103,6	4153,6	4231,2	4421	5363,7	5694,4	5646,8
S:a EK	212,8	243,1	332,9	926,1	861,6	1097,7	1456	1402,2	1477

Tabell 11

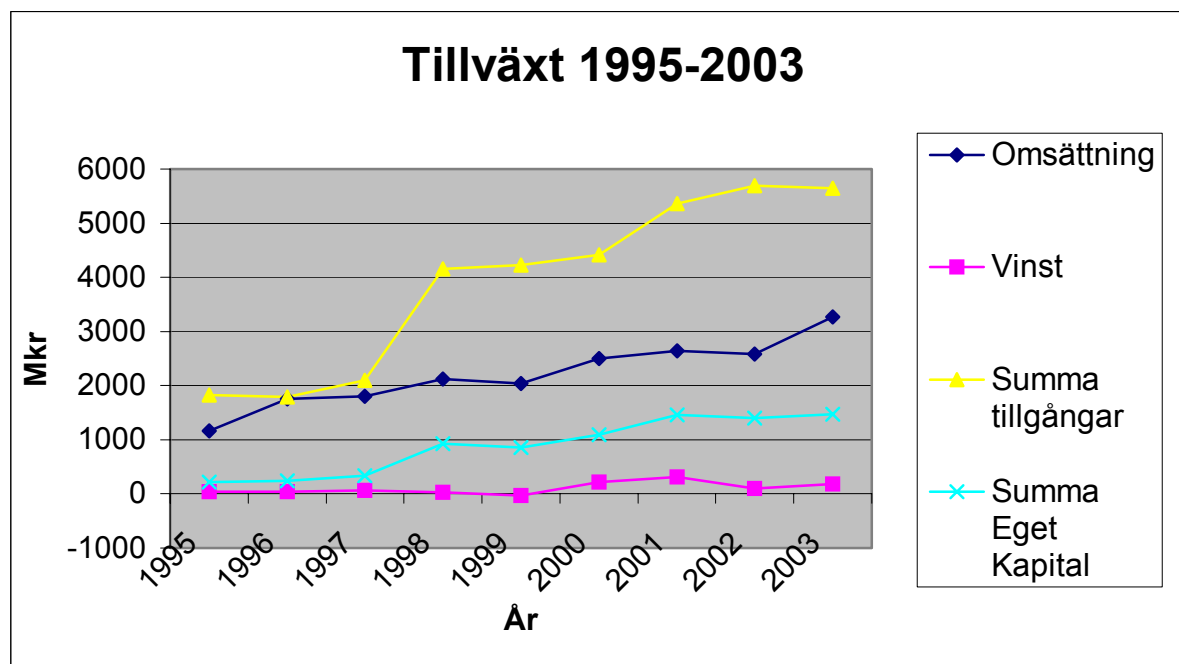


Diagram 4: Tillväxt i Broström 1995-2003

Jämförelse med andra bolag för år 2002

	SOL	B & N	Gorthon Lines	OMI	James Fisher
Omsättning	466,8	1866,8	722,9	1007,0	1737,3
Vinst	-18,5	-50,7	38,9	125,73	135,3
S:a T	107,1	2519,6	687,8	687,8	8639,2
S:a EK	43,7	541,5	393,2	1155,0	3822,0

Tabell 12

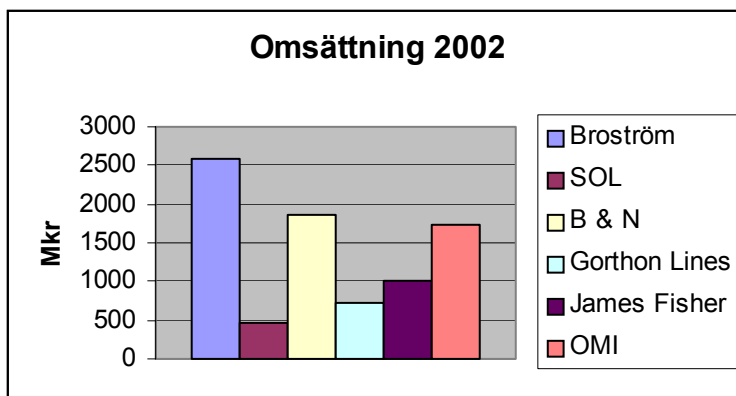


Diagram 5: Omsättning 2002

Broström mål för tillväxt är att omsättningen skall öka med i genomsnitt 20 % per år över en treårsperiod. De senaste åren har omsättningen ökat med 19 %, under 2002 minskade dock omsättningen med 2 %, målet för tillväxt nåddes alltså inte under 2002. Detta förklaras med att man prioriterat lönsamhet framför tillväxt. Eftersom marknaden var svag valde man att vara försiktiga med expansion. Tittar vi på första kvartalet 2003 har dock tillväxten ökat igen.

9. SLUTSATSER

9.1 Broström Idag och i framtiden

I vår intervju med Vice VD Anders Dreijer anger han att det främsta skälet till att Shipinvest förvärvade Broström var varumärket *Broström*. Även om det var ett skamfilat namn i Sverige hade det högt anseende utomlands. Detta var också anledningen till att de i och med förvärvet bytte namn till Broström Shipping AB. En annan anledning till förvärvet var att Broströms verksamheter kompletterade Shipinvests väl och på så sätt kunde de skapa synergier. Vid förvärvet hade Broströms endast två fartyg och resterande tillgångar var också blygsamma. Shipinvest hade fler tillgångar, men inte heller det var någon jättestort bolag. Den flotta och det bolag som idag går under namnet Broström har under åren byggts upp med hjälp av varumärket Broström och med Shipinvest ledning.

Hade inte Shipinvest köpt det som var kvar av Broström 1992 hade förmodligen inte företagsnamnet Broström existerat idag. Det nya Broström skiljer sig dock ganska mycket ifrån det ursprungliga då det tidigare Broström främst ägnade sig åt frakt, post och passagerartrafik över världens hav. Vi tror att varumärket Broström har haft stor betydelse för företagets framgång. Det var ett viktigt steg i företagets utveckling att gå ifrån att ha varit Skärhamnsbolaget Shipinvest som var relativt okänt i internationella kretsar eller om möjligt förknippat med Johanssongruppens konkurs till att bli det anrika Göteborgs rederiet Broström. Vid vårt besök på Broströms huvudkontor på Östrahamngatan i Göteborg observerade vi att det fanns flera klenoder från det gamla Broström. I konferensrummet finns ursprungsbolagets ekmöbler och väggarna pryds av målningar på Axel, Dan och Dan-Axel Broström. Vi fick en känsla av att det var viktigt för företaget att ha kvar dessa gamla klenoder för att på så sätt påminna om ursprungsföretaget. Hur Shipinvest hade sett ut utan Broströms varumärke är svårt att säga, men sannolikt hade det inte varit ett så betydande rederi som det är idag.

Broströms verksamhet kännetecknas idag av produkttanksjöfart som utgör cirka 70 % av omsättningen. Då de är mycket mer än ett traditionellt rederi sysslar de även med kommersiell och teknisk drift av fartyg, bemanning, assistans vid skrotning och nybyggnation, skeppsklarering, befraktning, linjeagentur och spedition, lagring och hantering av flytande och torra bulkprodukter, logistiklösningar inom sjöfart, järnväg och landsväg samt

resebyråverksamhet. Inom affärsområdet produkttanksjöfart tror vi att företaget kommer att gå mer mot att transportera raffinerade oljeprodukter och försöka minska exponeringen mot kemikalietransport. Detta angavs som skäl då Broströms under december 2003 sålde de tre produkttankfartygen Bro Nadja, Bro Nelly och Bro Nora på vardera 5750 Dwt. Fartygen byggdes 1996 och försäljningen gav ett kassatillskott på 80 mkr och en vinst på 30 mkr. På grund av lagändringen som förbjuder enkelskroviga fartyg att lasta tjockolja i någon av EU:s hamnar råder det brist på fartyg inom området oljetransporter. Detta driver upp priserna och Broström tjänar betydligt mer på att frakta oljeprodukter än kemikalier och vilket innebär att de vill att fler av deras fartyg än tidigare är sysselsatta inom tjockolja transporter.

Vi tror att uppdelningen på affärsområden kommer att se i stort sett likadan ut de närmaste åren. Trots att oljeverksamheten avvecklades i 2002 ser vi ingen outsourcing trend på gång där företaget enbart ska ägna sig åt produkttanksjöfart. Avvecklandet av oljeverksamhet 2002 berodde främst på att affärsområdet hade lönsamhetsproblem. De övriga områdena anser vi kompletterar varandra väl där alla områden har anknytning till kärnverksamheten Shipping. Vi ställer oss dock frågande till om verksamhetsområdet resebyrå verkligen är lönsamt för Broströms. De handlar idag inom områdena affärsresor, gruppresor, konferensresor och marina resor. Vi anser inte att dessa områden hör till Broströms kärnverksamhet och om detta område inte ger någon större lönsamhet bör det kanske avvecklas eller säljas.

Oljebolagen som utgör Broströms största kundkategori går i dagsläget mot en tydlig koncentration till kärnverksamheten såsom oljeproduktion, raffinering och marknadsföring och säljer av andra verksamheter. Inom oljebranschen finns även ett ökande just in time tänkande där man kortar ner sina lagerkostnader. Oljebolagen ställer högre krav på flexibilitet och tillgång på transportkapacitet. Detta finner vi mycket positivt för företag som Broström eftersom de då med hjälp av sina samarbetspartners kan erbjuda kunderna fullständiga logistiklösningar. Det som talar för att oljebolagen även i framtiden kommer att välja Broström är att företaget arbetar med de största oljebolagen så som BP, Exxon och Shell. Dessa bolag har mycket att förlora om något skulle inträffa om de inte anlitate seriösa redare.

Broströms strategi att tidigt satsa på kvalitetsfartyg med dubbelskrov har de senaste år visat sig vara helt rätt. De senaste årens sjöfartsolyckor och ändringar i lagstiftningen har resulterat i att kunderna söker fartyg med hög kvalitet och säkerhet, vilket Broström kan erbjuda. På detta sätt har Broström kunnat öka sina marknadsandelar. Dagens flotta är ung i förhållande till VärldsfloTTan. Enligt Anders Dreijer finns ingen utarbetad strategi för vilken ålder flottan skall ha. En förklaring till den unga flottan tror vi delvis beror på att företagen i sin nuvarande konstellation har en låg ålder i förhållande till andra rederier. Vi tror att Broström är ett flexibelt företag som förändrar sin flotta efter vad befintliga och nya kunder efterfrågar. Broström har som tumregel att när den kontraktbundna delen av flottan börjar närma sig 60 % av totala flottan är det dags att investera i ytterligare fartyg. Hur förnyelser av flottan kommer att se ut beror på Broströms likvida situation samt tillgången på medinvestorare. Broströms kan även välja att chartra fartyg om de anser detta mer lönsamt. Vi tror att Broströms tjänar på att chartra fartyg i de fall där de inte har långsiktiga kontrakt. Skulle efterfrågan minska tror vi att Broströms har lätt att anpassa sig till detta och avyttra en del av flottan.

Vopaks försäljning av sin del i Broström år 2002 innebar för Broströms del att handeln med aktierna ökade markant. Trots att Broström är starkt beroende av Vopak som samarbetspartner ser vi försäljningen som positiv för Broströms del. Likviditeten ökade kraftigt och vi tror att fler aktiehandlare kan se Broström som en bra placering för sina aktier. Däremot ser vi att det kan finnas flera nackdelar med att tappa Vopak som ägare på lång sikt.

Broströms är starkt beroende av samarbetet med Vopak, i dagsläget fortsätter samarbetet som tidigare. För att avtalet skall fortsätta gäller att även Vopak får fördelar från samarbetet, hur detta utvecklas i framtiden vet ingen. Att ha Vopak som ägare innebar också att Broströms hade ett kapitalstarkt bolag i ryggen som kunde skjuta till pengar om så krävdes. I dagsläget har Broströms inte behov av detta men i framtiden kanske de kommer att behöva likvida medel snabbt.

Ser vi till Broström och deras övriga samarbetspartner tror vi det är viktigt att de hela tiden utvecklar nya samarbeten med olika rederier samt vårdar nuvarande. Främsta anledningen till detta är att de på detta sätt kan sprida sina risker. Att ensamma göra till exempel en fartygsinvestering kräver mycket kapital, vilket innebär en stor risk.

Under år 2002 redovisade Broström till skillnad från många andra rederier ett positivt resultat, vilket kan ses som ett resultat av en framgångsrik strategi. Vi tror att Broström kommer att växa ytterligare i framtiden. Deras mål är att växa med i snitt tjugo procent över en treårsperiod. Vi tror att Broström har potential att växa ytterligare genom att utveckla nya marknader, men största möjlighet till tillväxt ser vi genom förvärv och samgåenden med andra rederier. Denna uttalade strategi att vilja växa ser vi även förknippad med vissa risker. Eftersom Broströms affärverksamhet är ganska komplex och omfattande krävs att alla delar följer med i tillväxten. Tillväxten är baserad på nya kontrakt och vad kunder efterfrågar är det viktigt att styra verksamheten därefter, denna kan innebära att vissa delar måste utvecklas ytterligare respektive avvecklas om de visar sig vara överflödiga. Skall ett företag växa snabbt tror vi att flexibilitet är den viktigaste faktorn, det gäller att snabbt kunna anpassa sig till kundernas och marknadens växlande krav.

Broström har genom åren haft en fast och tydlig strategi för hur företaget skall utvecklas och växa, de har alltid satsat på kvalitetstonnage och sett vikten av att ha en ny och modern flotta. Närheten till kunderna och förståelsen för att kunderna efterfrågar fullständiga logistiklösningar har varit självklar för Broström som erbjuder mycket mer än bara ett fartyg. De förstod tidigt att de inte bara kunde inrikta sig på frakt på den utsatta spotmarknaden, utan var tvungna att bredda sin verksamhet och satsa på långsiktiga kontrakt. Långtidskontrakten löper över ett till tre år, där merparten löper över ett år. Kontrakten förhandlas om då löptiden gått ut och valutan de förhandlar i är dollar. Vi tror att det är även tack vare dessa långtidskontrakt som Broström har minskat sin utsatthet vid konjunktur svängningar. Det gäller dock att ta med i beräkningarna att det ändå inte är ett lugnt och stabilt klimat utan att Broström konkurrerar med andra europeiska rederier som har samma typ av kostnadsbas och om någon av dessa kan erbjuda samma service som Broström till lägre pris går kunden förmodligen dit. Vi anser att Broström ska stå fast och följa sin strategi som tidigare vilket vi ser som den främsta faktorn till deras framgång.

Vi ser idag Broström som ett starkt och konkurrenskraftigt företag med en klara och tydliga mål. På kort sikt tror vi att den positiva utvecklingen kommer att fortsätta då de nu skördar frukterna av sin tidiga satsning på kvalitets tonnage och miljötänkande. Broström kommer under en tid framöver att kunna dra fördel av sin unga flotta och de stärkta miljökraven. Eftersom en del andra rederier blir tvingade att göra omfattande investeringar för att förnya sin flotta kan Broström vinna många kunder i dagsläget eftersom de redan har kvalitetstonnage, därmed kan Broström förbättra sin finansiella ställning ytterligare gentemot ett flertal av sina konkurrenter. Fler och fler rederier kommer dock att inom en tid kunna erbjuda samma typ av tonnage som Broströms. På lång sikt ser vi att många konkurrenter har hunnit arbeta upp en flotta som lever upp till miljökraven, därför måste Broström fortsätta sin strategi, men även utveckla den ytterligare då fler och fler konkurrerande rederier kan tänkas

försöka ta sig in på Broströms marknad. Broström har dock försprång eftersom de har arbetat upp ett förtroende och en relation till sina kunder. Men Broström måste hela tiden ligga steget före.

Broströms handlar idag med både SEK, EUR och USD vilket gör att de är känsliga för valuta fluktuationer. Då Broström handlar till största delen i dollar, är en av Broströms största risker dollarutvecklingen framöver. En försvagat USD har lett till förlorade pengar för Broströms.

Enligt Håkan Friberg som är VD för Sveriges Redareförening har marknaden för tankfartyg och torrlastfartyg inte varit bättre på 30 år.⁹¹ Frågan är dock hur länge detta håller i sig. Vi tror att det är viktigt för rederierna att de har förmågan att kunna fatta snabba beslut om att investera i nytt tonnage vid uppgång och att sälja av vid nedgång. Vi ser en risk i att Broströms kanske fokuserar för mycket på tillväxt, drivkraften bakom tillväxt är att tjäna pengar. Växer företaget för mycket kan organisationen bli stor och svårhanterlig. Vilket leder till att flexibiliteten och förmågan att fatta snabba beslut försvinner.

För att kunna lyckas i denna branch tror vi att det är viktigt att ha en viss förståelse om branchen, men det handlar också om att ha tur att göra rätt saker vid rätt tillfälle. Allra viktigast för att lyckas tror vi dock är erfarenhet och vetskapen om vilka konsekvenser besluten som fattas får. Vi tror att Broström har den erfarenhet och kunskap som krävs för att lyckas även i framtiden. Vi upplever dagens Broström som ett starkt företag med stor möjlighet till expansion de kommande åren. Vi ser en ljus framtid för Broström om de lyckas hålla fast vid sin nuvarande strategi och klarar av att hantera tillväxten på rätt sätt.

9.2 Branschens framtid

Västvärlden är idag starkt beroende av olja. I takt med att öststatsländerna och en del asiatiska länder utvecklas kommer deras efterfråga och konsumtion av olja att öka. Stängda kärnkraftverk i Japan har också ökat behovet av importerad olja och kol. Nya EU-medlemmar och växande ekonomier i Baltikum gör östersjöregionen till den snabbast växande sjöfartsmarkanden i Europa. Broström har en bra marknadsposition i Europa men de anser att det fortfarande finns mer att göra på denna marknad. Därutöver ser de Asien som en annan marknad de kan utveckla ytterligare. De har idag sju/åtta fartyg där men vill tillsammans med samarbetspartners utöka till tjugo fartyg de närmaste åren.⁹²

Vi ser idag inget tillräckligt bra substitut till olja vilket innebär att på kort sikt kommer säkerligen frakterna att fortsätta som tidigare för bolag som Broström. På lång sikt kommer detta förändrade konsumtionsmönster leda till sinande oljekällor. Redan på 1950-talet visade geologen M King Hubbert att varje oljefyndighet har ett oundvikligt förlopp. Sedan utvinningen börjar stiger produktionen till ett maximum varefter den faller och produktionen avtar. Utvinningen i Nordsjön faller snabbt och utvinningen i USA började falla redan 1970. Än så länge fyller mellanöstern på med den olja som fattas. Oljeexperter räknar med att nuvarande produktion bara kan upprätthållas några år till.⁹³ Frågan om när oljan kommer ta slut kan ingen svara på, men debatter pågår och alla är överens om att oljan inte kommer räcka för evigt. Detta innebär att världen måste finna nya energikällor och rederier måste finna nya inriktningar för sina verksamheter.

Efter de senaste årens olyckor med fartyg som Erika och Prestige, har omvärlden fått ögonen för problemen i branschen. Kraven från omvärlden på säkrare transporter har ökat, pressen

⁹¹ *Svensk sjöfart har ångan uppe*, TT 20040208

⁹² *"Acceptabelt" utfall prisförhandling för 2004*, Direkt 20040302

⁹³ *Vad händer när oljan tar slut?* GP 20040314

ligger på politikerna att införa nya lagar vad gäller frågor rörande säkerhet och miljö. EU har nu infört nya regler för att öka säkerheten. De nya lagarna innebär att det kommer att ske en utfasning av enkelskroviga fartyg samt att det är förbjudet för enkelskrovsfartyg lastade med tjockolja att gå in till hamnar inom EU.

Det är alltså fortfarande tillåtet att transportera tjockolja i enkelskrovsfartyg på europeiskt vatten så länge man inte går in till någon hamn. Transporterna från de ryska oljehamnarna har ökat på senare tid och de flesta transporter sker med enkelskrov. Risken för oljeolyckor gör att Sverige försöker påverka International Maritime Organisation (IMO) att klassa östersjön som ett särskilt skyddat havsområde. Ett sådant beslut skulle leda till ett omedelbart förbud för enkelskrovsfartyg lastade med olja att trafikera östersjön. Detta skulle givetvis gynna alla rederier med dubbelskrovs tonnage.

EU har även infört regler med tonnagebaserad beskattning, Frankrike antog dessa regler under 2003. Sverige är i dagsläget det enda EU-land som inte antagit dessa regler, en motion i frågan har dock lämnats in och mycket tyder på att även Sverige kommer att anta reglerna inom kort. Vi anser att Sverige bör anta reglerna om tonnagebeskattning och ändra befintliga skatteregler inom sjöfart där de som vi ser det uppmuntrar till överinvestering, där skattelagar skyddar vinster som plöjs ner i fartyg men beskattar vinster som inte investeras.

Vi tror att konkurrensen inom branschen för frakt av färdiga oljeprodukter och kemikalier kommer att öka. Eftersom Broström befinner sig i detta nu höglönsamma och ”lugna” segment tror vi att vi kommer få se flera rederier försöka slå sig in i denna bransch. Vi ser tendenser från bland annat Concordia Maritime AB, som idag enbart fraktar råolja. De har nu beställt sex produkttankrar till ett värde av 210 MUSD.⁹⁴ Detta förmodar vi innebär att de är på väg in i Broströms segment. Vi tror inte att Concordia är det enda rederiet som kommer att försöka ta marknadsandelar, utan säkerligen kommer ett antal fler bolag följa Concordias exempel, om de inte redan gjort det. Enligt den uppdaterade nybeställningslista som svensk sjöfartstidning presenterade i sin engelskspråkiga utgåva, gjorde svenska redare fartygsbeställningar för nära 8,5 miljarder kronor under 2003.⁹⁵

⁹⁴ Full fart för svensk sjöfart, GP 20040126

⁹⁵ Full fart för svensk sjöfart, GP 20040126

10. KÄLLFÖRTECKNING

Böcker

- Alvestam, C G, *Industri och Service*, Bra Böcker, Höganäs, 1995
- Hermansson, J, *Uddevallavarvet- historien om 40 år i Skeppsbyggnadens tjänst*, ABF Fotoklubb Förlag, 1994
- Holme I-M, Solvang B-K, *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund 1995.
- Höwing F m fl, *Kvalitet som strategi*, Liber-Hermonds, Malmö, 1995
- Jönsson, O, *Aktiebolaget Transmarin- hundra år av rederihistoria*, NP-Tryck AB, Helsingborg, 1997
- Kjellgren, S, *Ragnar Nilsson och Rederi AB Ragne*, AB C O Ekblad & Co, Västervik, 2000
- Nilsson, H., m fl. *Företags värdering med fundamental analys*, Studentlitteratur, Lund, 2002.
- Patel R, Tebelius U, *Grundbok i forskningsmetodik*, studentlitteratur, Lund, 1987
- Patel R, Davidsson B, *Forskningsmetodikens grunder*, Studentlitteratur, Lund, 1994
- Polesie, T, *Drift och finans*, Liber-Hermonds, Malmö, 1995.
- Wiedersheim P, Eriksson L-T, *Att utreda forska och rapportera*, Almqvist & Wiksell, Karlshamn, 1992

Artiklar

- Broströms*, TT, 1984-05-21.
- Broströms-affären*, Veckans affärer, 1988-03-24.
- Broström bordar börsen*, Affärsvärlden, 1998-05-27.
- Broströms seglar igen*, GP, 1998-05-30.
- Comeback I*, Dagens industri, 1988-10-10.
- Fackaktion*, TT, 1984-03-06
- Broströms gav oss rederiet långt före TV*, Svenska Dagbladet, 1999-12-31
- Four Seasons in i Shipinvest*, Dagens industri, 1987-06-05.
- Fusion*, TT, 1984-02-09.
- Marine Service tyst om ny färdriktning*, Veckans affärer, 1984-09-13
- Nyhetsbanken, TT, 1991-12-06.
- Penser om Broström*, Dagens industri, 1984-02-08
- Shipinvestkoncerenen*, Dagens industri, 1988-06-08.
- Shipinvest köper anrikt rederi*, GP, 1992-01-03.
- Transaktierna svår nöt för Broström*, Dagens Industri , 1985-02-27.
- Thun och Shipinvest bildar stortankbolag*, TT, 1990-01-10.

Anrika Broström förändrar branschen, GP, 2003-07-14

Broström säljer 3 fartyg, DI, 2003-12-17

Hit pumpas 1380 ton olja per timme, DI 2003-12-20

Tickande miljöbomber på laglöst hav, Finans Vision, 2002-11-22

Starkt år för Broström, DN, 2004-02-26

Ett år sedan Europas värsta oljekatastrof, TT, 2003-11-11

Glada redare blir blågula igen, GP, 2001-09-02

Nu finns enighet om tonnageskatt, GP, 2004-03-10

Svensk sjöfart har ångan uppe, TT, 2004-02-08

Broström: nettoökning av världsfloTTan väntas öka 2-3% 2005, Direkt 2004-03-02

Svensk sjöfart har ångan uppe, TT, 2004-02-08

"Acceptabelt" utfall prisförhandling för 2004, Direkt, 2004-03-02

Vad händer när oljan tar slut?, GP, 2004-03-14

Full fart för svensk sjöfart, GP, 2004-01-26

Annan tryckt litteratur

Broströms årsredovisningar 1988, 1992, 1995-2002

Broströms AB bokslutskommuniké 2003

Internetadresser

Affärsdata, företagsfakta 2003-05-29

Affärsdata, företagsfakta 2003-05-06

www.bn.se

www.brostroms.se

www.dfds.dk

www.evertiq.com

www.fransmaas.com

www.gorthon.se

www.james-fisher.co.uk

www.odfjell.no

www.odinfond.no

www.omicorp.com

www.riksdagen.se

www.sollines.se

Intervjuer

Drejjer Anders, Vice VD Broström AB, 2003-05-13

Drejjer Anders, Vice VD Broström AB, 2003-05-27

