



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Skaraborg Logistic Center

- historien bakom och framtida utvecklingsmöjligheter



Foto: Peter Gustafson

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Företagsekonomiska institutionen
Logistikprogrammet
C-uppsats, vårterminen 2012

Skribenter:

Peter Gustafson 850416
Kristoffer Hultén 860315

Handledare:

Rickard Bergqvist

Sammanfattning

Transporter som utnyttjar en kombination av olika transportslag, så kallade intermodala transporter, spås bli allt viktigare i framtiden och motiveras med både miljömässiga som ekonomiska incitament. Kombiterminaler spelar en central roll för denna utveckling och tillväxten av antalet kombiterminaler i Sverige har de senaste åren varit stark.

Syftet med den här rapporten är att kartlägga betydande aspekter vid utvecklingen och etableringen av ett samarbetsprojekt inom logistik på regional nivå samt ta reda på hur ett sådant projekt påverkas av tidigare försök och erfarenheter. För att besvara forskningsfrågorna har vi valt att studera Skaraborg Logistic Center (SLC) i Falköping. Genom flertalet intervjuer med personer, som på endera sättet varit involverad i utvecklingsarbetet av SLC, har vi redogjort för hur utvecklings- och implementeringsprocessen sett ut. Då Falköping för drygt 30 år sedan gjort en satsning som är slående lik dagens har vi för att besvara den andra forskningsfrågan kartlagt det projektet, som kallades Scand Point, för att återkoppla till dagens satsning.

I början av 1980-talet beslöt Falköpings kommun sig för att med en storartad satsning på en terminalverksamhet vid namn Scand Point, försöka bryta den negativa trenden som Falköping då befann sig i. Satsningen blev snabbt mycket större än vad som först var tanken och kom senare att bli ett misslyckat och för skattebetalarna dyrbart projekt. Endast fem år senare, efter en rad märkliga turer, sålde kommunen verksamheten.

Ett decennium efter försäljningen av Scand Point, 1995, beslöt sig Leif Bigsten på Falköpings kommun för att återigen få upp frågan på bordet. Efter att en utredning konstaterat att det fanns goda förutsättningar för Falköping lades en vision om Falköping som en godsknutpunkt för järnväg fram. Till skillnad från Scand Point var nu startsträckan lång och det dröjde ända till 2003 då kommunen gick med i ett EU-projekt och arbetet intensifierades. Trafikverket meddelade att de endast var intresserade av att delfinansiera en kombiterminal i regionen Skaraborg och intresse uppstod då från flera kommuner. Det utmynnade i en dragkamp mellan Falköping och Skövde där de slutligen kom överens om att en lokaliseringsstudie av Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet och Chalmers Tekniska Högskola skulle bli styrande för vart etableringen skulle ske. Resultatet visade fördel Falköping gentemot Skövde. Efterföljande tid präglades av stiltje och politiska utspel som försenade utvecklingen. Efter många turer fram och tillbaka meddelades i december 2006 att kombiterminalen skulle byggas i Falköping. Utvecklingsprocessen har varit lång och krokig, men är idag inne i en positiv trend med en ny virkesterminal som ska byggas under 2012 samt att de nominerades till årets transportlösning på Transport & Logistikmässan i Göteborg i maj 2012.

Vi har kommit fram till att de aspekter som varit betydande för utvecklings- och etableringsarbetet av ett regionalt samarbetsprojekt, i vår fallstudie av SLC, överensstämmer till stora delar med de aspekter som den befintliga forskningen, som vi tagit del av, lyfter fram. Politiken, komplexiteten i och finansieringen av infrastrukturen, det personliga engagemanget, sårbarheten för en försämrad konjunktur, vikten av en stor transportköpare i ett initial skede samt EU-projekten som verkat som en katalysator i utvecklingsarbetet. Den aspekt som den befintliga forskningen inte framhäver, men som i vår fallstudie visat sig vara av stor vikt är de tidigare erfarenheter som kommunen har av liknande projekt. Det har påverkat kommunens förhållningssätt och hur de har arbetat.

Nyckelord: Regional logistik, intermodala transporter, Skaraborg, Falköping, kombiterminaler, torrhamnar

Förord

Vi har under senare hälften av vårterminen 2012 skrivit den här rapporten och det har varit både intressant och roligt. Att få omsätta delar av den kunskap som vi fått under utbildningen och applicera på ett verkligt fall och ges tiden till att göra ett mer omfattande och djupgående arbete har varit ny och rolig erfarenhet för oss båda. Vi vill rikta ett stort tack till samtliga personer som har ställt upp och bidragit med sina erfarenheter kring utvecklingen av Skaraborg Logistic Center.

Vi vill rikta ett särskilt stort tack till vår handledare, Rickard Bergqvist, som genom sin erfarenhet inom detta ämnesområde har kunnat ge oss många värdefulla råd och tips angående uppsatsens inriktning och utformning.

Peter Gustafson

Kristoffer Hultén

Innehåll

1. Inledning.....	1
1.1 Problembakgrund	1
1.2 Problemdiskussion.....	2
2. Syfte	3
2.1 Avgränsningar	3
3. Metod	4
3.1 Fallstudier.....	4
3.2 Narrativ forskning	5
3.3 Tillvägagångssätt för att besvara forskningsfrågorna.....	6
3.4 Arbetets gång.....	6
3.5 Validitet	7
3.6 Reliabilitet	8
3.7 Källkritik	8
3.7.1 Primärdata	8
3.7.2 Sekundärdata	9
4. Teoretisk referensram.....	11
4.1 Regional logistik.....	11
4.2 Samverkan mellan offentlig och privat sektor.....	11
4.2.1 Bakgrund	11
4.2.2 Transportpolitiska mål.....	12
4.2.3 Kommunernas roll vid infrastrukturprojekt.....	12
4.2.4 OPS-projekt.....	12
4.3 Intermodala transporter	13
4.3.1 Potentialen för intermodala transporter	14
4.3.2 Drivkrafter för en ökning av intermodala transporter	14
4.4 Kombiterminaler	14
4.4.1 Viktiga aktörer och aspekter vid en etablering av en kombiterminal	15
4.4.2 Utvecklingen för kombiterminaler i Sverige	15
4.5 Torrhamnskonceptet.....	16
4.5.1 Tjänster i en torrhamn	17
4.5.2 Motiv för och emot en torrhamn	17
4.5.3 Falköping.....	17
4.6 Modell över betydande aspekter.....	18
5. Empiriskt material	19

5.1 Järnvägens historiska betydelse för Falköping.....	19
5.1.1 - 1900.....	19
5.1.2 1900 - 1965.....	19
5.2 Scand Point.....	20
5.2.1 Bakgrund	20
5.2.2 Stor uppslutning	20
5.2.3 Från ord till handling	20
5.2.4 Projektet växer.....	21
5.2.5 Konjunkturen försämras	22
5.2.6 Verkligheten hinner ifatt fantasin.....	23
5.2.7 Försäljningen	24
5.3 Visionen återupplivas	25
5.4 Studien som väckte ett ökat intresse.....	25
5.5 Tiden innan beslutet	26
5.6 Lokaliseringsstudien.....	26
5.7 Efterspelet.....	27
5.7.1 Stiltje i utvecklingsarbetet	27
5.7.2 Det stora genombrottet	28
5.8 EU-projektet SustAccess	28
5.9 EU-projektet Dryport	29
5.9.1 IT-system.....	29
5.10 Trafiken	29
5.10.1 Tågoperatörer	30
5.11 Driften av terminalen.....	32
5.12 Nulägesbeskrivning och reflektioner.....	32
5.12.1 Falköping.....	32
5.12.2 Skövde	33
5.12.3 Göteborgs Hamn.....	33
5.13 Näringslivet och inblandade parter.....	36
5.13.1 BS Mekaniska.....	36
5.13.2 Södra Skog	36
5.14 Framtiden.....	36
5.14.1 Förhoppningen om Jula	38
5.15 Fig. 5.6 Sammanfattning av viktiga skeenden.....	39
6. Analys.....	40
6.1 Likheter och olikheter mellan Scand Point och SLC	40

6.1.1 Tidsaspekten.....	41
6.2 Offentlig sektor.....	41
6.3 Trafik och kundunderlag	41
6.4 Skaraborgsregionen	43
6.4.1 Kommunal samverkan.....	43
6.4.2 Det politiska spelet	43
6.5 Betydelsen av eldsjälén	44
6.6 Offentlig och privat samverkan	44
6.7 Reviderad modell	46
6.8 Attraktionskraft	47
6.8.1 Visionen att bli en torrhamn	48
6.8.2 Expansionsmöjligheter	48
6.8.3 Vikten av att diversifiera sig.....	49
7. Slutsats	50
Förslag på fortsatt forskning.....	51
8. Källförteckning.....	52
8.1 Litteratur	52
8.2 Internet, pressmeddelanden och tidningsartiklar	53
8.3 Intervjuer	55
9. Intervjufrågor.....	57
Leif Bigsten, 18 april 2012.....	57
Gunnar Gärdin, 24 april 2012.....	57
Bengt Thorstensson 2 maj 2012	57
Thomas Andersson, 2 maj 2012	57
Jacob Brendelius, 3 maj 2012.....	58
Kristina Eklöf, 10 maj 2012	58
Stig-Göran Thorén, 10 maj 2012.....	58
Leif Bigsten, 11 maj 2012	58
Lennart Karlsson, 15 maj 2012	58
Björn Karlsson, 21 maj 2012.....	59
Dirk Hamsén, 24 maj 2012.....	59

1. Inledning

Transporter som utnyttjar en kombination av olika transportslag, så kallade intermodala transporter, spås bli allt viktigare i framtiden (Björnland, Persson och Virum, 2003, s 142). Andelen gods som fraktas med container ökar vilket kan förklaras av den ökade globala handeln där godset transporteras långa sträckor och behöver hanteras flera gånger under transporten (Bergqvist, 2009). Logistiken påverkar företagets konkurrenskraft och betydelsen av en effektiv logistik har ökat under de senaste årtiondena (Jensen, 2007). Genom att använda sig av en kombination av olika transportslag under en transport kan en mer kostnadseffektiv lösning ofta uppnås (Bergqvist, 2003). Utöver de ekonomiska incitamenten framhävs miljövinster som ett starkt argument för valet av sådana transporter, begreppet hållbar utveckling får allt större betydelse samhället i stort. Transportsektorn stod 2010 för cirka 31 procent av Sveriges totala utsläpp av växthusgaser. Av transportsektorns utsläpp stod vägburna transporter vid 2010 för ca 93 procent (Trafikverket, 2012) varför en omställning inom denna sektor till transporter med mindre miljöpåverkan har stor inverkan på miljön. Förutom de miljöfarliga utsläppen bidrar en omställning från väg till järnväg till miljövinster i form av minskad trängsel i och slitage av vägnätet (Flodén, 2007; Bergqvist, Falkemark & Woxenius, 2007; Roso, 2009). I EU:s vitbok *"Färdplan för ett gemensamt europeiskt transportområde – ett konkurrenskraftigt och resurseffektivt transportsystem"* slås det fast att en överflyttning från väg till järnväg är en viktig faktor för att nå uppsatta klimatmål (Europeiska Kommissionen, 2011).

1.1 Problembakgrund

Svenska företag har ett handikapp på grund av det geografiska läget jämfört med företag i övriga Europa, vilket leder till högre transportkostnader. En effektiv infrastruktur är av stor betydelse, dels för stärkt konkurrenskraft hos befintliga företag, men även för att attrahera nyetableringar. (Jensen, 2007). Infrastruktursatsningar som leder till en ökad tillgänglighet till andra marknader skapar goda förutsättningar för regionen i fråga och dess tillväxtpotentialer, men det är en stor politisk utmaning att utifrån en regions unika struktur och förutsättningar forma en tillväxtpolitik som är väl lämpad för regionen i fråga. Ansvar hamnar till stor del på politikerna på regional och kommunal nivå (Tillväxtanalys, 2011). Det har även blivit allt vanligare med ett samarbete mellan aktörer från privat och offentlig sektor för att aktivt arbeta efter en gemensam målsättning för lokala näringslivsfrågor. Det sker i form av partnerskap och nätverk (Montin, 2007). I denna samverkan fördelas ansvar och risk mellan inblandade parter och de olika parterna bidrar på ett eller annat sätt där målet är att effektivisera utvecklingsarbetet. Denna samarbetsform är som sagt vanlig när det kommer till infrastruktursatsningar vilket till stor del förklaras av dess komplexitet och det finns en rad olika aspekter som bör beaktas. Bland annat lyfter SKL:s rapport *Riskhantering vid privat offentlig samverkan OPS* (SKL, 2010) upp riskfördelningen mellan inblandade parter samt kommersiella och politiska aspekter som viktiga.

Det har de senaste åren blivit något av en hype med kombiterminaler, där nyss nämnda samarbetsform existerar, och många kommuner står idag på rad för att få en till sin kommun (Thorén, 2012; Bergqvist, 2012). Detta har även åskådliggjorts i bland annat Sveriges Kommuners och Landstings rapport *Klart vi skall ha en kombiterminal!*. I denna rapport står det att trenden vad gäller kombitrafik är stark, men i rapporten framgår även svårigheterna med att få terminalerna att gå runt ekonomiskt om det ligger två eller flera terminaler inom samma upptagningsområde (SKL, 2010). Intresset bland landets kommuner förklaras förutom de väl kända argumenten om att stärka näringslivets förutsättningar och attrahera nya företagsetableringar även av att logistiksektorn skapar nya arbetstillfällen. Samtidigt pågår en strukturomvandling för kombiterminaler i Sverige där många

kombiterminaler idag genom en tät trafik binds samman till en hamn, oftast är denna hamn Göteborgs hamn, vilket leder till en hög konkurrens mellan anslutna kombiterminaler runt om i landet. De flesta kombiterminalerna som är anslutna har även som ambition att bli en så kallad torrhamn vilket innebär att kombiterminalen i fråga ska vara en förlängd arm till den anslutna hamnen (Bergqvist, Falkemark & Woxenius, 2007). Endast avsaknaden av kust ska skilja kombiterminalen och hamnen åt. Torrhamnen ska kunna erbjuda samma tjänster och service som hamnen, exempelvis vad gäller förtullning av gods och säkerhetskrav (Roso, 2009).

1.2 Problemdiskussion

En kommun som kan ställa sig i ledet av de kommuner som har som ambition att bli en torrhamn till Göteborgs hamn är Falköping med sitt logistikcentra Skaraborg Logistic Center, som varit i drift sedan 2007. I denna hype som råder och hårda konkurrens som den medfört är det av stort intresse att ta reda på varför Falköpings kommun satsar på en ny. Skaraborg Logistic Center har även involverat parter från både privat och offentlig sektor och då denna samarbetsform som är på stark frammarsch är det intressant att närmare undersöka hur sådant ett samarbetsprojekt kan se ut samt vilka aspekter som varit viktiga under utvecklingsarbetet.

Falköping är en stad som har en stark anknytning till järnvägen och så haft sedan mitten av 1800-talet. Långt in på 1900-talet var järnvägen en stor arbetsgivare i staden och en starkt bidragande orsak till stadens ekonomiska tillväxt. Redan i början av 1980-talet, då torrhamnskonceptet var ett tämligen nytt koncept, satsade Falköping stort på en torrhamn vid namnet Scand Point.

I ett tidigt skede av arbetet med rapporten stod det klart att Falköping som kommun genom sin satsning på Scand Point har tidigare erfarenheter av liknande projekt. Uttalanden som *"vi vill inte göra om samma misstag som Scand Point"* (Bigsten, 2012) och *"det här får ses som en upprättelse efter misslyckandet med Scand Point på 80-talet"* (SR Skaraborg, 2006-01-11) väckte frågor hos oss om vilka misstag som gjordes då och hur kommer det sig att detta projekt ständigt återkommer i debatten trots att det var drygt 30 år sedan det sjuösattes? Det är därför högst relevant att med bakgrund av Falköpings historia som järnvägsknut och tidigare satsningar på en torrhamn studera om och i så fall hur tidigare erfarenheter påverkat dagens satsning på Skaraborg Logistic Center.

2. Syfte

Syftet med denna uppsats är att studera utvecklingsprocessen i ett regionalt samarbetsprojekt inom logistik. För att uppnå detta syfte avser vi besvara följande forskningsfrågor:

- Hur påverkas ett samarbetsprojekt inom regional logistik av tidigare försök och erfarenheter?
- Vilka betydande aspekter bör beaktas vid utvecklingen och etableringen av ett samarbetsprojekt inom logistik på regional nivå?

2.1 Avgränsningar

Den här rapporten är en kandidatuppsats på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet och tiden som är avsatt för denna är begränsad till en halv termin. För att inom ramen för denna tidsperiod kunna genomföra en djupgående studie och skapa goda förutsättningar för att besvara våra forskningsfrågor har vi valt att avgränsa oss till att endast studera Skaraborg Logistic Center i Falköping. Valet av forskningsobjekt förklaras till stor del av att en av skribenterna till rapporten, Peter Gustafson, är uppväxt och bosatt i Falköping och har genom lokalpressen och egna ögon kunnat se framväxten av Skaraborg Logistic Center. Vidare avgränsar vi oss från att i detalj studera och analysera rent tekniska aspekter då det faller utanför det företagsekonomiska ämnesområdet.

3. Metod

3.1 Fallstudier

Fallstudiemetoden är en metod som, trots att den ibland blir utsatt för kritik utav framförallt den naturvetenskapliga akademiska världen, används utav många forskare världen över, främst utav forskare inom det samhällsvetenskapliga området. Fallstudiemetodiken ger enligt Robert K. Yin forskaren möjlighet att *"bibehålla helheten och det meningsfulla i verkliga händelser"* (Yin, 2006, s. 18).

Fallstudier är att föredra då avsikten med en studie är att besvara hur det kommer sig att något hänt, och varför det hände, det vill säga då forskaren vill beskriva ett utvecklingsförlopp. Som Sharan B Merriam skriver, så *"kommer forskaren försent"* (Merriam, 1994, s. 21) och avser beskriva de faktorer som lett fram till det resultat som ligger för handen (Merriam, 1994). Utöver fallstudiemetodiken kan även historiska studier och experiment användas för att analysera frågor av arten "hur" och "varför". En fallstudie är dock att föredra då forskaren vill analysera ett aktuellt skeende där relevanta beteenden ej kan manipuleras. Vår idé med denna studie var att kartlägga utvecklingsprocessen för Skaraborg Logistic Center för att därigenom besvara våra forskningsfrågor. Anledningen till detta är att för att få svar på varför kommunen satsar och hur de arbetat med frågan är det av stor vikt att få en förståelse för kommunen och de inblandade parternas bakgrund och historia. Genom flertalet intervjuer med personer som haft en stor betydelse för framskridandet av logistikcentrat har vi fått in flera synvinklar och vår ambition var att på ett objektivt och nyanserat sätt försöka skildra utvecklingsarbetet. Yin påpekar att, även om fallstudier och historiska studier i sig är två olika metoder, så överlappar dessa metoder allt som oftast varandra (Yin, 2006), Även om Merriam drar en litet hårdare gräns mellan historiska studier och fallstudier, så framgår det även här att dessa metoder ofta överlappar varandra till arbetssättet, även om fallstudien har som fördel att det kan genomföras intervjuer med personer som varit direkt inblandade i händelse förloppet (Merriam, 1994). Vi har därför inte sett några problem med att i vår fallstudie genomföra en historisk studie för att i historien leta efter liknande projekt som genomförts i Falköping. Då vi inte har någon möjlighet att manipulera fram situationer som har lett fram till dagens situation så utesluter vi att vi skulle kunna använda oss av en experimentell metod, då Yin skriver att detta är en förutsättning för att använda sig utav den metodiken (Yin, 2006). Genom en fallstudie kan hänsyn tas till flera olika slag av empiriskt material i form av *"dokument, artefakter, intervjuer och observationer"* (Yin, 2006, s.25).

För att hjälpa till i genomförandet av en fallstudie bör forskaren enligt Yin skapa en forskningsdesign för att se till att studien håller sig till det valda ämnet och att se till att genomförd empiri besvarar de ursprungliga forskningsfrågorna.

Denna design består utav fem olika komponenter:

1. Undersökningens frågeställningar handlar då forskaren gör en fallstudie ofta om frågorna hur? Och varför? och de utgör själva grunden för studien, nämligen de frågor forskaren genomför studien för att besvara. I vår studie är detta vad vi kallar frågeställningar i kapitlet Syfte.

2. Forskaren ska med hjälp av vad Yin kallar *"Undersökningens hypoteser"* (Yin, 2006, s.40) rikta fokus på olika element som, inom undersökningens ramar, skall undersökas. Detta återfinns i vårt syfte där vi beskriver hur vi skall undersöka SLC och varför.

3. Undersökningens analysenhet definierar vad som är själva fallet forskaren skall undersöka, vilket är det som skall analyseras för att besvara de inledande forskningsfrågorna. Det är viktigt att här

argumentera för varför analysenheten har valts till studien. Denna diskussion förs i vårt fall under de avgränsningar vi gjort.

Komponenterna fyra och fem är enligt Yin *"den logiska kopplingen mellan data och hypoteser"* samt *"kriterier för att tolka resultaten"* (Yin, 2006, s.40). Dessa är när det gäller fallstudier enligt Yin i ett utvecklat stadium, men forskningsdesignen bör på något sätt beskriva hur forskaren skall gå till väga efter att data samlats in, vilket skall framgå utav dessa två komponenter (Yin, 2006). Dessa två delar finns att läsa sig till i vår metoddel där vi beskriver de forskningsmetoder vi valt att använda oss utav.

Utformandet utav denna forskningsdesign har som sin största fördel att den tvingar forskaren att börja utforma en preliminär teori som har sin utgångspunkt i det ämne fallstudien ämnar beskriva. Enligt Yin bör denna teori ha med *"(a) syftet med den deskriptiva ansatsen, (b) en omfattande men realistisk beskrivning av vad som ska studeras och (c) de troliga teman som är kärnan i beskrivningen."* (Yin, 2006, s.49).

3.2 Narrativ forskning

I boken *Organisationsteori på svenska* (Czarniawska & Sköldberg, 1998) står att läsa att berättelser är en självklar del av en organisatorisk form, något som gång på gång har visat sig vid genomförandet av fältstudier. När forskaren genomför ett fältarbete är det enligt Czarniawska inte hårda data som samlas in, utan snarare olika former av redogörelser, vilka alla är ett slags berättelse. Inom såväl forskning som all annan typ av organisering verkar själva organiseringen vara av en narrativ art (Czarniawska & Sköldberg, 1998).

Litteraturteori och samhällsvetenskap har sedan 1980-talet börjat närma sig varandra alltmer, vilket har gett upphov till en situation där såväl retoriska analyser som berättelsen har fått en allt större betydelse i organisationsteorin. En forskare bör sålunda fokusera på att samla in berättelser som sedan i forskningen beskrivs i berättande form för att besvara frågan *"Hur är verkligheten beskaffad?"* (Johansson, 2005, s.18; Czarniawska & Sköldberg, 1998). Inom den narrativa metodiken finns det många metoder för att samla in den information, de berättelser, som krävs för att besvara denna fråga, och en utav de metoderna är att genomföra personliga intervjuer för att komma åt berättelserna från personer som på något sätt har erfarenhet av den ursprungliga frågan. Intervjuobjekten får då fritt berätta kring ett tema utan att forskaren försöker styra intervjuobjektet (Johansson, 2005).

Vi har använt den narrativa metodiken genomgående igenom arbetets gång för att ta reda på våra forskningsfrågor. Vi har i våra intervjuer haft som ambition att vara flexibla och låta intervjupersonerna själva berätta sin berättelse genom att själva styra riktningen av intervjun. Vi har sedan sammanställt resultatet i vår empiri i forma av en flytande, berättande text där vi haft som mål att genom exempelvis citat förtydliga viktiga tidpunkter och händelser under utvecklingen utav SLC, samt även föra fram intervjupersonernas egna upplevelser. Som exempel när den narrativa metodiken har haft extra stor betydelse för oss i vårt arbete kan det faktum framhållas att vi utan att använda oss utav ett narrativt angreppssätt på vår första intervju med Leif Bigsten inte hade uppmärksammat hans upplevelse utav att det fanns ett tidigare projekt i form av Scand Point som haft stor betydelse och fortfarande påverkar dem i arbetet med dagens SLC. Tack vare det narrativa angreppssättets betoning på den personliga berättelsen så uppfångade vi denna faktor och kunde gå djupare in för att undersöka hur den har påverkat. Liksom empirin är sedan även analysen skriven som en berättelse med en historisk tillbakablick, i kronologisk ordning, och vi har härigenom försökt att få reda på vilka bakomliggande faktorer som har påverkat Falköpings kommun och därigenom Skaraborg Logistic

Center, samt försökt att kartlägga vilka aspekter som varit betydande i såväl utvecklingsarbetet som implementeringsprocessen av Skaraborg Logistic Center.

3.3 Tillvägagångssätt för att besvara forskningsfrågorna

För att besvara de forskningsfrågor vi ställt upp i syftet, har vi gått tillväga på följande sätt:

- Hur påverkas ett samarbetsprojekt inom regional logistik av tidigare försök och erfarenheter?

För att kunna besvara denna fråga har vi kartlagt utvecklingen Falköpings kommuns tidigare satsning på en torrhamn i form av Scand Point. Vi har berättat historien om Scand Point med stöd av den enda befintliga teorin som finns i form av Falköpings historia - del 6, men även genom omfattande arkivmaterial gett en mer utförlig bild. Vidare har vi låtit dagens utvecklingschef, Leif Bigsten, fått ta del och ge sin syn på Scand Point.

- Vilka betydande aspekter bör beaktas vid utvecklingen och etableringen av ett samarbetsprojekt inom logistik på regional nivå?

För att besvara denna fråga har vi använt oss utav dels vår teoretiska referensram, där vi har hittat aspekter som tidigare forskning har beskrivit som därför bör beaktas. Genom flertalet intervjuer med personer som varit involverad i utvecklingen av SLC har vi samlat in vårt empiriska material. Vi har därefter med stöd av vår teori analyserat vårt empiriska material för att besvara våra forskningsfrågor.

3.4 Arbetets gång

Valet av forskningsobjekt beror som redan sagts till stor del på att Peter är bosatt i Falköping och har sett framväxten av SLC på nära håll. Med bakgrund av tidigare studier på logistikprogrammet vet vi att begreppet hållbar utveckling är på stark frammarsch och att järnvägen kommer att spela en central roll i denna omställning varför just SLC torde vara ett intressant forskningsobjekt. Vi kontaktade redan i januari 2012 Peter Rosén som är programansvarig för att diskutera om det här kunde vara ett lämpligt forskningsområde för vår uppsats. Vi fick då rådet att ta kontakt med Rickard Bergqvist eftersom han ansågs vara den mest insatta i ämnet. Efter kontakt med Rickard Bergqvist och den positiva respons vi fick om ämnesvalet beslöt vi oss för att detta skulle bli vårt forskningsobjekt. Vilken inriktning studien skulle ha var vid denna tidpunkt oklart.

I ett tidigt skede av arbetet med rapporten stod det klart att Falköping som kommun har ett bagage genom en tidigare satsning som var slående lik dagens satsning på ett logistikcentrum, nämligen projektet Scand Point i början av 80-talet. Dess påverkan bekräftades av både vår handledare Rickard Bergqvist, som varit involverad i dagens satsning i Falköping, samt av dagens utvecklingschef, Leif Bigsten. Uttalanden som *"vi vill inte göra om samma misstag som Scand Point"* (Bigsten, 2012) väckte frågor som vilka misstag som gjordes då och hur har det påverkat dagens satsning? Vi var alltså ovetande om likheterna med Scand Point i ett initialt skede av rapporten varför rapporten nu tog en riktning mot ett ökat fokus på historien. Då det rimligen, med tanke på likheterna i projekten, till stor del var samma aspekter som påverkade Scand Point som idag påverkar och har påverkat utvecklingen av SLC är denna jämförelse både relevant och viktig att göra.

Vår handledare har varit involverad i utvecklingen av SLC genom kompetens och kunskap samt de rapporter han skrev som del i sin doktorsavhandling. Rapporterna handlade delvis om underlaget för en kombiterminal i Skaraborg samt var en sådan bör etableras. Det har därför för oss varit av stor hjälp att ha en handledare som är insatt i ämnet, framförallt i ett initialt skede av skrivandet då han vägledde oss och gav rekommendationer för litteratur och kontaktpersoner. Dessa initiala rekommendationer gav oss en grundläggande förståelse av ämnet och underlättade då vi på egen hand sökte upp litteratur

att använda i arbete. Vad det gäller tipsen om kontaktpersoner har de använts till att genomföra de tidiga intervjuerna, varigenom vi sedan har fått tips på andra personer som varit inblandade i utvecklingsprocessen och som vi sedan intervjuat. Rickard har även gett sin syn på olika aspekter vid utvecklingsarbetet och utgör delar av vårt empiriska material.

Vår första intervju var med utvecklingschefen för Skaraborg Logistic Center, Leif Bigsten, vilket var helt naturligt då det är han som varit med från då idén väcktes ända tills idag. Han har således varit spindeln i nätet, som han själv uttrycker det och vi var av uppfattningen att den intervjun skulle ge en god överblick av utveckling och öppna upp för fler intressanta spår att jobba vidare med. Ett av spåren var som sagt Scand Point, ett annat var den politiska aspekten som vi tidigt insåg hade spelat en stor roll i utvecklingsarbetet.

Det finns idag inte särskilt mycket skrivet om Scand Point. Förutom boken Falköpings historia - del 6 har vi kompletterat och fått in andra synpunkter genom att använda gamla tidningsurklipp och material om Scand Point hämtat från arkivet på Falköpings kommun.

Vidare har kontakt tagits med flertalet företag och personer som varit involverade under utvecklingen av Skaraborg Logistic Center på ett eller annat sätt. Vi har försökt att få en så stor bredd som möjligt för att få in olika synsätt och reflektioner. Vi har varit i kontakt med såväl Falköpings kommun som Göteborgs Hamn och Västragötalandsregionen som varit inblandade i utvecklingsarbetet. Göteborgs Hamn i form av Stig-Göran Thorén och Västragötalandsregionen i form av Dirk Hamsén Vi har även varit i kontakt med såväl dåvarande som nuvarande trafikbolag såsom Mälarpendeln och Green Cargo, men även terminaloperatörer och aktörer inom näringslivet som varit inblandade i utvecklingsarbetet eller som kan komma att spela en stor roll för framtida utveckling. De flesta kontaktpersonerna har varit positivt inställda och utförligt redogjort för sin roll och deras syn på SLC, en del var mindre intresserade. Vi har tyvärr inte nått alla aktörer inom näringslivet som vi ville få kontakt med, exempelvis Kinnarps som vi vid flertalet tillfällen försökt få kontakt med utan att lyckas. Vi har även råkat ut för en inställd intervju med Västragötalandsregionen. Vi fick då dock tipset om att kontakta Dirk Hamsén på EU-projektet Dryport som kunde besvara frågorna på ett bra sätt. Vidare har vi besökt Logistik- och Transportmässan i Göteborg, dels för att se utdelningen av det pris som SLC var nominerad till, men även för att se vad konkurrerande kombiterminaler erbjuder samt hur de marknadsför sig.

Detta arbete syftade ursprungligen till att se närmare på det lokala näringslivets förhållningssätt till SLC och torrhamnskonceptet, men i ett tidigt skede insåg vi att för att besvara våra forskningsfrågor så behövdes ett bredare spektra. Vi valde därför att bredda oss genom intervjuer med även transportörer, terminaloperatörer, Göteborgs Hamn samt genomförde en historisk tillbakablick.

3.5 Validitet

Validitet är ett begrepp som ämnar beskriva i vilken grad det forskaren undersökt överensstämmer med det denne velat undersöka. Problemet med metoder såsom fallstudier där forskaren genomför intervjuer där intervjuobjektet fritt får ge uttryck för sina åsikter är att intervjuobjektet därigenom kan avvika från den ursprungliga frågan. För att uppnå en hög validitet i de intervjuer vi har genomfört har vi försökt att göra intervjuerna ”semi-strukturerade”, för att, även om intervjuobjektet fritt får uttala sig och berätta kring vissa frågor, fortfarande har vissa ämnesområden som intervjuobjektet skall hålla sig till. Intervjuobjektet kan alltså fritt uttala sig om frågorna, men som ändå besvarar frågorna (Holme & Solvang, 1997).

3.6 Reliabilitet

Reliabilitet är ett mått på hur tillförlitligheten i de uppgifter som forskaren har insamlat är. För att uppnå en så hög reliabilitet som möjligt har vi i valet av intervjuobjekt tagit stor hänsyn till deras inblandning i utvecklingsarbetet av SLC. Vad det gäller de historiska beskrivningarna i arbetet, och då framförallt historien om den tidigare satsningen Scand Point, har vi inte lyckats finna någon person som var inblandad varför vi har valt att förlita oss på historiska källor. För att hålla så hög reliabilitet som möjligt i dessa historiska källor har vi valt att använda oss utav sådana källor som ligger så nära den inträffade händelsen som möjligt (Holme & Solvang, 1997). Anledningen till att skribenten samt datum är okända på ett antal tidningsartiklarna från 80-talet är att dessa artiklar klippts ut och då har vederbörande klippt bort dessa uppgifter. Vi har dock kunnat fastställa utgivaren till artikeln vilket ger en viss trovärdighet. Vidare har vi kunnat placera de artiklar som saknat datum med tillfredsställande precision med hjälp av innehållet och jämförelse med andra artiklar vid samma tidsperiod. Att efterforska vem som skrev dessa artiklar för ca 30 år sedan vore enormt tidkrävande, om ens möjligt, men då de tillför mycket till innehållet har vi valt att ha med dem.

3.7 Källkritik

3.7.1 Primärdata

Primärdata handlar om data som samlats in som inte har samlats in utav någon annan tidigare, utan den har samlats in utav forskaren under arbetets gång (Göteborgs Universitetsbibliotek, 2012-05-29).

Val av verksamheter

För att kunna besvara våra forskningsfrågor så bestämde vi att vi skulle genomföra en fallstudie baserad på SLC. Då SLC har varit med i ett flertal samarbetsprojekt under sin utvecklingsprocess samt att Falköping som stad har en historia av tidigare liknande projekt, så anser vi att valet utav SLC som studieobjekt väl representerar ett svenskt samarbetsprojekt inom logistik.

Val av respondenter

Urvalet av respondenterna har i hög grad gjorts utifrån deras delaktighet i och kunskap om faktorer som påverkat SLC. I arbetets inledningsskede gav vår handledare oss tips om ett par personer som varit inblandade i utvecklingsarbetet av SLC. Vi tog kontakt med dessa personer och fick genom dessa intervjuer och kontakter tips på ytterligare personer som varit inblandade i utvecklingsarbetet. På detta sätt har våra kontakter utvidgats vid olika intervjuer och vi har fått flera personers syn på SLC.

Vi är medvetna om att de personer som vi har intervjuat, och som utgör vår primärdata, kan vara färgade av sina egna åsikter och värderingar. För att få så hög tillförlitlighet i de åsikter som våra respondenter har gett oss som möjligt så har vi genomfört ett flertal intervjuer och ser närmre på vilka åsikter som är återkommande.

Vi är medvetna om att en stor del utav empirin är byggd på intervjuer gjorda utav en person, nämligen Bigsten. Valet utav honom som huvudperson ter sig relativt naturligt, i och med att han är den enda som har varit med under hela processen med SLC. Med det sagt så är det givetvis så att Bigsten har en beroendeställning genom sin roll idag, en personlig syn på utvecklingsarbetet som kan vara påverkad av olika faktorer. Som part i målet kan det vara svårt att se objektivt och nyanserat och saker och ting vilket gäller alla människor. Som motvikt till hans version har vi försökt väga upp detta med hjälp av ytterligare intervjuer för att få in fler synvinklar på arbetet i den mån det varit möjligt. Vår ambition har varit att kritiskt granska all data vi har samlat in.

Centrala personer

Följande personer står för en stor andel av insamlat material från våra primära källor för vårt arbete varför deras befattning och roll under utvecklingsarbetet redovisas nedan.

- Leif Bigsten, Falköpings kommun/Utvecklingschef för Skaraborg Logistic Center, är den mest betydande personen för vårt empiriska material och det förklaras av att han är den enda personen som har varit med från idéstadiet ända tills idag och har således en stor kunskap om utvecklingsarbetet. Genom att vara inblandad i samtliga delar av utvecklingen och har en relation till samtliga inblandade parter har han en god helhetssyn över utvecklingsarbetet.
- Stig-Göran Thorén är i dagsläget Senior Manager Business Development på Port of Göteborg AB (Göteborgs Hamn) men hade under perioden då Skaraborg Logistic Center utvecklades titeln General Manager Business Area Rail. Han har bistått oss med mycket information kring Göteborgs Hamns syn på utvecklingen av såväl Skaraborg Logistics Center som på kombiterminalverksamheten i stort, samt med information kring Göteborgs Hamns koncept Rail Port Scandinavia.
- Rickard Bergqvist är lektor på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Han har skrivit mycket om Skaraborg Logistic Center och har själv varit inblandad i de undersökningar som sedermera ledde fram till att Falköping valdes ut som den bästa platsen för grundandet av en kombiterminal. Rickard var även vår handledare under arbetets gång.
- Jacob Brendelius, Affärslogistiker på Green Cargo, har varit oss behjälplig med information om hur Green Cargo körde sina tåg till Falköping och kring varför de inte längre kör hit. Han har dessutom varit behjälplig med att själv komma med förslag på olika åtgärder Falköping skulle kunna vidta för att återfå containerpendlar till SLC.

3.7.2 Sekundärdata

Sekundärdata är den data som samlats in i studien som tidigare har samlats in utav andra (Göteborgs Universitetsbibliotek, 2012-05-29).

Den sekundärdata vi har samlat in består utav främst två delar. Den första delen återfinns i vår teoretiska referensram, där vi för att hålla en hög validitet i informationen som vi samlat in har använt oss utav vad som tidigare har skrivits utav erkända auktoriteter inom området samt utav publikationer från svenska myndigheter, såsom Sveriges Kommuner och Landsting, Trafikverket och Tillväxtanalys.

Den andra delen där sekundärdata har varit det huvudsakliga insamlingssättet är den historiska studien som genomfördes av Scand Point. Vi fick för Scand Point förlita oss på sekundärdata i den litteratur, de tidningsartiklar och verksamhetsberättelser som finns från tiden som behandlar fallet Scand Point, ett projekt som inte är särskilt väldokumenterat. Vad som styrker dessa källors reliabilitet och validitet är att de är skrivna tidsmässigt i nära anknytning till det inträffade, vilket innebär att de inte har berättats i flera led vilket hade försämrat tillförlitligheten (Holme & Solvang, 1997). Viktigt att poängtera när det gäller sekundära data som vi har samlat in kring fallet Scand Point är att stora delar av det tillgängliga materialet har skrivits utav en och samma person, Ulla Nordmark, dels i boken Falköping genom tiderna men även många utav de artiklar i Falköpings Tidning som har använts för utarbetandet av detta kapitel. För att undvika att hennes personliga åsikter får för stor genomslagskraft i berättelsen om Scand Point, så har vi valt att även använda oss utav artiklar skrivna av andra personer än Nordmark samt Scand Points egna material för att väga upp Nordmarks åsikter. Vidare har Leif Bigsten, dagens utvecklingschef, läst vår text om Scand Point för att ge sin syn på projektet och eventuella likheter med dagens satsning. Vi försökte även få tag i andra personer som varit involverade i projektet, men detta visade sig vara svårt. Särskilt intressant hade det naturligtvis varit

att få tag i den kontroversiella dåvarande VD:n Erkki Järnefeldt, men där försvann spåren i Finland för ca 10 år sedan. Försök gjordes även för att få tag i någon från Bilspedition AB och Falköpings Tidning, dock utan resultat.

4. Teoretisk referensram

4.1 Regional logistik

Helheten är summan av alla delar och det är utifrån det synsättet ett lands ekonomiska tillväxt bör ses. Alla regioner inom landet ska bidra till tillväxt och då regioner skiljer sig åt och har olika förutsättningar ska de studeras var och en för sig, och insatser skall anpassas efter regionens behov (Tillväxtanalys, 2012). 1998 utformades på initiativ av staten regionala tillväxtsavtal där syftet var att stärka regionernas tillväxt. Det har lett till en ökad samverkan mellan kommuner, landsting, universitet och högskolor och utvecklingsgrupper (Montin, 2007). Under 2007/2008 ändrade politiken riktning och en *”regional tillväxtpolitik”* lades fram där mål om att regionernas olikheter ska tas tillvara på bättre sätt och större hänsyn ska tas till dessa olikheter i de insatser som görs. Även EU driver den regionala riktningen framåt genom strukturfonder och program som främjar regional utveckling. Programmen sker i nätverk av flera regionala aktörer för att anpassa sig efter regionens förutsättningar. Regeringen och dessa regionala aktörer spelar en viktig roll, men det finns även myndigheter som har som uppgift att tillgodose samhällsintressen och kan spela en viktig roll i den regionala utvecklingen (Tillväxtanalys, 2012).

Logistiken påverkar företagets konkurrenskraft och betydelsen av en effektiv logistik har ökat under de senaste årtiondena vilket till stor del förklaras av avreglerade marknader och en ökad globalisering. Transportkostnader är en kostnadspost som ryms inom ett företags logistikkostnader och mycket talar för att den kommer att öka i framtiden drivet av dels ökade energipriser, dels ett ökat fokus på miljön. Svenska företag har ett handikapp på grund av det geografiska läget jämfört med företag i övriga Europa, vilket leder till högre transportkostnader. En effektiv infrastruktur är av stor betydelse, dels för stärkt konkurrenskraft hos befintliga företag, men även för att attrahera nyetableringar. Det är därför viktigt att Sverige investerar i infrastrukturen för att skapa bättre förutsättningar för företagen (Jensen, 2007).

Det har visat sig att det finns en tydlig koppling mellan investeringar på infrastruktur och den långsiktiga ekonomiska tillväxten. Satsningar på infrastruktur skapar produktivitet fördelar, men OECD betonar dock att satsningarna, precis som Sverige och EU tagit efter i sin politik, ska göras efter en viss regions förutsättningar och behov. Infrastruktursatsningar som leder till en ökad tillgänglighet till andra marknader skapar goda förutsättningar för regionen och dess tillväxtmöjligheter (Tillväxtanalys, 2011). Transportrelaterade infrastruktursatsningar kan öka regioners attraktionskraft mot företag då förutsättningarna för effektiva transporter är en viktig fråga för företagen, men varierar i betydelse beroende på branschtillhörighet, men även stärka redan befintliga företag inom regionen (Bergqvist & Pruth, 2003).

Vad gäller satsningar på infrastruktur ses dem som en viktig del för att skapa tillväxt i en region (Tillväxtanalys, 2012). Det är en stor politisk utmaning att utifrån en regions unika struktur och förutsättningar forma en tillväxtpolitik som är väl lämpad för regionen i fråga och ansvaret hamnar till stor del på politikerna på regional och kommunal nivå. Även regeringen har ett visst ansvar för att med olika politiska styrmedel främja tillväxt i hela landet (Tillväxtanalys, 2011).

4.2 Samverkan mellan offentlig och privat sektor

4.2.1 Bakgrund

Under 1990-talet tillkom arbetsmarknadsnämnder på kommunal nivå där både representanter från offentlig och privat sektor var representerade. Det har därefter blivit allt vanligare med ett samarbete

mellan aktörer från båda sidorna och att aktivt arbeta efter en gemensam målsättning för lokala näringslivsfrågor. Det sker i form av partnerskap och nätverk (Montin, 2007). Offentlig och privat sektor skiljer sig åt på många områden. Den offentliga sektorn måste rätta sig efter de värderingar och mål som finns uppsatta och har ett ansvar inför medborgarna medan privata aktörer endast är ansvariga inför en viss grupp, exempelvis aktieägare. Vidare ställs krav på insyn, likabehandling och en öppenhet som privata aktörer inte behöver anpassa sig efter (Christensen, Laegreid, Roness & Røvik, 2005)

4.2.2 Transportpolitiska mål

De transportpolitiska målen utformas av regeringen och är de mål och riktlinjer som politiken ska utformas efter. De transportpolitiska målen delas upp i dels funktionsmålet, som handlar om att genom utformningen av transportsystemet skapa en god tillgänglighet med en hög kvalitet för både persontrafik och godstrafik, dels hänsynsmålet som går ut på att i utformningen av transportsystemet ta hänsyn till säkerhet, miljö och hälsa. Inom funktionsmålet och hänsynsmålet ryms ett antal delmål varav ett delmål inom hänsynsmålet är att transportsektorn ska bidra till att begränsa miljöpåverkan och att den svenska fordonsflottan 2030 ska vara oberoende av fossila bränslen. Det konstateras även att transportsektorn och utvecklingen av transportsystemet kommer ha en stor betydelse för att kunna nå uppsatta mål (Regeringskansliet, 2012)

4.2.3 Kommunernas roll vid infrastrukturprojekt

Kommunerna spelar en central roll i infrastrukturens utveckling och samhällsplaneringen i och med kommunens planmonopol som innebär att det är kommunen som styr över användningen av mark och vatten inom kommunens område. Under 1990-talet har kommunernas fokus i viss grad skiftat från samhällsplanering till att fokusera på att skapa goda förutsättningar för lokal utveckling. Kommunerna arbetar mer processtyrt än tidigare, i samverkan med andra aktörer. Framväxten av privata aktörer inom samhällsplanering har tagit fart under 90-talet och kommunen och dess tjänstemän intar numera rollen som samordnare i infrastrukturella projekt i större utsträckning än tidigare (Montin, 2007). Kommunerna blir samtidigt allt mer självständiga i takt med att den statliga inblandningen minskar. Statens roll har på senare år ersatts till viss del av andra organisationer, såsom aktörer från den privata sektorn och EU. Förståelsen för fördelar med nätverk där aktörer från både privat och offentlig sektor ingår ökar, där parterna bistår med olika kunskaper och färdigheter. Den offentliga sektorn styrs av politikerna och det är dem som sätter agendan och avgör den riktning som kommunen i fråga tar. Politikerna har dock inte ett fritt handlingsutrymme utan ställs inför den så kallade demokratiska legitimiteten. Detta innebär att det krävs en förankring hos tillhörande politiskt parti innan beslut fattas samt att beslutsprocesser skall vara öppna för allmänheten då medborgarna har rätten att *”utkräva politiskt ansvar”* (Montin, 2007).

4.2.4 OPS-projekt

Offentlig Privat Samverkan i projektform, även känt under förkortningen OPS, är en lösning där risker och ansvar fördelas mellan privata aktörer och aktörer från den offentliga sektorn. Risker bör även ställas i förhållande till möjligheten att styra över projektet i fråga. Risker som är utpräglade för den här formen av projekt är okunskap och brist av erfarenhet, komplexiteten i det som ska upphandlas samt den ofta långa tidsperioden som avtalet löper över. Avtal för genomförandet av projektet bör innefatta riktlinjer vad gäller budget, tidsplan samt kvalitet vilket ofta är svårt att i förväg precisera.

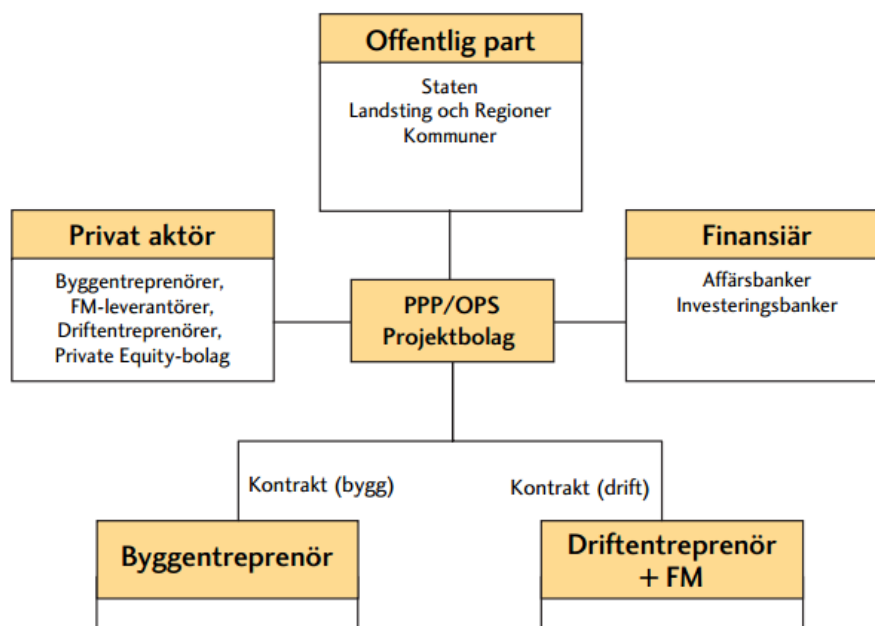


Fig. 4.1 Vanlig struktur över inblandade parter i ett OPS-projekt. källa: SKL, 2010

Utöver nämnda risker finns även risker som är unika för varje projekt och bör kartläggas och analyseras. Sveriges Kommuner och Landsting har redovisat ett antal riskområden som bör beaktas för projektet i fråga för att kartlägga tänkbara risker: kontraktsrisker, kommersiella risker, legala risker, operationella risker, politiska risker, miljörisker, samhällsrisker, finansieringsrisk samt restvärdesrisk. OPS är en lösning som är vanligt förekommande för infrastrukturprojekt och som blir allt vanligare (SKL, 2007). Ett område i Sverige där trenden är stark för OPS är etableringen av arenor där en förskjutning av risk och ansvar skett från den offentliga sektorn till den privata. I början av 90-talet var de flesta arenorna både ägda och drivna av kommunerna, men idag fyller den offentliga sektorn oftast rollen som medfinansiär samt bidrar med kringliggande infrastruktur (SKL, 2010). På uppdrag från Riksdagens trafikutskott har rapporten ”Offentlig-privat samverkan kring infrastruktur – en forskningsöversikt” beställts. Erfarenheter från de många OPS-projekten som studerats är bland annat att projektens förberedelsefas tar lång tid och är kostsam, men att genomförandefasen förkortas jämfört med traditionell upphandling. Det är av stor vikt att det i upphandlingen finns en konkurrens för att minimera risken för en ojämn fördelning av risk mellan privat och offentlig aktör. Vidare konstateras att omförhandlingar av villkor för OPS-projekt är vanliga och riskerar att omfördela risken jämfört med den ursprungliga planen. En vanlig orsak till varför OPS-projekt misslyckas är avsaknaden av kompetens och starka drivkrafter hos beställande part. Vidare konstateras att det saknas belägg för att påstå att denna projektform innebär lägre kostnader för den offentliga sektorn. Forskningen inom området är begränsad och det saknas enligt dem underlag för att kunna dra alltför långtgående slutsatser. Vad som dock kan slås fast är att denna projektform är i en slags läroprocess där erfarenheterna ökar med åren (Pyddoke & Nilsson, 2007).

4.3 Intermodala transporter

Intermodala transporter innebär att lastbärare, exempelvis containrar, semitrailer eller växelflak, transporteras med två eller fler transportslag under en och samma transport, exempelvis väg och järnväg. Denna form av transporter spås bli allt viktigare i framtiden, men förutsätter samtidigt en väl utvecklad infrastruktur för att bli konkurrenskraftigt (Björnland, Persson & Virum, 2003; Bergqvist, Falkemark & Woxenius, 2007). I EU:s vitbok ”Färdplan för ett gemensamt europeiskt transportområde – ett konkurrenskraftigt och resurseffektivt transportsystem” slås det fast att en

överflyttning från väg till järnväg är en viktig faktor för att nå uppsatta klimatmål (Europeiska Kommissionen, 2011). Genom att använda sig av en kombination av olika transportslag under en transport kan en mer kostnadseffektiv lösning i många fall uppnås (Bergqvist, 2009). Den vanligaste formen av lastbärare är containern vars stora fördel är att den underlättar hanteringen av gods inom terminalerna vilket även innebär tidsbesparingar. Det förenklar omlastning och hantering av gods som transporteras i en container jämfört med om godset hade transporterats löst eller på pall. En container har även en fördel utifrån en säkerhetsaspekt (Bergqvist & Zuesongdham, 2010). Andelen gods som fraktas med container ökar vilket kan förklaras av den ökade globala handeln där godset transporteras långa sträckor och behöver hanteras flera gånger under transporten (Bergqvist, 2009).

4.3.1 Potentialen för intermodala transporter

Potentialen för intermodala transporter är stor och en ökning av denna transportform kan leda till såväl ekonomiska som miljömässiga vinster i form av minskade CO₂-utsläpp och minskad trängsel i och slitage av vägnätet. I studien *Modelling Intermodal Freight Transport – The Potential of Combined Transport in Sweden* slås det fast att intermodala transporter nästan alltid är konkurrenskraftiga mot vägtransporter förutsatt att sträckan är tillräckligt lång. Vidare slår rapporten fast att för sträckor under 250 km är potentialen för intermodala transporter låg, potentialen ökar i takt med att avståndet ökar (Flodén, 2007). En annan rapport visar på att avståndet som krävs för att motivera en omlastning i normalfallet är mellan 10 och 50 mil (Bergqvist, Falkemark & Woxenius, 2007). Teknisk utveckling, mer marknadsanpassade järnvägstransporter, en ökad effektivitet samt fler nya aktörer som ökar konkurrensen är faktorer som kan stärka utvecklingen för intermodala transporter. Transportsektorn är en konkurrensutsatt bransch och transportföretag som ökar användningen av intermodala transporter innebär en konkurrensfördel (Flodén, 2007).

4.3.2 Drivkrafter för en ökning av intermodala transporter

Intermodala transporter har lyfts fram som en lösning på de miljömässiga problem som vägtransporter medför. En överflyttning av gods från väg till järnväg medför mindre slitage på vägarna samt skapar mindre trängsel i vägnätet. Dessa argument är i linje med begreppet hållbar utveckling (Flodén, 2007; Bergqvist, Falkemark & Woxenius, 2007; Roso, 2009). Det finns även ekonomiska incitament. Syftet är som sagt att utnyttja fördelarna hos olika transportslag under en transport och om det finns goda förutsättningar för detta samt att hanteringskostnaderna vid skiftena av transportslag är låga kan lägre transportkostnader ofta uppnås (Bergqvist, 2009). Stigande drivmedelspriser för vägburna transporter innebär att järnvägens konkurrenskraft stärks. Vidare lyfts tekniska utvecklingen fram som möjlighet för en mer konkurrenskraftig järnväg med exempelvis höjd spårstandard och möjlighet till tyngre lastade vagnar fram (Lumsden, 1998; Flodén, 2007).

4.4 Kombiterminaler

En kombiterminal är en terminal där hantering kan ske mellan en kombination av olika transportslag, oftast mellan vägburna transporter och järnväg. Detta sker oftast genom en så kallad vertikal hantering där godset lyfts mellan transportslagen med hjälp av kranar eller mobilkranar (Lumsden, 1998). En modern terminal som kan hantera olika lasttyper samt klara stora volymer kräver givetvis stora investeringar varför det krävs stora godsvolymer för att motivera en investering. Den största kostnaden ligger inte i själva terminalen utan i väg- och järnvägsanslutningarna (Bergqvist, Falkemark & Woxenius, 2007). Effektiva terminaler med hög kapacitet lyfts fram som en förutsättning för att kunna konkurrera med vägburna transporter (Björnland, Persson & Virum, 2007).

4.4.1 Viktiga aktörer och aspekter vid en etablering av en kombiterminal

Trafikverket, som statlig myndighet, bär ansvaret för den långsiktiga planeringen av transportsystemet samt uppförandet, driften och underhållet av den statliga infrastrukturen för väg och järnväg (Trafikverket.se). Vad gäller infrastrukturen för järnvägen faller lokala anslutningsspår inom kommunens ansvarsområde (Bergqvist, Falkemark & Woxenius, 2007). Trafikverket har utöver nyss nämnda ansvarsområden som uppgift att ”med utgångspunkt i ett samhällsbyggnadsperspektiv skapa förutsättningar för ett samhällsekonomiskt effektivt, internationellt konkurrenskraftigt och långsiktigt hållbart transportsystem” samt uppfylla de transportpolitiska målen (se 4.2.2) (Trafikverkets strategiska utmaningar 2012-2021). I rapporten *Etableringen av en kombiterminal*, som skrivits inom ramen för EU-projektet SustAccess lyfts vikten av hamnarnas ökade engagemang kring intermodala transporter fram, samt infrastrukturen i hamnen och dess möjligheter till omlastning av gods till järnväg. Även terminaloperatören i såväl hamnen som kombiterminalen och järnvägstransportören är aktörer som spelar en central roll vid etableringen av en kombiterminal (Bergqvist, Falkemark & Woxenius, 2007).

I rapporten *Etablering av en kombiterminal* har forskarna genom tre fallstudier av Falköping, Jönköping och Nässjö kommit fram till ett antal faktorer som är betydande för en etablering. Den förväntade lönsamheten för samt eventuella finansieringsstöd till terminalen är av stor vikt för intresset och därmed drivkrafterna för en etablering. Kostnaden för en kombiterminal är stor och finansieringen är en stor fråga som kan ta lång tid att få på plats, antalet finansiärer är därav en faktor som bör beaktas då viljan att investera och den risk som det medför kan påverka intresset. En stor lokal aktör från den privata sektorn har visat sig ha stor effekt på utvecklingen och kan påskynda processen i och med att den basvolym i godshanteringen som terminalen får med företaget i fråga skapar en trygghet för samtliga inblandade parter. Även samverkan mellan aktörer från den offentliga och privata sektorn spelar in då de har ofta har olika syn på projektet vad gäller tidsaspekten där den privata sektorn oftast är mer kortsiktig. Inblandningen från statliga myndigheter vad gäller infrastrukturen och deras engagemang lyfts även fram som en betydande faktor för utvecklingsarbetet (Bergqvist, Falkemark & Woxenius, 2007). En kombiterminal bör etableras på en neutral plats och vara öppen för marknads intressenter. Under planeringsfasen bör planeringen därför utgå från marknadsförutsättningarna, och inte från enskilda aktörers särintressen. En god anslutning till såväl väg- som järnvägsnätet är viktigt och berörda myndigheter bör inkluderas redan under planeringsfasen (Sandberg, Sommar & Fridlund, 2010).

Vidare betonas vikten av en person med starkt engagemang och en stark drivkraft för att få till en etablering, en eldsjäl. En initiativtagande person som kan lösa upp konflikter, driva utvecklingen, hålla frågan vid liv trots oväntade vändningar och samordna berörda parter är starkt bidragande för utgången av projektet. När en kombiterminal ska etableras i en region finns det ofta intressekonflikter då flera kommuner inom regionen i fråga vill ha terminalen till sin kommun. Det kan uppstå en politisk dragkamp där politiska val kan spela in på hur politikerna agerar, det kan finnas egenintressen kring frågan. Det här är en faktor som kan ha en stor effekt på utvecklingsarbetet och leda till förseningar (Bergqvist, Falkemark & Woxenius, 2007; Bergqvist, 2007).

4.4.2 Utvecklingen för kombiterminaler i Sverige

Intresset för kombiterminaler har bland landets kommuner ökat och förutom de väl kända argumenten om att stärka näringslivet så framhålls idag logistik som en sektor som för med sig en ökad sysselsättning. Det pågår en strukturomvandling för kombiterminaler i Sverige där många kommunala kombiterminaler växt fram och knyts till en hamn. Även om Cargo Net har en stark ställning på den svenska marknaden för kombitransporter finns det sträckor som har en mångfald av transportörer,

exempelvis de tågpendlar som trafikerar Göteborgs hamn och kombiterminaler runt om i landet. På de sträckor där godsflödet är stort finns således flera mindre privata bolag som trafikerar. Framväxten av logistikparker där logistikrelaterad verksamhet samlas inom ett område, där möjligheten till intermodala transportlösningar ofta erbjuds, stärks i takt med trenden mot att större godsflöden koncentreras till allt färre platser (Bergqvist, Falkemark & Woxenius, 2007). Logistikparkerna bildas med målet att stärka regionens konkurrenskraft genom att koncentrera regionens godsflöden och skapa effektiva logistiklösningar. Målet är även att attrahera nya företag och marknadsföringen sker ofta mot aktörer som står för stora godsflöden inom regionen (Bergqvist & Pruth, 2003). I Sverige har många terminaler som ambition att bli torrhamnar och köra containertrafik mellan Göteborg och terminalen. Detta leder till ökad konkurrens och det blir därför av stor betydelse att kartlägga och utvärdera tilltänkta terminaloperatörer noga för att finna en operatör som kan driva projektet långsiktigt och på ett bra och kostnadseffektivt sätt. Det kan vara en fördel att kombiterminalen försöker nischa in sig på ett visst segment och stå ut gentemot konkurrenterna (Bergqvist, Cullinane & Wilmsmeier, 2012).

4.5 Torrhamnskonceptet

En torrhamn, även kallat dryport eller inlandshamn, är en kombiterminal som är lokaliserad på inlandet, som genom en tät, daglig, trafik länkas samman med en närliggande hamn (Roso, 2009). Då stora godsflöden koncentreras på sträckan mellan torrhamnen och den näraliggande hamnen skapar det goda förutsättningar för ett konkurrenskraftig transportlösning. Förbindelsen till inlandet är viktig även för regionen där torrhamnen är lokaliserad då det kan skapa ökad sysselsättning, men även att det stärker regionens konkurrenskraft gentemot andra regioner genom att bättre logistiklösningar erbjuds. Skillnaden mot en vanlig kombiterminal ligger i den administrativa delen. Begreppet torrhamn är tämligen nytt i Sverige och Europa, men i delar av Asien och Afrika tillkom konceptet redan i början av 1970-talet, då länder och regioner som ej har tillgång till kust insåg fördelarna med torrhamnskonceptet. Torrhamnen behöver nödvändigtvis inte varken drivas eller ägas av hamnen. Det är vanligt förekommande med olika former av samarbeten där både offentlig och privat sektor ingår (Bergqvist, Cullinane & Wilmsmeier, 2012; Roso, 2010). Avståndet mellan hamnen och torrhamnen bör vara såpass stort att en omlastning, av kostnadmässiga skäl, kan motiveras. I normalfallet rör det sig om 10 till 50 mil (Bergqvist, Falkemark & Woxenius, 2007). Lokaliseringen av torrhamnen är viktig med tanke på att det är viktigt att stora godsflöden kan koncentreras på förbindelsen för att skapa hög beläggning och därigenom god lönsamhet (Roso, 2010). I takt med en ökning av hanterade godsvolymer krävs således en ökad kapacitet. Problemet många hamnar har är dock bristen på land att expandera på varför torrhamnar lyfts fram som en naturlig strategi för att möta framtidens ökade godsvolymer. Torrhamnen skall förutom att bidra till ökad kapacitet för hamnen pressa hanteringskostnaderna av godset (Bergqvist, Cullinane & Wilmsmeier, 2012).

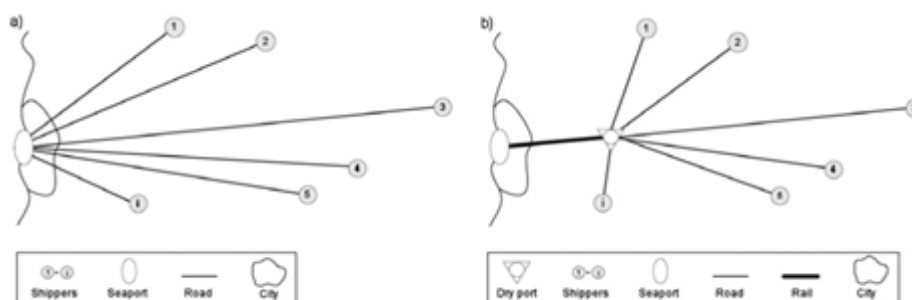


Fig 4.2 Bilden visar i alternativ (a) ett transportsystem utan torrhamn och i alternativ (b) ett transportsystem med en torrhamn. Bilden visar förändringen i godsflödet i de båda alternativen. (källa: Roso, 2010)

4.5.1 Tjänster i en torrhamn

Följande tjänster är tjänster som ingår i konceptet torrhamn och är därför nödvändiga att utföra för att vara en torrhamn:

Lagring av gods och tomcontainers är en viktig servicefunktion. Att lagra gods och containers på torrhamnen istället för i hamnen kan innebära stora besparingar för kunden, då det oftast är dyrare att lagerföra en container i hamnen jämfört med torrhamnen (Bark & Jonsson, 2009; Roso, 2009). Förtullning är ytterligare en servicefunktion som skall erbjudas utav torrhamnen. Genom att erbjuda förtullning av godset i torrhamnen, så kan godset lastas över direkt från tåget till det väntande skeppet när det når hamnen, vilket minskar ledtiderna (Bark & Jonsson, 2009). I likhet med förtullning är säkerhetsinspektioner något som skall erbjudas utav torrhamnen. Att genomföra säkerhetsinspektioner utav containers är något som har ökat kraftigt till följd av terroristattacker i USA 2001, som ledde till ett ökat fokus på säkerhet generellt över hela världen. Kan säkerhetsinspektionen genomföras redan i torrhamnen, så kan ledtiderna minskas ytterligare (Bark & Jonsson, 2009; Roso, 2009). Ytterligare en service som behöver erbjudas i torrhamnen är lastning och strippning av containers. Lastning innebär att godset lastas in i containern, medans strippning innebär motsatsen, att godset lastas av från containern och lastas över på mindre lastbärare (Bark & Jonsson, 2009). Även reparation av containers är nödvändigt att kunna utföra på en torrhamn, eftersom containers utsätts för stötar och allmän dålig behandling. (Bark & Jonsson, 2009).

4.5.2 Motiv för och emot en torrhamn

Det tycks råda enighet inom forskarvärlden om vilka för- och nackdelar som finns med en torrhamn då samma argument återkommer frekvent (Bergqvist, Falkemark & Woxenius, 2007; Roso, 2010; Gabrielsson & Bergman, 2009; Bergqvist, 2012).

Fördelar och möjligheter	Nackdelar och hinder
<ul style="list-style-type: none">• Ökad kapacitet och flexibilitet för hamnen• Frigör mark vid hamnen• Minskad trängsel i och slitage av vägnätet• Miljövinster• Tullhantering• Kan leda till lägre hanteringskostnader• Ökad konkurrenskraft för torrhamnsregionen• Stärker hamnens attraktionskraft då fler valmöjligheter kan erbjudas till kund• Tidsbesparingar• Ökad sysselsättning	<ul style="list-style-type: none">• Finansieringen• befintlig infrastruktur• Tillgång av mark• En hög beläggning krävs för att uppnå lönsamhet då de fast kostnaderna är höga• Regleringar och tillstånd

4.5.3 Falköping

Lokaliseringen av en torrhamn i Falköping, med nära anslutning till Göteborgs hamn och ett strategiskt bra läge utifrån ett järnvägs perspektiv då både västra och östra stambanan ansluter i Falköping, har enligt Violeta Roso stor potential. I takt med att Göteborgs hamns och järnvägens kapacitet "när kritiska nivåer" ökar enligt Roso möjligheterna för torrhamnen i Falköping (Roso, 2010).

4.6 Modell över betydande aspekter

Vi har utifrån vår teoretiska referensram konstruerat en modell vars syfte är att kartlägga aspekter som kan vara betydande i utvecklings- och implementeringsprocessen för ett samarbetsprojekt inom regional logistik. De angivna aspekterna är inte fördelade i någon rangordning. Även om dessa aspekter varierar i betydelse beroende på projekt så är dessa aspekter viktiga att beakta. Aspekterna kan beroende på projekt i varierande grad vara beroende av en eller flera andra aspekter i modellen.

Regionalt samarbetsprojekt inom logistik



Fig. 4.3 Modell över aspekter som kan vara betydande i utvecklings- och implementeringsprocessen för ett regionalt samarbetsprojekt inom logistik. Källa bilder (från vänster): idg.se, railfreightportal.com, dekra-industrial.se

5. Empiriskt material

5.1 Järnvägens historiska betydelse för Falköping

5.1.1 - 1900

Järnvägen har länge haft en stor betydelse för Falköping som ort. Byggnationen av det första stationshuset påbörjades redan 1857 och föregicks av en ”*skarp strid*” mellan Skövde och Falköping, som båda kämpade om anläggandet av östra Billingslinjen (Wagnér, 1940, s.172) För att försäkra sig om att få banan gick Falköping så långt att de lovade att upplåta marken som krävdes för byggandet av såväl järnväg som station och kringbyggnader gratis (Wagnér, 1940).

Järnvägen kom fortsatt att spela en stor roll var starkt bidragande till den kraftiga tillväxten som staden hade. Det kan utläsas från 1881 läsa att ”*Under de senaste årtiondena synes staden hafva vunnit en icke obetydlig utveckling, framkallad deraf att statens jernvägar från Stockholm, Göteborg och Jönköping erhållit en viktig mötesstation ca 1,2 km från staden*” (Nordisk Familjebok, 1:a upplagan). Vidare beskrivs även hur en förstad vuxit upp kring Ranten där, enligt dem, en ”*icke obetydlig rörelse, några fabriker m.m. vuxit upp*” (Nordisk Familjebok, 1:a upplagan, vol. 4, 1881). De arbeten som uppstod kom till stor del från järnvägen och rörelser som uppstått på grund av den (Wagnér, 1940, s. 176).

5.1.2 1900 - 1965

Wagnér hävdar i Falköping genom tiderna att ”*Falköpings jämförelsevis snabba tillväxt och uppblomstring under 1900-talet berodde till stor del på järnvägarna*” (Wagnér, 1940, s.181). Antalet personer som var anställda vid järnvägen 1920 var 600 personer vilket, medräknat de anställdas familjer, motsvarade en tredjedel av stadens invånare. Efter första världskriget minskade trafiken och vanliga motorfordon fick en större spridning. Detta fick till följd att antalet anställda inom järnvägen i Falköping 1925 sjönk till ca 500 anställda. 1931 fattades beslut om att centralisera all styckegodstrafik till Falköping Central istället för att som tidigare köras till både Falköping Central och Falköping Södra. Till Falköping Södra skulle dock fortsatt hanteras vid Falköping Södra. (Wagnér, 1940)

Enligt Johansson (1965) så åtföljdes åren 1940-1965 inte av några större förändringar vad det gällde järnvägen. Stadsfullmäktige hade vid några tillfällen under dessa år försökt påverka SJ för att få ytterligare trafik till staden, bland annat föreslog de att ett expresståg skulle sättas in från Falköping till Stockholm. Det ursprungliga expresståget mellan Göteborg och Stockholm stannade inte i Falköping, men då SJ satte in ett nytt expresståg, kallat *Stockholmarn*, så stannade detta tåg bland annat i Falköping. SJ företog även en del omorganiseringar vilket ledde till förändringar vad det gällde placering utav personal. Detta ledde till att ett flertal tjänster försvann i Falköping.

5.2 Scand Point

5.2.1 Bakgrund

Falköping hade under 60- och 70-talet hamnat i en negativ spiral där flera betydande företag tvingades lägga ned och arbetslösheten steg kraftigt. Under perioden 1965 till 1980 minskade antalet arbetstillfällen med ca 2900. Mot bakgrund av detta krävde politiker och stadens invånare handlingskraft, något var tvunget att hända för att bromsa upp denna utveckling. Under en längre tid hade kommunen och näringslivsrepresentanter arbetat för att attrahera nya industrietableringar och därmed nya arbetstillfällen till staden. Det fanns långtgående planer på att få dit en stor fabrik för tillverkning av plastprodukter, men det slutade vid planeringsstadiet. Falköpings industricentrum var ett konsultbolag som ägdes av flertalet företag i Falköping och finansierades delvis med kommunala medel. Bolaget arbetade aktivt med frågor som berörde näringslivet i Falköping. VD:n för bolaget, Carl-Bertil Ihrman, var vid denna tidpunkt uppgiven, *"Jag har slutat att tro på Falköping som industriort"* (Nordmark, 1990, s.137) sa han efter misslyckandet med att få plastfabriken till Falköping. Det var samme man som 1979 väckte idén om en så kallad frihamn. Tanken var då att gradvis bygga upp detta projekt varefter behovet uppstod. Kanslichefen Dag Ahlenius och sparbankschefen och ordföranden i näringslivskommittén, Jan-Erik Jonsson blev involverade och vidareutvecklade idén. Det hela utmynnade i ett förslag på tänkbart upplägg i februari 1980. Upplägget var att ett kommunalt terminalbolag skulle bildas och att terminalen, som skulle innefatta såväl styckegods som containerhantering, skulle byggas ut successivt till en uppskattad kostnad på 10 miljoner kronor (Nordmark, 1990), vilket inflationsjusterat idag motsvarar ca 32,5 miljoner kronor (SCB, KPI februari 1980: 96,8 KPI mars 2012: 314,8).

5.2.2 Stor uppslutning

Gensvaret från politikerna var positivt och SJ kontaktades på ett tidigt stadium, ett SJ som mycket tack vare oljekrisen på 70-talet hade fått en mer betydande roll i den svenska transportpolitiken. De kritiska rösterna var få, men i anteckningarna från kommunens arbetsutskott kan en kritisk röst finnas. Lokföraren och socialdemokraten Bo Ericsson sa att *"man måste ha en oerhörd tur om detta projekt skall lyckas. Är SJ verkligen hederliga mot oss?"* (Nordmark, 1990, s.138). Från det borgerliga hållet var tongångarna mer bestämda och offensiva, en moderat ledamot, Holger Larsson, var av uppfattningen att *"projektet måste sättas igång"* (Nordmark, 1990, s.138). Senare under våren 1980 kom beslutet att bygget skulle bli av och en vision om att Falköping skulle bli ett godscentrum för Västsverige lades fram. När kommunfullmäktige den 28:e april 1980 klubbade igenom beslutet avhandlades ärendet på ett par minuter. Endast en röst gjorde sig hörd, Per-Göran Granehed (Centerpartiet) menade att idén var frisk och hade *"fått fin respons bland företagsfolk ute i landet"* (Nordmark, Falköpings Tidning, 1980). En ökad framtidstro och positivt klimat samt en starkt ställning inom länet lyftes fram på kommunfullmäktige som skäl till att satsa på Scand Point (Nordmark, Falköpings Tidning, 1980). Vid detta tillfälle hade den uppskattade investeringen stigit från 10 till ca 12,5 miljoner kronor. Målet var att terminalen skulle leda till tusentals nya arbetstillfällen, främst inom marknadsföring, import/export, förtullning samt administration och möttes givetvis av stor entusiasm av många invånare i staden, och även Länsstyrelsen ville hylla kommunen *"ett utmärkt initiativ. Kommunen visar frisk vilja och en säljande idé"* (Nordmark, 1990, s.138) hette det då.

5.2.3 Från ord till handling

Vid upprättandet av terminalbolaget förvandlades ett vilande bolag, Fastighets AB Tison, till Viking Marketing Center där styrelsen bestod av politikerna Erik Andersson (Centerpartiet), Bo Ericsson (Socialdemokraterna) och Holger Larsson (Moderaterna). Med hjälp av en rekryteringsfirma inleddes

arbetet med att finna en lämplig VD för bolaget. Det resulterade i att en man, med finskt ursprung som då var verksam i Stockholm, vid namn Erkki Järnefeldt rekryterades till uppgiften. Järnefeldts tidigare meriter inom näringslivet var att han bland annat varit sjökaptan, men på senare år sadlat om till att verka i en ledande roll i ett logistikföretag. Under hösten 1980 startades uppförandet av den nya terminalen och den tillsatta VD:n för projektet, Erkki Järnefeldt, beskrevs då som entusiastisk och offensiv och en man som många hade starka åsikter om, både positiva som negativa. Detta bekräftas av hur hans tidigare uppdrag slutade. Han beskrevs där som en person med stark vilja som hade svårt att ta in andras synpunkter. Det gick så långt att personalen ställde som ultimatum *"antingen slutar de eller Erkki"* (Nordmark, 1990, s.140).



Fig. 5.1 Erkki Järnefeldt (Källa: Nordmark 1990, s 141)

5.2.4 Projektet växer

Under 1981 kom Järnefeldt fram till att det vore bäst att slå på stort på en gång varvid han i april 1981 krävde 50 miljoner kronor i borgen från kommunen för att kunna finansiera byggnationen. Målet var att terminalen skulle vara i full drift 1985. Projektet Scand Point skulle även gynna hela Skaraborgs län hette det och lovorden haglade in från andra städer i regionen, främst från den borgerliga sidan dock. Risken för investeringen sågs som låg i förhållande till möjliga vinster. Det dåvarande kommunalrådet Erik Andersson ansåg att politikerna i Falköping hade *"tillräckligt mycket is i magen för att ge sig in i de stora affärerna"* (Nordmark, 1990, s.141). Beslutet om att tillföra det önskade kapitalet godkändes i kommunfullmäktige 25 maj 1981 utan någon debatt, enigheten var vid detta tillfälle stor (Nordmark, 1990; Falköpings Tidning, Nordmark, 1980).

Den ekonomiska utvecklingen i såväl Sverige som omvärlden var vid denna tidpunkt svag. Två oljekriser under 70-talet hade medfört en hög inflation, under perioden 1974 till 1981 låg inflationen över 10 procent, med undantag från 1979 (Larsson, Centrum för näringslivshistoria). Lågkonjunkturen blev kännbar för Falköpings kommun som i 1981 års budget saknade 27 miljoner kronor. En skatthöjning på 2,5 procentenheter lyftes fram av det dåvarande kommunalrådet Erik Andersson som en tänkbar åtgärd för att förbättra kommunens finanser (Falköpings Tidning 1980-09-09). Under våren 1981 rådde det dock en enighet bland landets konjunkturbedömare om att botten i konjunkturen skulle sättas under hösten 1981 för att sedan vända till tillväxt, det var även Scand Points uppfattning av läget varvid uppförandet av den nya terminalen skulle påbörjas under september 1981 (Scand Point, 1984-05-04).

Järnefeldt ville även förvärva ett speditjonsföretag i Göteborg för att på så vis öppna upp för den internationella marknaden samt säkra upp en basvolym i godsflödet. Kommunen förvärvade Axel H. Ågren Spedition AB i Göteborg med ett 30-tal anställda som vid köpet uppvisade röda siffror. De dåliga resultaten förklarades främst av att speditjonsbolaget vid denna tidpunkt var i näst intill upplösningstillstånd där flera anställda sagt upp sig och startat konkurrerande bolag och därmed tagit med sig viktiga kunder. En kommun fick vid tidpunkten inte driva bolag med vinstsyfte och kritiken kom bland annat från Jönköping som ansåg att Falköping satte konkurrensen ur spel genom att bedriva en speditjonsverksamhet utan vinstkrav. Jönköpings kommunalråd uttryckte sig enligt följande: *"Scand Point får skamlösa förmåner som sätter konkurrensen ur spel"* (Nordmark, 1990; Jönköpings-Posten, 1981). Projektet omgavs av ett stort hemlighetsmakeri där diffusa svar och löften gavs till lokalpressen. Detta nådde sin kulmen då Järnefeldt blev polisanmäld för att på en reporters begäran inte ha lämnat ut aktieboken för granskning (Nordmark, 1990).



Fig. 5.2 Scand Point i Falköping, med en total lageryta på 17 900 m² samt en kontorsyta på 500 m², källa: Scand Points hyresavtal 1982. Källa bild: Nordmark, 1990, s 140

1982 sattes terminalen i drift och tulltillståndet blev klart, vilket sågs som ett stort genombrott. Gensvaret från näringslivet var dock svalt och tonen i lokalpressens artiklar svängde åt det negativa hållet (Nordmark, 1990).

5.2.5 Konjunkturen försämras

Den förväntade ekonomiska tillväxten uteblev under hösten 1981. Det ekonomiska läget förvärrades snarare och perioden 1981-1983 beskrevs 1984 som den värsta ekonomiska krisen i västvärlden sedan andra världskriget. Sverige tvingades devalvera kronan i två steg, först 10 procent senhösten 1981 och ytterligare 16 procent hösten 1982. Stora valutafluktuationer rådde under den här perioden vilket bidrog till en hög osäkerhet för import- och exportrelaterad verksamhet. Ytterligare en negativ faktor var den höjda mervärdesskatten för import som drevs igenom under våren 1982. Utöver detta drevs en rad olika punktskatter igenom som exempelvis höjd skatt för video- och videokassetter vilket drabbade en av bolagets kunder. Sammantaget medförde den ekonomiska krisen och förändringar i skatter ett mycket svårt utgångsläge för den uppstartade terminalen och konkurrensen beskrevs som mycket svår och medförde föga förvånande till ett rörelseresultat som var "otillfredsställande". Även det helägda dotterbolaget Axel H. Ågren Spedition AB gick fortsatt med underskott. Ytterligare en, enligt bolaget, oväntad kostnad var omställningen till ett datoriserat redovisningssystem under 1983 (Scand Point, 1984-05-04). För 1983 redovisade Scand Point en omsättning på 5,5 miljoner kronor, men på grund av svaga resultat hade vid denna tidpunkt bolagets soliditet försämrats till den grad då bolagets ansåg att åtgärder var nödvändiga. Scand Points nettoresultat efter avskrivningar uppgick 1983 till - 5,9 miljoner kronor vilket var något bättre än 1982 då underskottet uppgick till 6,5 miljoner kronor (Falköpings Tidning, Svensson, 1984-11-01). Bolaget krävde att Falköpings kommun skulle överta lån motsvarande 6 miljoner kronor för att förbättra soliditeten (Scand Point 1984-05-04, 1984; Falköpings Tidning, Svensson, 1984-11-01).

Bankdirektören på SEB, Nils-Olof Andersson, beskrevs vid tidpunkten som en näringslivskändis och hade vid denna tidpunkt en fortsatt positiv tro på Scand Point som projekt, *"Jag tror definitivt på Scand Point. Folk måste bara lära sig att vänta och se. Om ett par år kommer resultatet. Har man väl passerat tröskeln kan mycket hända. Det är ju inte så att kunder byter plats och lokal över en natt"*

(Falköpings Tidning, Johansson, 1983-09-15). Järnefeldt var vid den här tidpunkten märkbart irriterad över den granskning som lokalpressen utförde och ansåg att de skrev för ofta, onyanserat och många gånger direkt felaktiga uppgifter. *"Trenden är rätt. Visserligen är Årsredogörelsen en offentlig handling, men för en icke kunnig är det omöjligt att dra rätt slutsatser"* sa Järnefeldt i en tidningsartikel där han gav sin syn på Scand Points utveckling (Falköpings Tidning, 1984).

Som om detta inte vore nog beslutades det under senare delen av 1984 att ett aktieägartillskott på 14 miljoner kronor skulle genomföras till Scand Point, ett beslut som var kontroversiellt. En irriterad kommunfullmäktige i Erik Andersson, sa att *"synd bara att vi inte med en gång fattade beslut om att hela borgensåtagandet skulle betalas ut. Då hade vi sluppit de här upprivande omgångarna i pressen som följt på varje tillfälle"* (Falköpings Tidning, Svensson, Svensson, 1984-11-01). Vidare ansåg Andersson att det bästa vore om projektet fick lugn och ro framöver och *"slippa ifrån uppslitande uttryckningar för att klara upp det elaka människor har försökt slå sönder"* (Falköpings Tidning, Svensson, 1984-11-01). Holger Larsson, moderaterna, var vid denna tidpunkt av samma uppfattning och menade på att det var *"ingen ko på isen"* (Falköpings Tidning, Svensson, 1984-11-01) och menade att företaget hade ett bra substansvärde och tiden som gått sedan projektet startades var för kort för att avgöra dess öde.

5.2.6 Verkligheten hinner ifatt fantasin

Vid den här tidpunkten stod det som redan noterats klart för de flesta att några tusentalet nya jobb var inget annat än en utopi. Kommunfullmäktige blev anmäld av skattebetalarnas förening 26 november 1984 som bland annat hävdade att de tidigare ekonomiska bidraget getts till Scand Point med löften om fler arbetstillfällen, något som ej har uppfyllts, varför det borde vara slut på detta beteende (Falköpings Tidning, 1984-11-20). Skattebetalarnas förening är inne på samma linje som Jönköpings kommunalråd, det vill säga att konkurrensen snedvrids och hävdade att det *"inbjuder till osund konkurrens mellan kommuner om företagen drar förluster över skattebetalarna"* (Falköpings Tidning, Nordmark, 1984-11-13). Detta ledde senare till att kammarrätten förordnade Falköpings kommun att inte tillföra mer kapital till Scand Point. Den 6:e december klubbades dock beslutet om att tillföra Scand Point 14 miljoner igenom av en enig kommunfullmäktige. *"vi får se hur det går i en senare prövning i kammarrätten, men kommunen har redan betalat ut pengarna"* sa kanslichefen Malcolm Johansson (Falköpings Tidning, Nordmark, 1984-12-13). En del kritiska röster menade att kommunen inte skulle syssla med sådan verksamhet, att det var utanför kommunens kompetens. Kanslichefen var dock av en annan uppfattning och angav två starka skäl till varför satsningen var rätt. *"Det ena skälet är att Scand Point kan liknas vid en inlandshamn, som är i den unika situationen att den har tullrättigheter. I den egenskapen kan Scand Point jämföras med Göteborgs hamn som drivs av kommunen"* (Falköpings Tidning, Nordmark, 1984-12-13). Det andra skälet menar Johansson var att verksamheten bedrevs enligt de beslut som drevs igenom av kommunfullmäktige utan några invändningar (Falköpings Tidning, Nordmark, 1984-12-13)

Ju längre tiden gick stod det klart att verkligheten var ganska långt ifrån de uppsatta målen och Järnefeldt valde 1984 att lämna posten som VD. Järnefeldt blev dock kvar som styrelseordförande ett tag till. Järnefeldts karriär tog efter detta debacle en annan riktning än Scand Points, han fick efterföljande år flera andra toppjobb inom näringslivet (Nordmark, 1990). Den tillförordnade VD:n Ingemar Nilsson menade att rörelsens resultat belastats hårt av diverse initialkostnader som vissa kunder medfört. Enligt Nilsson var de åtgärder som genomförts angående dotterbolaget Axel H. Ågren Expedition AB genomförda för att förhoppningsvis uppnå nollresultat efterföljande år. Det fanns enligt Nilsson stora möjligheter för ett bättre resultat då det vid denna tidpunkt fanns stor outnyttjad kapacitet som om de bara får kunder kommer att innebära ökade intäkter, de

marknadsföringsinvesteringar som gjorts kunde enligt Nilsson medföra nya kunder längre fram (Falköpings Tidning, Svensson, 1984-11-01). Efter en tid fann Scand Point en ny VD i Johnny Carlsson, en Falköpingsbo som tidigare varit verksam inom speditorsbranschen i USA. Carlsson kunde dock inte på den korta tiden han verka som VD utgöra någon märkbar skillnad för Scand Point och dess öde (Nordmark, 1990).

5.2.7 Försäljningen

Det gjordes även en nyemission där personal, politiker och näringslivsfolk valde att teckna aktier. Det blev omdiskuterat och kritik om ett möjligt jämförhållande riktades mot politikerna. Politikerna och bolaget hävdade dock att inflytandet var allt för begränsat för att jäv skulle föreligga. Politikerna sålde sina innehav till den före detta VD:n Erkki Järnefeldt. Den negativa utvecklingen kunde inte vändas och 1985 såldes bolaget till Bilspedition för 17 miljoner kronor. Kommunen köpte före försäljningen tillbaka de aktier som de anställda köpt vid nyemissionen för det nominella värdet som gällde vid nyemissionen. En åtgärd som möttes av kritik, men kommunen hävdade att de handlat i tidsnöd (Nordmark, 1990).

Projektet fick utstå en hård granskning och det visade sig att kommunens sammanlagda investeringar uppgått till ca 67 miljoner kronor, vilket var mycket mer än den ursprungliga planen, uppskattningsvis ca 140 miljoner kronor i dagens penningvärde (SCB, KPI januari 1985: 149,6 KPI april 2012: 315,5). Av dessa 67 miljoner står uppförandet av terminalen för ca 22 miljoner kronor, resterande del kan härledas till rörelseförluster samt de räntekostnader som uppgick till 33 miljoner kronor (Nordmark, 1990; Falköpings Tidning, Svensson, 1984-11-01) Det tusentalet nya arbetstillfällen som det pratades om vid projektets uppstart visade sig vara väldigt långt ifrån verkligheten (Nordmark, 1990), i maj 1984 hade Scand Point 22 heltidsanställda (Scand Point, 1984-05-04).

I mitten av 90-talet såldes byggnaden till Haglunds och lokalerna användes därefter för tillverkning av gardiner (Bigsten, 2012). Under 2005 köptes Scand Point upp av Falbygdens Mejeri för 25 miljoner kronor. Det fanns då planer på att anläggningen skulle användas för bitning av ost i ett samarbete med Falbygdens Ost (SR Skaraborg, 2006-11-26). Falköpings Mejeri bildade vid köpet ett nytt bolag, Västgöta lagerterminal, som omfattar vad som en gång var Scand Point, och idag används 8000 m² av Falköpings Mejeri för lagring av ost och 7000 m² hyrs ut till Falbygdens Ost. Falköpings Mejeris VD, Thomas Andersson, anser att priset de fick betala var bra då en motsvarande nybyggnation skulle kosta ca 60 miljoner kronor. Vidare ser han inga framtida förändringar av hur lokalerna kommer att nyttjas (Andersson, 2012).

5.3 Visionen återupplivas

Året var 1995 då Leif Bigsten, Falköpings kommun, väckte frågan om Falköping återigen kunde bli en knutpunkt för godstrafik via järnväg. Det fanns en historia av tydlig järnvägsprofil för Falköping och innan denna tidpunkt hade fokus legat enbart på persontrafiken vad gällde järnvägen. Erfarenheterna kring den misslyckade satsningen på Scand Point på 80-talet hade enligt Bigsten medfört en överdrivet negativ syn på godstransporter via järnväg inom kommunen. Enligt Bigsten var Scand Point i sig ingen felaktig satsning, men det var sättet det genomfördes på som var fel samt att de möjligen var för tidiga. Felet i etableringen var enligt Bigsten bristen på marknadsundersökning, det saknades helt enkelt underlag för terminalen, men de valde att bygga stort ändå. En till synes naiv inställning hos dåtidens politiker. Enligt Leif var det även ett misstag att försöka driva bolaget som ett kommunalt bolag istället för i privat regi (Bigsten, 2012).

Leif Bigsten lyfter fram en rapport från Sverige tekniska attachéer omkring denna tidpunkt som inspirerade honom. Rapporten handlade om framväxten av de amerikanska short line-bolagen på järnväg i privat regi som mycket tack vare en högre effektivitet började nå framgång. För att utifrån en distributionssynpunkt kartlägga Falköpings förutsättningar beställde Bigsten en utredning från Industriell Logistik, året var 1995. Utredningen jämförde Falköping med ett antal andra orter på ett område som sträckte sig från Gävle i nordost till Svinesund i väst. Utredningen kom fram till att det fanns goda förutsättningar för Falköping. Falköping var på samma nivå som Jönköping och mellan jämförda orter endast slagen av Örebro. Med denna utredning i ryggen kunde Bigsten gå vidare med arbetet och vid denna tidpunkt lades det fram en tydlig vision för Falköping:

”vi skall bli en godsknutpunkt för järnväg igen” (Bigsten, 2012)

Även om det vid denna tidpunkt var mycket svårt att konkurrera med vägburna transporter var tron om att så ej skulle vara fallet i framtiden. En uppvaknande miljörelse i kombination med en effektivare hantering av gods var faktorer som bidrog till ett ökat intresse för järnvägen igen. 1996 startades i Falköping Short Line Väst i privat regi, bolaget heter idag Tågfrakt. Kommunen var delaktig såtillvida att de bidrog med kompetens och stöttning, dock ej finansiellt.

Efterföljande år låg fokus på att öka kompetensen rörande terminalverksamhet och godstransporter på järnväg, men det var inte vid den här tidpunkten en högt prioriterad fråga. Kommunen deltog i ett antal uppsatser och andra projekt för att uppnå en bättre insikt. Under denna period var en förhärskande åsikt i Sverige generellt, enligt Bigsten, att järnvägen var död. I Falköpings kommun ville Banverket riva den befintliga järnvägsinfrastrukturen eftersom Banverket ansåg att det bara behövdes ett stamspår. Kommunen fick därför kämpa för att behålla den järnvägsinfrastruktur som fanns i Falköping. Bland annat köpte kommunen upp lokstallet och sålde det sedan till Short Line Väst för att se till att den infrastruktur som fanns där inte skulle gå förlorad. I samband med detta bestämde sig Falköping för att *”bevaka den här typen av frågor”* (Bigsten, 2012).

Under 2003 involverade sig Falköping i EU-projektet SustAccess vars syfte var att förbättra tillgängligheten på förbindelser till och från inlandet och att uppnå ett transportsystem som ur ett miljöperspektiv är hållbart (sustaccess.org).

5.4 Studien som väckte ett ökat intresse

Vid den här tidpunkten inleddes en studie av Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet tillsammans med Chalmers Tekniska Högskola som syftade till analysera förutsättningar för att etablera en kombiterminal i ett antal regioner. I ett initialt skede var flertalet regioner inbjudna till att delta i

studien, men på grund av bristande intresse från några av de tilltänkta regionerna kom studien att inrikta sig på två regioner, Skaraborg och Sjuhärad (Bergqvist, 2007).

Studien kom fram till att förutsättningarna för en kombiterminal i Sjuhärad ej var ett attraktivt alternativ då en sådan ej kostnadsmässigt kunde konkurrera med vägburna transporter, men att det fanns förutsättningar för en etablering i Skaraborg. För Skaraborg identifierades tre potentiella tågpendlar. En tågpendel mellan Göteborgs hamn och kombiterminalen i Skaraborg samt ytterligare två tågpendlar som passerade Skaraborg, som kunde sammankopplas med kombiterminalens trafik. Den årliga godsvolymen mellan Göteborgs hamn och Skaraborg var vid tidpunkten 22 418 TEU-containers och balansen mellan in- och utflöde var 86,6 procent (Bergqvist, 2007).

5.5 Tiden innan beslutet

Rapporten innebar ökat fokus på frågan om en kombiterminal i Falköping, enligt Leif Bigsten. Samtidigt visade flera andra kommuner ett ökat intresse för att få kombiterminalen, däribland Skövde, Tibro och Töreboda (Bergqvist, 2012; Bigsten, 2012). Banverket tillsammans med Vägverket, sedermera Trafikverket, presenterade i september 2005 ett förslag till en regional utvecklingsplan för kombiterminaler där 14 platser studerats, varav en var Skaraborg. Utifrån kriterier som godsflöden, efterfrågan i närområdet, järnvägsanslutningar, lagerytor med mera bedömdes dessa platser, varvid Skaraborg fick den högsta poängen. Studien slog fast att regionen Skaraborg borde analyseras vidare för en möjlig etablering inom 3 till 10 år (Skövde kommun, 2005-09-29). Banverket hade vid den här tidpunkten klargjort att de ville centralisera godstrafiken i Skaraborg och att bidrag endast skulle ges till en etablering (Bigsten, 2012).

I studien *Realizing Logistics opportunities in a Public-Private Collaborative Setting: The Story of Skaraborg*, som finns återgiven i *Studies in Regional Logistics* (Bergqvist, 2007), beskrivs hur intresset till en början främst kom från aktörer från den offentliga sektorn, främst från Falköping och Skövde, men kom senare att inkludera även den privata sektorn. Skälet till det ökade intresset från den privata sektorn var en rapport från Banverket som visade på att det mycket tack vare en ökad effektivitet var möjligt att uppnå lönsamhet för intermodala transporter på mycket kortare sträckor än vad som tidigare varit känt. Studien visade på att avståndet då intermodala transporter kan vara konkurrenskraftiga mot vägtransporter var vid 120 km, vilket var en överraskning för många (Bergqvist, 2007).

Debatten och diskussionerna som fördes mellan de inblandade parterna under hösten 2004 resulterade i en förståelse och enighet om regionens förutsättningar. En rad olika utspel gjordes via lokalpressen för att lyfta fram respektive stads argument. Samtal fördes mellan beslutsfattande på kommunal nivå och utmynnade i enighet om att rapporten om lokalisering av kombiterminalen skulle bli styrande (Bigsten, 2012; Bergqvist, 2007). Skövdes kommunalråd Tord Gustafsson uttalade sig enligt följande: ”Det viktigaste just nu är att en etablering av den här terminalen sker i Skaraborg. Sedan är det upp till Banverket att bestämma var den skall lokaliseras” (Skövde kommun, 2005-09-29).

5.6 Lokaliseringsstudien

Banverket visade ett intresse och välkomnade en studie vars syfte var att analysera olika etableringsalternativ inom regionen. Även det faktum att intresset växte inom Skaraborgsregionen ledde till att en studie genomfördes av Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet tillsammans med Chalmers Tekniska Högskola, *Locating Road-Rail Intermodal Transport Terminals – How to go about evaluation?* (Bergqvist & Tornberg), Stora delar av resultaten av denna studie finns publicerade i *Studies in Regional logistics* (Bergqvist, 2007). Syftet med studien var att utvärdera lokalisering av en kombiterminal utifrån ekonomiska, miljömässiga och kvalitativa aspekter. Utifrån kraven på ytor,

befintliga godsflöden, balans i godsflödet, avstånd, och tillgång till infrastruktur identifierades flertalet möjliga lokaliseringar av terminalen. De kostnadsberäkningar som gjordes visade på en fördel till Falköpingsregionen favör på 8,5 procent jämfört med Skövde-regionen.

5.7 Efterspelet

I april 2005 anordnades ett möte, där deltagare från både Falköpings och Skövdes kommun deltog, för att redovisa studiens resultat. Resultatet mottogs på ett bra sätt och Falköpings kommun intensifierade sitt arbete rörande utvecklingen av kombiterminalen (Bergqvist, 2007). Vid den här tidpunkten hade Leif Bigsten en aktiv dialog med det lokala näringslivet för att ta reda på hur intresset var för en kombiterminal. De ville som bekant inte göra om misstagen med bristande marknadsundersökning, som var fallet med Scand Point. Falköpings kommun arbetade fram planer utifrån tänkbara scenarion, etablering i Falköping och etablering i Skövde (Bigsten, 2012).

21 februari 2006 hölls ett möte vilket fick projektet att ta en oväntad vändning. Agendan för mötet var att diskutera utvecklingen av kombiterminalen i Falköping, men när mötet gick mot sitt slut ifrågasatte ett kommunalråd från Skövde lokaliseringen av kombiterminalen. Han ansåg att Skövde vore ett bättre alternativ med motiveringen att det finns större kommersiella intressen i Skövde, där bland annat Volvo och Försvarsmakten lyftes upp som faktorer som borde väga över till Skövdes fördel. Det uppstod en stor frustration bland övriga deltagare och får ses som ett bakslag för hela projektet (Bergqvist, 2007).

Skövde hade fortsatt svårt att acceptera utfallet av studien och kommunalrådet Tord Gustafssons uttalade sig i lokalpressen om att studien skulle vara köpt av Falköping och underminerade därigenom dess trovärdighet. Detta påstående var ogrundat och framstår i efterhand som ett politiskt utspel. Hela situationen blev infekterad vilket enligt Bigsten var helt oväntat då de innan studien varit ense om vikten av studiens resultat. För att syna kommunalrådets påståenden fick Rickard Bergqvist tillsammans med sin handledare för studien, professor Arne Jensen, göra ett utspel där de förklarade hur studien genomförts, efter detta lugnade situationen ned sig (Bigsten, 2012).

5.7.1 Stiltje i utvecklingsarbetet

När situationen lugnat ned sig följde en tid av stiltje där Banverket, sedermera Trafikverket, var väldigt avvaktande och ville inte yttra sig i frågan. Arbetet fortlöpte successivt från Falköpings sida och enligt Bigsten var det svårt för beslutsfattare att bortse från det engagemang och de åtgärder Falköping genomfört, talesättet *"droppen som urholkar stenen"* stämmer bra för att beskriva händelseförloppet anser Bigsten (Bigsten, 2012).

I maj 2006 hade knappt några framsteg gjorts och för att slå sönder på Skövdes argument om att Skövde vore ett bättre val mycket tack vare Volvo, kontaktades Volvo för att i skrift klargöra vart de stod i frågan. Volvo meddelade att de inte hade tagit ställning till varken Falköpings eller Skövdes favör, men att de välkomnade en kombiterminal i Skaraborg. Skövde kommun arbetade trots detta vidare för att försöka få till sig kombiterminalen. Ett slags dödläge uppstod och för att försöka lösa upp detta gjordes ett försök till att medla genom att mötas i en mindre grupp med berörda parter, men mötet ägde aldrig rum (Bergqvist, 2007).

Leif Bigsten betonar vikten av att ett starkt engagemang för ett projekt som Skaraborg Logistic Center. Som han själv beskriver det har han varit nära att ge upp många gånger då det kommit motgång på motgång, men tack vare en tydlig vision och en stark tro på projektet har han fortsatt varit engagerad och delaktig i utvecklingsarbetet av kombiterminalen. Vidare anser han att det är viktigt att *"lyfta*

blicken och inte tappa fokus”, särskilt viktigt med projekt som löper över en så lång tidshorisont som detta.

5.7.2 Det stora genombrottet

I september 2006 hörde Stora Enso av sig till Bigsten för att meddela att de i egen regi hade genomfört en utredning om vart de skulle etablera en ny virkesterminal med järnvägsanslutning, och att valet föll på Falköping. Stora Enso skulle oavsett beslut om kombiterminalens lokalisering etablera sin virkesterminal i Falköping (Bigsten, 2012).

En tid följde innan Banverket den 30:e november 2006 kallade in Rickard Bergqvist för att få en mer utförlig presentation av lokaliseringsstudien. Därefter dröjde det inte lång tid innan Banverket tog bladet från munnen. Redan 1 december kallades kommunalråden för Falköping och Skövde till Banverket där beslutet meddelades, valet blev Falköping. Enligt Bergqvist hade Banverket redan före hans presentation bestämt sig för Falköping, presentationen syftade främst till att uppdatera dem (Bergqvist, 2007). Det här beslutet beskrivs av Leif Bigsten som genombrottet för hela projektet, efter en lång och utdragen process kunde arbetet härifrån ta ny fart (Bigsten, 2012).

Dagen efter beslutet, 2 december 2006, uttrycker sig kommunalrådet för Skövde, Tord Gustafsson, att han var både förvånad och missnöjd över valet av Falköping. *”Man har tittat på att Falköping har gjort väldigt snygga material och kartor, men i övrigt så tycker jag att Banverket kanske borde ha tagit ett varv till med Skövde”*. Vidare fortsätter Gustafsson *” jag tycker inte att man ska utse någon placering än utan avvakta vad Skaraborgs i särklass största industri säger”* (Sverige Radio Skaraborg, 2006-12-02). Volvo hade som bekant redan i maj klargjort sin ställning till lokaliseringen av kombiterminalen och Falköping hade själva en korrespondens med Volvo där det framgick att Volvo inte tog ställning för endera Skövde eller Falköping. Volvos neutralitet i frågan kan delvis förklaras av att de även har fabriker i Floby och Vara som har närmare till Falköping (Bigsten, 2012).

Banverket, Falköpings kommun och Stora Enso började tillsammans arbetet med hur det nya terminalområdet skulle se ut samt anslutningar till denna. Denna process blev väldigt utdragen då det visade sig vara ett ytterst komplext och tidskrävande arbete. Det är många tillstånd som skall sökas och godkännas och enligt Bigsten förvånande många parter som skall blandas in för att verkställa utbyggnaden (Bigsten, 2012). Enligt Thorén, Göteborgs Hamn, slöts ett avtal med den ursprungliga terminaloperatören i Skaraborg Logistic Center för hur utformningen av terminalen skulle se ut. Göteborgs Hamn ville att framtida utbyggnader skulle utformas på ett sådant sätt att terminalen skulle passa in i Göteborgs Hamns framtidsvision för Railport Scandinavia. (Thorén, 2012)

5.8 EU-projektet SustAccess

Under perioden 2003 och 2007 involverade sig Falköping i EU-projektet SustAccess vars syfte var att förbättra tillgängligheten på förbindelser till och från inlandet och att uppnå ett transportsystem som ur ett miljöperspektiv är hållbart (sustaccess.org). Projektet tilldelade Falköping finansiella medel för att genomföra studier och analyser av kombiterminalen vilket gjordes med hjälp av konsulter. Kommunen började nu planera för och rusta upp den befintliga terminalen (Bigsten, 2012). 11 januari 2007 tillkännagav Falköpings kommun att de skulle satsa 4 miljoner kronor på terminalen. Kommunalrådet Ulf Eriksson var förhoppningsfull och meddelade att *”om några år hoppas vi kunna bygga en helt ny terminal norr om Skaravägen”*. Vidare ansåg Eriksson att *”det här får ses som en upprättelse efter misslyckandet med Scand Point på 80-talet”* (SR Skaraborg, 2006-01-11). Med denna investering rustades spåren upp och elektrifierades för omkring 5 miljoner kronor varav Trafikverket sköt till 1 miljon. Tack vare denna upprustning kunde de under våren 2007 sätta terminalen i drift och en containerpendel började trafikera terminalen till och från Göteborgs hamn (Bigsten, 2012). Inom

ramen för detta EU-projekt utfördes en studie för att kartlägga och analysera potentiell trafik till terminalen. För att se om det fanns underlag för en ny, större terminal norr om Skaravägen. ”*Då handlar det om investeringar på tiotals miljoner*” menade Eriksson (SR Skaraborg, 2006-01-11).

5.9 EU-projektet Dryport

2008 blev Falköpings kommun delaktiga i EU-projektet Dryport som var ett treårigt projekt som involverade både privat och offentlig sektor och syftade till att genom workshops och studier utreda utvecklingen av torrhamnar samt hur de bör utvecklas för att på så bra sätt som möjligt integreras med näraliggande hamn (dryport.org). Projektet ingår som del i The North Sea Region Programme vars syfte var att främja regional och hållbar utveckling inom Nordsjöregionen. Falköpings kommun arbetade tillsammans med Göteborgs hamn, Trafikverket, Västragötalandsregionen, Chalmers Tekniska Högskola och Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Leif Bigsten lyfter upp styrkan i samarbetet med akademien, det vill säga Chalmers Tekniska Högskola och Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, för att legitimera det arbetet som de utför, att det finns belägg för det de uttalar sig om (Bigsten, 2012). Som en del i projektet Dryport arbetade Green Cargo, ISS och Falköpings kommun med RFID-tekniska lösningar för att möjliggöra spårning av godset.

Det är många inblandade parter i ett sådant projekt varför det är viktigt att någon är ”*spindeln i nätet*” och har en helhetssyn och kan leda projektet framåt. Även om det är svårt för Leif att prata om sina egna prestationer medger han att hans engagemang varit viktigt och att det finns risker vid sådana projekt om projektledaren av någon anledning kopplas bort från projektet, framförallt vid tillfällen då utvecklingen är mindre gynnsam (Bigsten, 2012).

5.9.1 IT-system

Enligt Dirk Hamsén, projektledare på EU-projektet Dryport, har de kommit fram till att för att vara en riktig dryport så krävs det att terminalens datorsystem är kompatibelt med det datorsystem som den hamnen terminalen är ansluten till har, så att information om godset kan gå direkt från/till terminalens system till hamnens system. Detta är enligt Hamsén en svår fråga, speciellt i de fall då terminalen är ansluten till fler än en hamn. Frågan blir då, enligt Hamsén, vilken hamns datorsystem som skall vara det system som terminalens datorsystem är kompatibelt med? Denna fråga ger enligt Hamsén upphov till ytterligare frågor, såsom hur det blir om det tillkommer en utländsk hamn som terminalen ansluts till, vilket datorsystem skall då vara det som terminalens datorsystem är kompatibelt med? Om de väljer att förändra så att datorsystemet är kompatibelt med den nya hamnens system, vad händer då med samarbetet med den ursprungliga hamnen? (Hamsén, 2012).

Frågan om datorsystemen är något som även Thorén på Göteborgs Hamn påpekade vikten av. Detta är ett allmänt problem bland kombiterminalerna i Sverige enligt Thorén, och bland annat Jernhusen, en av Sveriges största ägare av terminaler, använder sig utav ett system som inte är kompatibelt med Göteborgs Hamns system. Göteborgs Hamn försökte inom ramarna för EU-projektet Skaraborg införa ett datorsystem i de anslutna terminalerna som var kompatibelt med Göteborgs Hamn, men detta misslyckades (Thorén, 2012).

5.10 Trafiken

Driften av kombiterminalen började, som tidigare noterats, under våren 2007. I samband med att terminalen togs i drift började containerpendlar trafikera den gamla, men nu upprustade, kombiterminalen till och från Göteborgs Hamn (Bigsten, 2012).

5.10.1 Tågoperatörer

Mälarpendeln kontaktades i ett tidigt stadium utav Svensk Logistikpartner som bad dem köra via kombiterminalen i Falköping. De började köra via Falköping 2007, och bokning av lasterna skedde via Mälarpendeln Västeråskontor och Mälarpendeln ombesörjde sedan transporten. Till skillnad från Mälarpendeln som började köra först när Skaraborg Logistic Center redan var startat, så hade Green Cargo sedan tidigare haft trafik till Falköping. Enligt Jacob Brendelius på Green Cargo valde de därför att fortsätta med sina gamla rutiner då Skaraborg Logistic Center startade upp, men de körde nu via denna terminal. Detta kunde de enligt Brendelius dock enbart göra tack vare att de kunde anlita Tågfrakt AB som underleverantör för att sköta växlingen i terminalen. Det fanns inte tillräckligt med godsvolym i Falköping för att de själva skulle ha ett lok ståendes där för att ta hand om växlingen vilket krävs på terminaler där spåren inte är elektrifierade hela vägen in och ut (Brendelius, 2012).

Godsvolymer

Enligt Gunnar Gärdin på Mälarpendeln lämnade de av ca 13-14 vagnar varje gång de körde hit (Gärdin, 2012). Green Cargo körde, vad Brendelius kan minnas, ca 20 godsvagnar i veckan till Falköping. De stora volymerna fanns dock i timmer och containers, där de körde ca 40 vagnar i veckan. Brendelius gör dock jämförelsen att ett normallångt tåg består av ca 50-60 vagnar och påpekar därmed att volymerna till Falköping inte kan påstås ha varit stora (Brendelius, 2012).



Fig. 5.3 Första tåget avgår från den nya delen av SLC. Från vänster; Håkan Alexandersson, Leif Bigsten och Ulf Eriksson. Källa: falkoping.se

Upplevda problem med SLC

I början upplevde Mälarpendeln en del barnsjukdomar i terminalen, exempelvis var det en del växlingsproblem och det var problem med hur många vagnar de kunde köra in. Efter att detta avhjälpes märkte inte Mälarpendeln av några ytterligare problem (Gärdin, 2012). För Green Cargos del upplevde de dock problem med att järnvägen inte var elektrifierad (Brendelius, 2012).

Finanskrisens påverkan

2008 slog dock finanskrisen på allvar klorna i Europa och Mälarpendeln märkte, enligt Gärdin, av detta tydligt i Falköping då allt fler speditörer valde att använda sig av lastbilstransporter istället för järnvägstransporter. Detta fick för Mälarpendeln del till följd att de slutade trafikera Falköping 2009 på grund av för dåligt kundunderlag (Gärdin, 2012). Även Green Cargo påverkades utav de finansiellt oroliga tiderna. De märkte inte av någon större mängd tappade kunder, dock blev de befintliga kundernas transportbehov mindre. I detta läge anser Jacob Brendelius på Green Cargo att de, tack vare att de fortfarande främst körde tåg med vagnslast, klarade sig bättre än sina konkurrenter som körde systemtåg. Detta förklarar Brendelius med att när de kör tåg med vagnslast kan de relativt enkelt samlasta de mindre volymerna för att på så sätt få större volymer. När de istället kör systemtåg så minskar lönsamheten per tåg i samma nivå som godsmängden minskar. Järnvägsbranschen är enligt Brendelius en trögörlig bransch, och det är först på senaste tiden de återigen kommit upp på en nivå han kallar normal nivå. Det är dock en bit kvar innan de är uppe i de godsnivåer som var innan krisen (Brendelius, 2012).

Systemtåg

En skillnad som Green Cargo upplevde när de kunde använda sig av Skaraborgs Logistics Center säger Brendelius var att de kunde gå från att tidigare enbart ha kört vagnslast, en kontraktstyp där Green Cargos kunder köper utrymme i enstaka vagnar, till att de kunde köra fler systemtåg, där kunden istället köper hela eller stora delar av tågets lastutrymme, vilket är en fördel så länge godsvolymerna finns för att köra hela tågen på sådant sätt (Brendelius, 2012).

Containerpendlarnas upphörande

Som tidigare nämnts slutade Mälarpendeln köra sina tåg till Falköping i och med att finanskrisen gjorde att underlaget för att köra ett tåg hit försvann. Green Cargo fortsatte dock köra tåg till Falköping fram till 2011. Anledningen till att de slutade köra till Falköping var inte att krisen hade gjort att deras kunder valt alternativa transportsätt, det hade heller inget att göra med Skaraborgs Logistics Center i sig. Anledningen var enligt Brendelius att Tågfrakt AB 2011 valde att ta bort det lok som användes för växlingarna i Skaraborgs Logistics Center för att använda det annorstädes. Då Green Cargo ansåg att det inte fanns kundunderlag nog för att ha ett eget lok i Falköping, så valde Green Cargo att sluta köra dit. En del utav det gods som tidigare kördes till Falköping körs idag istället till Skövde (Brendelius, 2012). Enligt vad som framkommit vid andra intervjuer, bland annat med Bergqvist och Bigsten, är dock spåren i SLC elektrifierade hela vägen fram, så något sådant hinder bör inte föreligga i dagsläget (Bergqvist, 2012; Bigsten, 2012).

Brendelius är dock noga med att poängtera att de gärna börjar köra tåg till Falköping igen, bara tillräckligt kundunderlag finns för att de skall kunna göra det. Han tillägger att han anser det vara ett problem att många svenska kommuner tror att bara de bygger en egen kombiterminal, så kommer Green Cargo vilja köra dit. Så är inte fallet, utan Green Cargo kör till de terminaler som deras kunder vill att de kör till. Finns det inte tillräckligt stort kundunderlag för Green Cargo att köra till en kombiterminal, så kommer de inte heller att köra dit. Den stora mängden kombiterminaler som uppstått i Sverige utgör något av ett problem enligt Brendelius, då de gör det svårare att koncentrera kunderna till enskilda terminaler för att därigenom skapa ett större kundunderlag. Det finns enligt Brendelius helt enkelt inte kunder nog för att ha så många kombiterminaler (Brendelius, 2012). Även om Göteborgs Hamn enligt Thorén har valt att ställa sig utanför debatten om huruvida det etablerats för många kombiterminaler i Sverige, så medger han att det finns risker med för många terminaler inom ett mindre område. Enligt Thorén beror detta på att sådana projekt är förenade med höga fasta kostnader, och om kombiterminalerna då börjar ”kanibalisera” på varandras godsvolymer så leder detta till svårigheter med lönsamheten för berörda terminaler (Thorén, 2012).

Just problemet med för små godsvolymer är något som såväl Bigsten som Thorén tar upp är problem som måste lösas för att på sikt ha någon möjlighet att få ett företag att börja köra och behålla en containerpendel till SLC. Finns inte en tillräckligt stor grundvolym i form av en stor transportköpare, så blir en containerpendel alldeles för känslig för svängningar i konjunkturen. (Bigsten, 2012; Thorén, 2012)

Green Cargos förslag inför framtiden

Brendelius ger dock själv två förslag på hur Falköping skulle kunna göra för att skapa ett större kundunderlag till Skaraborgs Logistics Center. För det första föreslår han att de försöker bearbeta Kinnarps till att välja att köra sitt gods via denna terminal, istället för som nu att använda sig av alternativa transportsätt. Det borde enligt Brendelius kunna skapa ett stort, konstant godsflöde till terminalen. Han anser dock även att Skövde och Falköping borde kunna arbeta gemensamt för att styra godsflödena till antingen Skaraborgs Logistics Center eller Kombiterminalen i Skövde. Vad Green

Cargo anbelangar har det ingen större betydelse till vilken utav terminalerna som godset körs, men terminalen i Falköping är modernare och har öppnare ytor (Brendelius, 2012).

5.11 Driften av terminalen

26 juni 2009 skrev dåvarande terminaloperatören ISS TrafficCare ett avtal med SCA BioNorr AB för att lagra pellets i terminalen. SCA motiverar valet av Falköping utifrån tre faktorer; det geografiska läget, effektiv och rationell hantering samt möjligheten att snabbt kunna starta upp sin verksamhet (ISS, 2009-06-26).

2 juli 2009 slöts ett avtal mellan terminaloperatören ISS TrafficCare och Göteborgs hamn som utökade antalet tjänster inom Falköpings kombiterminal. I framtiden skall även förtullning av gods samt säkerhetskontroller att kunna genomföras. Stig-Göran Thorén, Göteborgs hamn, ser Falköping som *"ett mycket bra strategiskt läge för omlastning av gods"*. I pressmeddelandet slås även fast att kringtjänster ökar terminalens attraktionskraft (Göteborgs Hamn, 2009-07-02).

Från 2009 hade ISS Trafficare AB hand om godshanteringen i terminalen, men då de valde att sluta med detta så fanns det många intressenter för att ta över godshanteringen. Valet föll dock slutligen på TBN Åkeri AB som grundades 2007 och som enligt deras ägare, Bengt Thorstensson, har varit inblandade i godshanteringen i Skaraborgs Logistics Center ända sedan starten 2007. De var tidigare anlitade utav andra operatörer för att sköta detta, men tog nu alltså över godshanteringen i egen regi. TBN Åkeri tog slutligen över godshanteringen 1 juli 2011. De upplevde enligt Thorstensson inga problem i samband med att de tog över, utan allt flöt på smidigt (Thorstensson, 2012). I samband med att TBN Åkeri tog över driften gick SLC ut med ett pressmeddelande om detta. Enligt detta pressmeddelande uttalade såväl Ulf Eriksson, kommunstyrelsens ordförande, som Leif Bigsten sig positiva till att godshanteringen nu fick en lokal förankring. Ulf Eriksson ansåg att *"det är en klar fördel att veta vilka kunder som finns i närområdet och deras behov av godshantering."* och Bigsten drog paralleller till andra godsterminaler genom sitt uttalande om att *"andra som lyckats bra har ofta en lokal operatör."* (Skaraborg Logistic Center, 2011-06-20).

TBN Åkeri AB får i Skaraborgs logistics Center ta hand om flera olika typer av gods för olika typer av företag. Bland dem som TBN Åkeri AB har hand om godshanteringen för återfinns bland annat SCA Bionorm och Parker Hannifin. Parker Hannifin beställer dagligen ut gods från deras lager på Skaraborgs Logistics Center, och TBN Åkeri ombesörjer även denna godsdistribution från lagret till Parker Hannifin (Thorstensson, 2012).

5.12 Nulägesbeskrivning och reflektioner

5.12.1 Falköping

Då det var Bigsten som 1995 tog initiativ till att se på förutsättningarna för en kombiterminal i Falköping har det under lång tid varit en viktig fråga för honom. Det är med stolthet han idag ser framväxten av kombiterminalen, även om han tror att den stora utvecklingen ligger framför oss. Trots att det är drygt 30 år sedan den misslyckade satsningen på Scand Point gjordes får Leif Bigsten än idag höra detta. Han ser det inte som en misslyckad satsning, det nyttjas ju som lager för Falbygdens Ost och Falköpings Mejeri idag. *"rätt placerad infrastruktur kommer alltid att betala av sig"* säger Bigsten, men det är väldigt svårt att veta när behovet uppstår, det styr marknaden. Samma gäller dagens kombiterminal. Skillnaden med dagens satsning är att det skall göras i takt med att behovet uppstår. Det är en svår balansgång men strategin är att *"inte vara för feg, inte för våghalsig"*. Kommunens roll är att skapa goda förutsättningar för företagen (Bigsten, 2012).

Kostnaden för kombiterminalen har hittills uppgått till ca 40 miljoner kronor varav 12 miljoner har erhållits i stöd från Naturvårdsverket och 10 miljoner kronor från Trafikverket. Falköpings kommun har således satsat motsvarande 18 miljoner kronor. Leif Bigsten anser att det har varit väl investerade pengar och har grundsynen att satsningar som främjar näringslivet bör vara högt prioriterade. Han jämför satsningen på renoveringen av idrottshallen Odenhallen som uppgick till ca 40 miljoner kronor. Den satsningen har inte fått utstå samma granskning från lokalpressen vilket han anser är mycket märkligt. Även om Bigsten idag överlag är nöjd med hur satsningen genomförts har han emellanåt känt att de möjligen har varit för försiktiga (Bigsten, 2012).

Vidare anser han att en stark stöttning inom politiken har varit en stor fördel. Det har inte funnits några slitningar mellan olika politiska partier samtidigt som förståelsen för projektets långsiktighet funnits där hela tiden. Han ser inte arbetet med kombiterminalen som ett projekt utan snarare som en process där de än idag är i en slags uppstartsfas. Processen fortlöper hela tiden och de har under resans gång samlat på sig oerhört mycket erfarenheter och kompetens vilket har varit och kommer att vara av stor nytta. Även vid tidpunkter då det varit motigt, exempelvis vid finanskrisen då godstrafiken rasade, betonar Bigsten att det är väldigt viktigt att *"våga hålla frågan vid liv"*. Han menar att det är väldigt lätt att frågan blir liggande och sakta dör ut. Enligt Bigsten är det synd att Skövde och Falköping hade så svårt att komma överens, eftersom deras respektive näringsliv *"blir en bra helhet"* (Bigsten, 2012).

Vid den årliga transport- och logistikmässan i Göteborg delas en rad olika priser ut för att lyfta fram och belöna innovationer och goda exempel inom denna sektor. Vid 2012 års mässa nominerades Skaraborg Logistic Center, samt LKAB och InQuire, till priset "årets transportlösning" (Stora Logistik & Transportpriset; skaraborglogisticcenter.se). InQuire stod den 23:e maj som slutsegrare. Leif Bigsten ser det dock som en seger att nomineras till ett sådant pris, *"det betyder mycket att någon utomstående säger att vi har gjort det bra"* (Bigsten, 2012).

5.12.2 Skövde

Efter kontakt med näringslivschefen för Skövde kommun, Kristina Eklöf, framgår det att de i dagsläget ej har planer på att etablera en ny kombiterminal i Skövde. Precis som Bigsten, är hon av uppfattningen att kommunens uppgift är att skapa goda förutsättningar för det lokala näringslivet och är efterfrågan tillräckligt stor för en kombiterminal får de kolla närmare på frågan, i dagsläget hänvisar de till kombiterminalen i Falköping. Vidare menar hon att mycket hänger på Volvo och deras intresse för en kombiterminal, ett intresse som hon upplever har funnits till och från under åren, men att det idag är *"ljummet"*. Eklöf anser att marknaden måste styra och den dagen då järnvägen kan konkurrera kostnadsmässigt kommer intresset att uppstå. Angående Skaraborg Logistic Center och efterspelet till detta anser Eklöf idag att *"Vi har egentligen aldrig konkurrerat" med terminalen i Falköping"* (Eklöf, 2012). Vid valet av Falköping för Skaraborg Logistic Center och de efterföljande turerna menar hon att *"det förstörades upp en del. Men skövdepolitiken "köpte" väl inte utredningen rakt av, man hade t ex inte med Volvos volymer osv."* (Eklöf, 2012).

5.12.3 Göteborgs Hamn

Göteborgs hamn är Skandinaviens största containerhamn och är den enda hamnen i Sverige som trafikeras utav oceangående fartyg och har ca två tredjedelar av den svenska containermarknaden. År 2010 skedde en stor förändring, driften av hamnens terminaler lades ut på tre externa operatörer. Motiven bakom beslutet var dels att hamnen ville följa den allmänna utvecklingen inom branschen samt att specialiserade terminaloperatörer ökar förutsättningarna för att sänka hanteringskostnaderna. Det kommunala hamnbolaget kan idag istället fokusera på utvecklingen av hamnen (Göteborgs Hamn 2012-05-29; Thorén, 2012).

Antalet godstransporter från Göteborgs hamn med järnväg har under perioden 2001 till 2008 ökat med 175 procent vilket till stor del förklaras av att antalet hamnpendlar ökat från 2 till 24 under perioden 2002-2008. En förutsättning för att fortsätta på den inslagna banan är ett nära samarbete mellan Göteborgs hamn, inlandsterminalerna, operatörerna och banverket menar Stig Göran Thorén på Göteborgs hamn. Vidare menar han att de flaskhalsar som uppstår i järnvägsnätet måste hanteras. Hamnbanan ut till Göteborgs hamn ses som väldigt viktig för en utökad kapacitet (Göteborgsregionens Luftvårdsprogram, december 2008). Enligt Thorén har Göteborgs Hamn som mål att inom en 10-årsperiod ha en årlig godsvolym på ca 2 000 000 containrar, och deras ambition är att 50 procent av detta gods skall gå på järnväg. Det bör gå att få plats med denna godsvolym på järnvägarna efter att infrastrukturen byggts ut enligt de planer som finns idag på utbyggnaden. Thorén anser att det redan i dagens infrastruktur finns plats för fler tåg. De tåg som mest konkurrerar om befintliga tidsutrymmen på järnvägen är persontågen, medan godstågen kan vara litet mer flexibla. Vad det gäller hamnens kapacitet så kan enligt Thorén, genom en investering i ny utrustning i form av bland annat portalkranar som möjliggör att de kan lasta fler containrar på höjden, mäta med en årlig godsvolym motsvarande ca 3 500 000 containrar (Thorén, 2012).

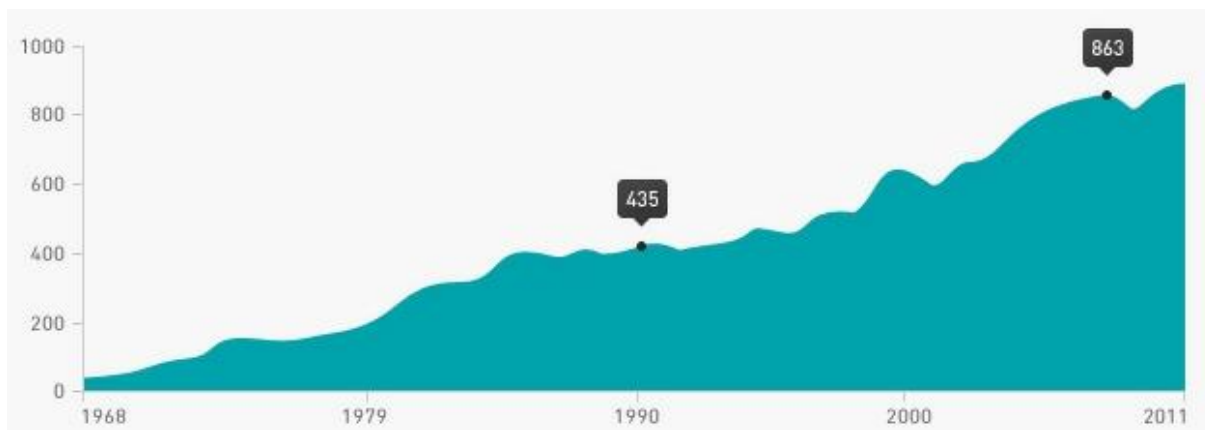


Fig. 5.4 Utveckling över antalet hanterade containrar i Göteborgs hamn mellan 1965 och 2011. Antalet containrar anges i tusental. Källa: goteborgshamn.se

Eftersom containrar som står i hamnen tar upp plats och är i vägen för hanteringen av andra containrar, så vill Göteborgs Hamn helst inte ha några containrar ståendes i hamnen i onödan. Därför är avgifterna mycket högre för att ha containrarna ståendes där än för att ha dem ståendes i en kombiterminal i inlandet. Enligt Thorén försöker Göteborgs Hamn nu arbeta på att meddela sina kunder denna möjlighet, då de märkt att kunderna inte alltid tänker på att de kan lämna godset på kombiterminalen, utan istället kör det direkt till hamnen i Göteborg och har det lagrat där istället. (Thorén, 2012).

Enligt Thorén så behöver Göteborgs Hamn satsa på ett effektivt järnvägsnätverk i hela Sverige för att kunna ha möjligheter att växa. De fortsätter att utveckla Rail Port Scandinavia-kedjan men för att utveckla kedjan är det dock viktigt att terminalernas datorsystem är kompatibla med Göteborgs Hamns datorsystem, något som generellt inte är fallet (Thorén, 2012).

Utveckling utav kombiterminaler

Göteborgs Hamn blir uppvaktad av många kommuner som har ambitionen att etablera en kombiterminal. Hamnen ger ofta dessa kommuner rådet att se på vilket område det är de vill ha som upptagningsområde för terminalen. Finns det redan en kombiterminal inom detta område, så kanske det är bättre för kommunen att samarbeta med denna terminal istället för att bygga upp en egen.

Göteborgs Hamn rekommenderar kommuner som väljer att bygga en egen kombiterminal att börja med att se på hur de vill att terminalen skall se ut i slutändan. De skall sedan skala ner slutmålet i etapper så att de får en första etapp att komma igång med, för att sedan lägga om till etapper allteftersom (Thorén, 2012).

Utvärderingsverktyg för kombiterminaler

Göteborgs Hamn har i dagsläget ett eget framtaget verktyg för att betygsätta kombiterminalerna som ingår i Rail Port Scandinavia. Detta verktyg är dock i nuläget under utvärdering, och enligt Thorén är det troligt att verktyget till viss del kommer att ändras. Detta eftersom verktyget i dagsläget främst ser på de tekniska aspekterna samt infrastrukturen, men Göteborgs Hamn har funnit att det inte i första hand är dessa aspekter som kunderna påverkas av, utan då kanske snarare blir mer nöjda om terminalen har värdeadderande tjänster. Frågor såsom att tågen kommer fram till terminalen utan skador och att det går snabbt att lasta och lossa godset är snarare något som kunderna ser som självklarheter än något som ger dem något egentligt mervärde. Vad som är viktigt för kunderna är snarare att de får reda på när tåget senast måste ha containern för att hinna i tid till closing time i Göteborgs hamn. Även reparation av containers är efterfrågat av kunderna. För järnvägsoperatörerna är sådana frågor som möjligheter till reparationer av vagnar av vikt samt att tågen kan köras hela vägen från hamn till inlandshamnen där sedan vagnarna lastas och lossas för att sedan köras vidare utan att de behöver byta lok för att göra detta. Det är med andra ord viktigt att spåren är elektrifierade hela vägen (Thorén, 2012).

Erfarenheter av tullager

Thorén lade stor vikt vid kundernas efterfrågan av ett utflyttat tullager till terminalen. Thorén beskriver det som så att Göteborgs Hamn flyttar ut sin egen tullhantering till kombiterminalen. Transporten till terminalen blir då en intertransport vilket innebär att allt hela tiden finns i Göteborgs Hamns system. På importgodset innebär detta i praktiken att de lastar av godset från fartyget till tåget och kör det därefter direkt till terminalen där de ställer godset i tullagret där det sedan kan stå i 45 dagar utan att tulldeklaras. Göteborgs Hamn har testat detta på kombiterminalen i Vaggeryd, och det har fungerat över förväntan. Det uppstod dock problem med tillstånd angående tullrättigheter då tullverket haft en del interna kommunikationsproblem. Göteborgs Hamn fick först klartecken från tullverket för att använda sig utav denna modell men detta drogs sedan in. Trots försök att rätta till önskade åtgärder har Göteborgs Hamn dock i dagsläget inte tillstånd att ha tulldelen utflyttad. Under tiden Göteborgs Hamn hade tulldelen utflyttad till Vaggeryd upplevde de ett stort intresse från kunderna kring denna lösning, och kunderna har varit väldigt nöjda med lösningen. Därför jobbar Göteborgs hamn i nuläget på att lösa detta med Tullverket så att de återigen kan börja erbjuda denna lösning (Thorén, 2012).

Marknadsföring av kombiterminaler

Göteborgs Hamn ser enligt Thorén helst att kommunerna aktivt hjälper till att marknadsföra sitt logistikcentra genom att, som Thorén själv ger som exempel, starta upp ett mindre marknadsföringsföretag som aktivt arbetar med denna fråga. Göteborgs hamn vill se kombiterminalerna som sina säljare (Thorén, 2012). Marknadsföringen av logistikcentrat som slutdestination anser dock Bigsten snarare ligger inom tågoperatörernas ansvarsområde. Han anser att kommunen kan hjälpa till med att förklara för de potentiella kunderna, men att sedan övertyga dem om att välja logistikcentrat är tågoperatörernas uppgift (Bigsten, 2012).

5.13 Näringslivet och inblandade parter

Det finns flertalet potentiella intressenter inom terminalens upptagningsområde. Några utav dem som kan tänkas ha en stor påverkan vad gäller godsvolymer. Dessa är bland annat Gyllensvaans Möbler (en stor underleverantör till IKEA) som kör stora volymer spånskivor till fabriken, Benders, som är en stor tillverkare utav byggnadsmaterial. Övriga ”storföretag” är bland andra Kinnarps Kontorsmöbler, Jula och Volvo (Bigsten, 2012)

Som ringar på vattnet har andra organisationer uppstått och vidareutvecklats mycket tack vare SLC. Ett exempel är den KY-utbildning inom logistik som nu finns på Lärcenter i Falköping. Ett annat exempel är verkstadsbolaget BS Mekaniska som mycket tack vare det kontaktnät som SLC byggt upp nu kan expandera sin verksamhet (Bigsten, 2012; skaraborglogisticcenter.se).

5.13.1 BS Mekaniska

BS Mekaniska är ett verkstadsbolag i Falköping som har sina lokaler i lokstallarna i nära anslutningen till kombiterminalen. Det var således betydelsefullt att Falköping kämpade för att behålla denna infrastruktur i mitten av 90-talet. Annars hade troligen inte BS Mekaniska kunnat expandera som de gjort (Bigsten, 2012). Företaget är bland annat verksam inom järnväg. De servar, underhåller, modifierar och konstruerar delar till tåg och järnvägsspår. De har nyligen meddelat att de planerar en utvidgning av verksamheten med en nybyggnation i anslutning till deras befintliga lokaler som ska ge 20 till 25 nya arbetstillfällen. BS Mekaniska har dragit stor nytta av Falköpings kommuns kontaktnät och kompetens som har uppstått tack vare arbetet med kombiterminalen. Leif Bigsten ser mycket positivt på utvecklingen för BS Mekaniska och tror att de kan spela en stor roll i framtiden vad gäller att kunna erbjuda värdeadderande tjänster inom kombiterminalen. Förmågan att kunna erbjuda värdeadderande tjänster tror Bigsten är viktigt för att diversifiera sig mot andra kombiterminaler. Målet är att etablera en multifunktionell terminal. En containerpendel till och från Göteborgs hamn är väldigt skör rent ekonomiskt. Terminalen kan inte stå och falla beroende på en containerpendel. Målet är att bli bredare och kunna erbjuda fler kringtjänster, rengöring av containrar lyfts upp som ett exempel av Bigsten.

5.13.2 Södra Skog

I maj 2012 stod det klart att Södra Skog ska bygga en egen virkesterminal inom logistikcentrat Skaraborg Logistic Center. Deras målsättning är att virkesterminalen ska vara färdigbyggd vid årsskiftet 2012/2013 och ytan kommer att uppgå till ca 50 000 m² och kunna hantera ca 300 000 m³ virke på årsbasis. Kostnaden för anläggningen förväntas uppgå till ca 17,5 miljoner kronor inklusive järnvägsanslutningen. En anledning till etablering av en ny virkesterminal är det ökade behovet från Värö Såg och att valet föll på Falköping förklaras främst av *”det geografiska läget, en positiv kommun och en bra järnvägsanslutning”* (Karlsson, 2012).

5.14 Framtiden

Bigsten betonar vikten av att ligga i framkant vad gäller utveckling och marknadsföring av terminalen. Målet är att Falköping skall vara med i tankarna hos företag som planerar att bygga en ny lagerverksamhet eller lägga om sina logistiklösningar. Idag placeras många lager i exempelvis Jönköping och Örebro. Visionen är att Falköping skall vara i paritet med dem. Från kommunens sida är det viktigt att skapa goda förutsättningar och förenkla för företagen vad gäller tillstånd, bygga nya järnvägsspår och så vidare (Bigsten, 2012).



Fig. 5.5 Visionsbild för SLC, Källa: skaraborglogisticcenter.se

Det relativt korta avståndet mellan Falköping och Göteborgs hamn har ofta lyfts fram som en nackdel då det kan vara svårt att av kostnadsskäl motivera en omlastning av godset. Men i och med ambitionen om att bli en torrhamn eller som Bigsten uttrycker det *"Falköping kan i framtiden vara Göteborgs hamn östra"* kan det korta avståndet vara en fördel. Ambitionen från Falköpings sida är att bli en så kallad torrhamn, en förlängd arm till Göteborgs hamn, där gods går direkt från fartyget via järnväg upp till Falköping för vidare distribution. Vidare ser Bigsten gärna ett ökat engagemang från Göteborgs Hamns sida för SLC och utesluter inte ett delägarskap om intresse finns (Bigsten, 2012). Även Thorén ser det som en möjlighet i framtiden. Enligt honom har det funnits diskussioner där detta scenario lyfts fram *"Varberg, Uddevalla och Falköping skulle kunna vara Göteborgs hamn södra, norra och östra."* I dagsläget är dessa planer dock inget han vet när eller om Göteborgs Hamn kommer genomföra (Thorén, 2012). Vidare tror han på Falköping som lämplig ort för en kombiterminal och Göteborgs Hamn jobbar tillsammans med Skaraborg Logistic Center för att återigen få en containerpendel att börja köra till Skaraborg Logistic Center. Både Bigsten och Thorén nämner vikten av att ha en stor grundvolym att luta sig mot, och det är därför viktigt att få med något företag inom regionen som kan stå för denna grundvolym. Grundvolymen är viktig eftersom den minskar riskerna vid svängningar i efterfrågan på transporterna, och när andra företag ser att det går ett containertåg till terminalen så är det troligt att även de börjar överväga att köra sitt gods på samma tåg. Som Thorén sammanfattar det *"Det krävs bara att någon av de stora elefanterna hoppar på"* (Thorén, 2012).

Kommunen har nu börjat se att infrastruktursatsningen börjar få effekt. Södra ska bygga vilket Bigsten säger i sig kanske inte leder till så många nya jobb. Det stärker dock Falköping som logistikpunkt och Bigsten har börjat höra utifrån att Falköpings infrastruktur är intressant. Nästa projekt är kanske en anslutning till en ny kombiterminal. Det SLC bygger för Södra nu är 300 meter spår, en växel och en industrigata, något de bygger till alla etableringar. Resten bygger Södra själva enligt Bigsten (Bigsten, 2012)

Möjligheten att få mer långväga järnvägstransporter torde öka då Fehrman-Bält-förbindelsen står klar mellan Puttgarden och Rödbby. Bigsten ser det som en möjlighet att istället för att som idag frakta gods från exempelvis Hamburg via fartyg till Göteborg för vidare transport istället transportera det direkt på järnväg upp till Falköping (Bigsten, 2012). Thorén ser dock inte detta som ett reellt hot mot Göteborgs hamn då det redan idag finns begränsningar för godstransporter över Öresundsbron där persontrafiken upptar en stor andel av tillgänglig kapacitet (Thorén, 2012).

I och med att järnvägen är framdragen till den nya delen av SLC är mycket arbete gjort. SLC har en fördel när de samtalar med företag då det går snabbare att ansluta sig. Nästa steg kan enligt Bigsten vara att få en ny terminal på plats inom logistikcentrat. Enligt Bigsten är det inte säkert att det är de som bygger den terminalen, men om det skulle vara det så skulle de sedan arrendera ut terminalen. Läge, infrastruktur och tillgång till mark är vad Bigsten anser är terminalens tre största styrkor. Dels handlar det om anslutningen till stambanan och den effektiva hantering som du kan ha från en terminal. Terminalens läge i sig är bra vilket de enligt Bigsten själva har analyserat och därför vet de att de ligger bra till. De har dessutom köpt in mark kopplat till terminalerna som kommunen har öronmärkt för etableringar. Det är enligt Bigsten där som de kan få en ordentlig utväxling av kommunala skattepengar i och med att det etableras verksamheter där (Bigsten, 2012).

Även om ett möte mellan den ny tillträdde terminaloperatören Maersk och Falköpings kommun ej ägt rum ännu, har Bigsten förhoppningar om att de har en mer positiv inställning till kombiterminalen i Falköping samt möjlighet att styra trafiken mer än vad Göteborgs Hamn haft. Falköpings kommun har för avsikt att föra en dialog med Maersk framöver (Bigsten, 2012).

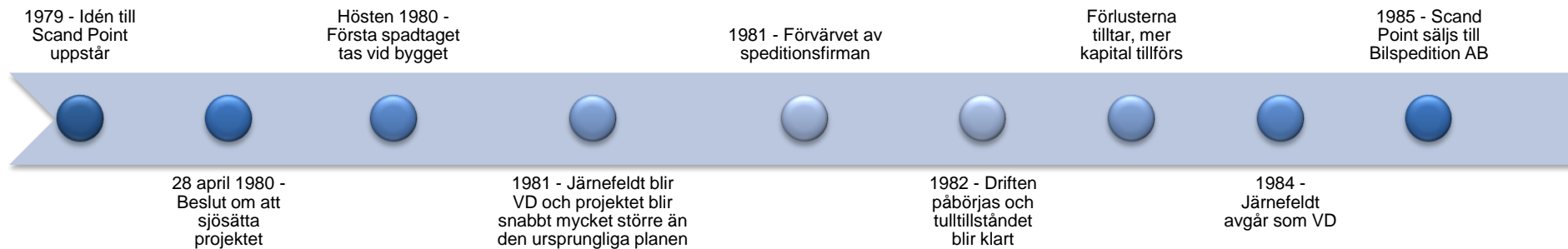
5.14.1 Förhoppningen om Jula

Det finns enligt Bigsten flera företag som är intresserade av att börja nyttja terminalen, varav en är av mycket stor betydelse för den framtida utvecklingen, nämligen Jula. Jula är ett företag som i egna varuhus bedriver försäljning av artiklar för bland annat hem, trädgård och verkstad. Jula är familjeägt och har så varit sedan starten 1979. Jula gör stora inköp utan mellanhänder och både deras huvudkontor och centrallager är beläget i Skara (jula.se). Avståndet mellan Julas centrallager och kombiterminalen i Falköping är ca 27 kilometer (Google maps). Enligt Bigsten importerar Jula årligen ca 5000 TEU-containers vilket om de väljer att transportera via kombiterminalen i Falköping skulle utgöra en stor och viktig basvolym. Vidare tror han att fler kommer att följa om Jula ansluter (Bigsten, 2012).

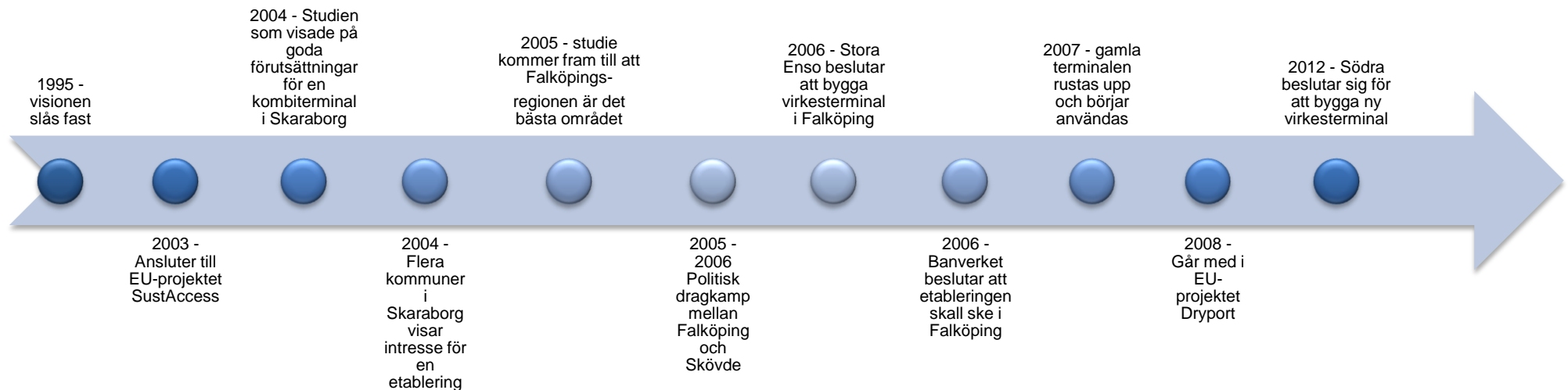
Lennart Karlsson, Logistikchef på Jula, medger att bolaget har tittat på alternativet och bedömer det som möjligt att lägga om till järnvägstransporter, men att det i så fall rör sig om några år framåt i tiden då det är en stor omställning att göra. Hans intryck av Falköpings kombiterminal är att kommunen är väldigt engagerade kring frågan vilket är ett plus. Den främsta fördelen med att eventuellt ställa om till järnväg skulle vara de miljövinster som uppstår, men han lyfter även fram minskad flexibilitet som en nackdel för det transportupplägget som Skaraborg Logistic Center erbjuder. Den viktigaste punkten är ändå kostnaden för transporten, men han ser det som fullt möjligt att järnvägen kan konkurrera med vägtransporter inom "några år" (Karlsson, 2012).

5.15 Fig. 5.6 Sammanfattning av viktiga skeenden

Scand Point



Skaraborg Logistic Center



6. Analys

6.1 Likheter och olikheter mellan Scand Point och SLC

Det finns stora likheter mellan Scand Point och Skaraborg Logistic Center, men det finns också stora olikheter, framförallt på sättet satsningen genomförts. I fallet Scand Point låg fokus från kommunen på att attrahera nya företag och arbetstillfällen till staden. I fallet SLC har kommunen byggt ut successivt varefter behovet uppstått och arbetat bredare, med hjälp av läroverk och en tät dialog med näringslivet, för att med bakgrund av detta satsa rätt. Kostnaden för uppförandet av logistikcentrat har hittills uppgått till ca 40 miljoner kronor varav kommunen har fått bidrag till drygt hälften av Trafikverket och Naturvårdsverket. Den ekonomiska risk som kommunen har tagit är således avsevärt lägre än vid satsningen på Scand Point. Utvecklingschefen Leif Bigsten ser det inte som ett projekt utan snarare som en process som ständigt pågår, vilket skiljer sig avsevärt från hur Erkki Järnefeldt resonerade i början av 80-talet. Vikten av marknadsundersökningar och långsiktighet präglar dagens satsning vilket även det är raka motsatsen till hur kommunen arbetade med Scand Point.

Det är viktigt att beakta att även om Scand Point-projektet i efterhand kan framstå som djärvt och på gränsen till huvudlöst så försämrades förutsättningarna markant i och med den ekonomiska krisen i början av 80-talet. Lägg där till det högränteläge som rådde under perioden som medförde att nästan halva kostnaden för projektet kan härledas till just räntekostnader. Om satsningen hade gjorts i en annan tid, med en starkare konjunktur och ett lågränteläge, hade utfallet möjligen blivit annorlunda. Även om kommunen i fallet SLC arbetat mer metodiskt och långsiktigt så ser vi tydliga likheter i hur skör utvecklingen är för en försämrad konjunktur, vilket även SLC fick erfara i och med finanskrisen som bröt ut under 2008.

Den politiska uppslutningen bakom projektet Scand Point var stor och det sågs som ett seriöst försök till att vända den negativa trenden som Falköping befann sig i. Det är möjligt att det fanns de som tvivlade, men det var förmodligen inte lätt att vid denna tidpunkt kritisera ett sådant försök. Det misslyckade Scand Point ligger än idag som en våt filt över politikernas medvetande och bekräftas till viss del i uttalanden som *"det här får ses som en upprättelse efter misslyckandet med Scand Point på 80-talet"* och *"vi ska inte göra om samma misstag som med Scand Point"*. Vi upplever att det finns en viss rädsla för att göra om samma misstag igen, men viljan att återigen bli en gods-knutpunkt för järnväg kvarstår. Det bagage som Falköping har med tanke på en liknande satsning för drygt 30 år sedan är en aspekt som bör beaktas för att få en god förståelse till hur och varför kommunen satsar idag. I dagens satsning investerar kommunen varefter behoven uppstår. En slags ödmjukhet för marknadskrafternas påverkan finns på ett helt annat sätt idag, än på 80-talet. Vi anser att det är sunt att dra lärdom av historien då projekten påminner mycket om varandra, men det är oklart om så gjorts. Vi får dock intrycket att detaljkunskapen om Scand Point inte är särskilt stor hos Leif Bigsten, efter att han fått ta del av vår text om Scand Point. Det förklaras till stor del av att han anställdes av kommunen 1986, ett år efter kommunens försäljning och efterföljande år var detta av uppenbara skäl inte en prioriterad fråga. Vi tycker dock att det är anmärkningsvärt att kommunen inte har genomfört någon utredning och analyserat varför det gick som det gick, det är enligt oss en förutsättning för att kunna dra lärdom av satsningen. Hur stor del som kan förklaras av konjunkturen, bristande ledarskap, kommunens inblandning med mera är svårt att idag ha en bestämd uppfattning om. Bigsten har lyft fram bristande marknadsundersökning som ett problem för Scand Point, och det är även enligt oss den främsta orsaken till varför den satsningen misslyckades.

Det finns tydliga likheter mellan Scand Point och SLC vad gäller deras förhållningssätt till lokalpressen och att de upplevde att de under långa stunder fick arbeta i motvind. Järnefeldt sa i en tidningsartikel att det skrevs onödigt mycket om Scand Point och att artiklar och fakta som presenterades ofta var både felaktig och onyanserad. Bigsten medger att lokaltidningen inte är lika kritisk idag som under uppstartsfasen av SLC, men menar samtidigt att det målats upp en överdrivet negativ syn på SLC vilket kanske delvis grundar sig i misslyckandet med Scand Point. Lokalpressen spelar en roll i den mån att den påverkar opinionen och även de potentiella kunder som tar del av artiklarna. Opinionen kan även påverka politikerna och deras förhållningssätt till SLC.

6.1.1 Tidsaspekten

Tidsaspekten, dels när satsningen görs samt hur långsiktig kommunen är, är viktig och tas upp vid båda fallen och är en anledning till varför vi tror att dagens satsning har bättre förutsättningar för att lyckas. Skillnaden mot då och nu verkar vara att det finns en större förståelse för projektets långsiktighet och de marknadsekonomiska krafterna som påverkar. Bigsten betonar att politikerna främst ska se till att det finns goda förutsättningar för företagen som är intresserade av att etablera sig vid logistikcentrat. De verkar ha nått en större insikt om hur marknaden fungerar än vad som var fallet vid Scand Point. De har exempelvis lyckats få Stora Enso och även inom kort Södra att bygga egna virkesterminaler inom logistikcentrat SLC. För Scand Point upplever vi att det fanns en otålighet, snudd på desperation, vilket säkert delvis grundar sig i de dåliga ekonomiska tiderna som rådde. Att i kommunal regi driva ett bolag på en konkurrensutsatt marknad som Scand Point gjorde var ett taktiskt drag som misslyckades. Från byggstart till försäljning gick det endast fyra år, vilket får anses vara en väldigt kort tid med tanke på projektets storlek. I figuren "*sammanfattning av viktiga skeenden*" i del 5.15 illustreras tydligt skillnaden i långsiktigheten projekten emellan.

6.2 Offentlig sektor

Det finns oändligt många exempel på djärva satsningar som gjort på kommunal nivå i Sverige, exempelvis arenabygget i Vänersborg, äventyrsbadet i Skövde, kombiterminalsatsningen i Katrineholm. Kostnaden för uppförandet av Scand Point samt rörelseförluster och ränteutgifter uppgick då till ca 67 miljoner kronor vilket grovt skattat idag motsvarar ca 140 miljoner kronor. För en kommun med Falköpings storlek, 31 513 invånare (Faktakalendern 2012), var detta ett mycket stort projekt.

Denna gång har Falköping istället valt att bygga SLC i små, försiktiga steg liknande hur Göteborgs Hamn enligt Thorén föreslår för hur kommuner skall arbeta när de grundar en kombiterminal. Detta har gjort att Falköping hela tiden har kunnat följa hur marknaden utvecklats, så att de minimerat den finansiella risken. Risken för bristande kunskap i komplexa infrastrukturprojekt som befintlig forskning påvisar har i satsningen på SLC beaktats med stor ödmjukhet och försiktighet. Angående inblandningen från offentlig sektor visar forskningen på att kommunens roll har skiftat till att främst fokusera på skapa goda förutsättningar för näringslivet. Det är så de arbetar i Falköping idag vilket skiljer sig från Scand Point-tiden då kommunen klev över denna gräns genom att i kommunal regi både uppföra byggnaden och driva Scand Point samt köpte upp ett privat speditjonsbolag som verkade på en konkurrensutsatt marknad. Kanske hade Falköping gjort om samma misstag idag om inte satsningen på Scand Point gjorts?

6.3 Trafik och kundunderlag

Det faktum att tågtrafiken är trögrörlig som Brendelius säger är ett problem. Finns det inte tillräckligt underlag av gods upphör trafiken och en annan sträcka börjar trafikeras. Det faktum att SLC haft förändringar i trafiken under åren är inte bra. Då det är en stor omställning att som företag, vilket

Karlsson på Jula bekräftar, lägga om transporter måste potentiella intressenter ha ett stort förtroende för SLC innan de satsar. Trafiken och förändringar i den är en del som kan påverka det förtroendet. Citatet från bankdirektör Andersson 1983 ”*Det är ju inte så att kunder byter plats och lokal över en natt*” stämmer väl in än idag.

En avgörande faktor som vi har kunnat se när det kommer till trafiken till terminalen så är det att det finns en fullgod infrastruktur som kan användas, något som även framgår i rapporten *Etablering av en kombiterminal*. Exempelvis att spåren är elektrifierade hela vägen, som de är till SLC, så att tågen inte behöver växla lok bara för att kunna lasta och lossa godset. Att ha ett lok ståendes bara för att genomföra dessa växlingar blir i längden alltför kostsamt.

Som framgår i vårt teoriavsnitt är ett krav för att motivera en investering i en kombiterminal stora godsvolymer och skalfördelarna är uppenbara. Kommunen är idag försiktig i sitt risktagande och fortsatt expansion av logistikområdet kommer att ske då intresse finns från den privata sektorn. För att återigen få en containerpendel att gå till och från logistikcentrat är det av central betydelse att det finns en stor och jämn grundvolym som transporteras via terminalen, något som framgått utav våra intervjuer med såväl Thorén som Bigstén och Brendelius. Utan denna grundvolym blir det svårt att locka någon transportör att sätta in någon pendel. Det framgick framförallt i vår intervju med Thorén att det är av betydelse att ha en sådan regelbunden containerpendel för att locka nya kunder till logistikcentrat. Problematiken blir att tågbolagen är intresserade om ett tillräckligt underlag finns, och transportköparnas intresse speglas till stor del av hur frekvent trafik som erbjuds. Det kan därav uppstå en passivitet där båda parter väntar på att en förändring, men förändringen kan bara ske genom deras handlande. Vi tror också att förekomsten utav ett stort regionalt företag som väljer att nyttja SLC, gör att andra aktörer vågar sig på samma transportupplägg.

Brendelius på Green Cargo gav i vår intervju med honom dock även exempel på ytterligare ett sätt att komma till rätta med problematiken med låga grundvolymerna i SLCs fall, nämligen att Skövde och Falköping bör samarbeta med varandra för att lyckas centralisera godsflödena till en utav de terminaler de har. Detta hade inneburit att volymerna i den ena terminalen skulle bli så pass stora att en containerpendel hade varit aktuell, och möjligheter till stordriftsfördelar hade uppstått. Huruvida detta förslag är aktuellt ur politiskt perspektiv i fallet SLC kan diskuteras, en sådan centralisering kommer onekligen innebära att den terminal dit flödet inte centraliseras kommer vara tvungen att upphöra med sin verksamhet. I detta fall är det snarare av vikt att SLC försöker attrahera de företag som i nuläget nyttjar Skövdes gamla terminal. Problematiken med att kombiterminaler i Sverige kanibaliserar på varandra är ett aktuellt problem i vissa delar utav Sverige. Det är därför viktigt att ta med detta i beaktande vid grundandet av nya terminaler. Vikten av detta tas bland annat upp i SKLs rapport *Klart vi skall ha en kombiterminal* där man kan läsa att det är av stor vikt att se till att en ny kombiterminal inte ligger inom samma upptagningsområde som en redan existerande kombiterminal. Göteborgs Hamns förslag att först titta på om det redan finns någon befintlig kombiterminal inom området som de vill serva, och om det finns det istället samarbeta med denna är därför enligt oss viktigt att ha med när kommuner skall etablera en ny kombiterminal. Vidare har vi sett att inverkan av konjunktursvägningar har stor betydelse för trafiken till och från en terminal. Denna konjunkturkänslighet står att finna i konkurrerande transportalternativ och då främst konkurrerande vägtransporter. Vägtransporter är flexibla än järnvägstransporter och på så korta avstånd som det handlar om till Falköping kan de ofta vara konkurrensmässiga även prismässigt. I SLCs fall kunde vi se att vid den senaste finanskrisen blev problem att upprätthålla godsvolymerna eftersom dessa, förutom den allmänna minskningen av godsvolymer som finanskrisen medförde, lades om på lastbil. Dessa minskade godsvolymer innebar att Mälarpendeln slutade köra sin pendel igenom Falköping. Den här sårbarheten kan möjligen minska genom en stor transportköpare för att säkra upp en

basvolym samt att erbjuda värdeadderande tjänster som gör terminalen mer konkurrenskraftig, mer om det senare i analysen.

6.4 Skaraborgsregionen

Flertalet rapporter har kommit fram till att det finns ett tillräckligt underlag för en kombiterminal i Skaraborgsregionen. Skövde har en kombiterminal som Green Cargo trafikerar, men de nämnde att de skulle föredra att köra till endast en av terminalerna i Falköping och Skövde, varav terminalen i Falköping enligt dem är modernare. Detta är ett intressant utspel anser vi och precis som vi har varit inne på att det finns för många kombiterminaler vore det troligen en bättre lösning för Skaraborgsregionen om godsflödet kunde koncentreras till en av terminalerna. På så vis uppstår stordriftsfördelar och i förlängningen kan en lägre hanteringskostnad samt högre servicegrad troligen uppnås.

6.4.1 Kommunal samverkan

I fallet Scand Point var det inga andra kommuner som planerade liknande projekt i närområdet och projektet möttes av positiva ordalag från grannkommunerna. För SLC har det varit en dragkamp mellan Falköping och Skövde som försvårat och försenat utvecklingsarbetet och vi tror att slitningarna grundar sig i Trafikverkets ökade intresse. Det är synd att det uppstått slitningar då det missgynnar hela regionen Skaraborg. Det är en såpass liten region varför det är än viktigare att alla drar åt samma håll och bortser från vissa särintressen för att göra vad som är bäst för regionen, anser vi. Det uppstår ofta synpunkter och slitningar mellan kommuner när det gäller infrastrukturella satsningar vilket som vi har varit inne på säkerligen delvis grundar sig i Trafikverkets intresse, delvis ambitionen om att skapa så goda förutsättningar som möjligt för kommunens invånare och företag. Forskningen lyfter fram förändringen i hur kommuner arbetar mer aktivt för att stärka det regionala näringslivet genom exempelvis infrastrukturella satsningar. Det är med bakgrund av det lätt att förstå att det kan uppstå dragkamper mellan berörda kommuner vid etablering av projekt likt SLC. Vårt intryck är att Skövde i motsats till Falköping aktualiserat frågan om en kombiterminal redan innan detta blev aktuellt, men blev intresserade ”över en natt” när det stod klart att Trafikverket tillkännagav sitt intresse. Falköping å andra sidan var som sagt intresserade, men intresset förstärktes av det faktum att Trafikverket öppnat upp för att medfinansiera och infrastrukturen på plats. Finansieringsfrågan är således av stor vikt.

6.4.2 Det politiska spelet

Det politiska spelet kring etableringen av Skaraborg Logistic Center har varit stormigt, framförallt tiden efter beslutet om att etableringen skulle ske i Falköping. Det kan tyckas märkligt att utspelet av Skövdes kommunalråd om att Banverket borde invänta Volvos ställningstagande innan ett beslut kom ca ett halvår efter det att Volvo i skrift uttryckligen sagt att de inte ville ta ställning, men att de välkomnade en etablering i Skaraborg. Volvo är Skövdes i särklass största företag och var att döma av Skövdes uttalanden deras starkaste argument för en etablering i Skövde. Då Volvo uttalade sin neutrala ställning i frågan föll deras starkaste kort bort. En möjlig förklaring till tystnaden under den här perioden kan kanske förklaras av det politiska val som ägde rum i september samma år vilket är en aspekt som lyfts fram i *Realizing Logistics Opportunities in a Public-Private Collaborative Setting: The Story of Skaraborg*. Det faktum att politiker har egenintressen i en fråga kan påverka och förklara utspel som görs. Det är enligt oss möjligt att Skövdes kommunalråd inte ville ha ett beslut från Banverket före valet och därför inte var intresserad av att delta i de möten som anordnades för att lösa frågan. Då ett negativt utfall för Skövde kunde ha påverkat valet eller ha flyttat fokus från andra viktiga valfrågor. Vi tycker att det är märkligt att efterspelet blev som det blev och den nivå som diskussionen framfördes på från vissa inblandade parter, att exempelvis anklaga rapporten för att vara köpt är högst anmärkningsvärt. Det är negativt för regionen Skaraborg att det verkar finnas

samarbetsvårigheter mellan kommuner i sådana frågor och det dödläget som uppstod efter detta politiska spel försenade utvecklingen av kombiterminalen. Att Skövdes näringslivschef än idag är av uppfattningen att Volvo inte fanns med i de godsflöden som lokaliseringsrapporten beaktade är anmärkningsvärt, särskilt med tanke på alla turer som var kring den frågan.

6.5 Betydelsen av eldsjälén

En annan aspekt är det personliga engagemanget som bör finnas hos den personen som är ytterst ansvarig för projektet, vi kan kalla honom för eldsjälén och i fallet SLC heter han Leif Bigsten, som med en entreprenörsanda drivit det är projektet framåt. Alla projekt startar någonstans och i fallet SLC startade det med Bigstens idé 1995. SLC har involverat många parter från både privat och offentlig sektor. Vikten av att någon har en helhetssyn och successivt och metodiskt arbetar på trots de motgångar och problem som kommer under resans gång ska inte underskattas. Som Bigsten själv säger har det under vissa stunder varit motigt, men han har trots det aldrig gett upp. Projekt inom infrastruktur karaktäriseras av en lång planeringsperiod och en hög grad av komplexitet vilket innebär att det från idé till verklighet ofta rymmer många år varför det är än viktigare att arbeta långsiktigt och metodiskt. För att kunna göra det krävs ett starkt engagemang och en stark övertygelse om att det de gör är rätt. Det intryck vi får av Leif Bigsten är att han lever med frågan och har en stark tro på projektet. Det finns även en risk med att förlora en person som Bigsten som Falköpings kommun bör beakta. Det är viktigt att det finns en person som kan axla den rollen. Även om kommunens inblandning är som störst vid etableringen är det fortsatt viktigt att driva frågan. Det var säkerligen en bidragande orsak till Scand Points tidiga sorti. Det saknades en person som var drivande i frågan. Det var några politiker som utan någon större erfarenhet beslutade för att uppföra terminalen för att sedan finna en VD som skulle förverkliga deras vision.

6.6 Offentlig och privat samverkan

Med inspiration från SKL:s modell över strukturen för ett OPS-projekt har vi valt att skapa en modell som redogör strukturen för vilka områden som de olika parterna bidragit på i utvecklingsarbetet.

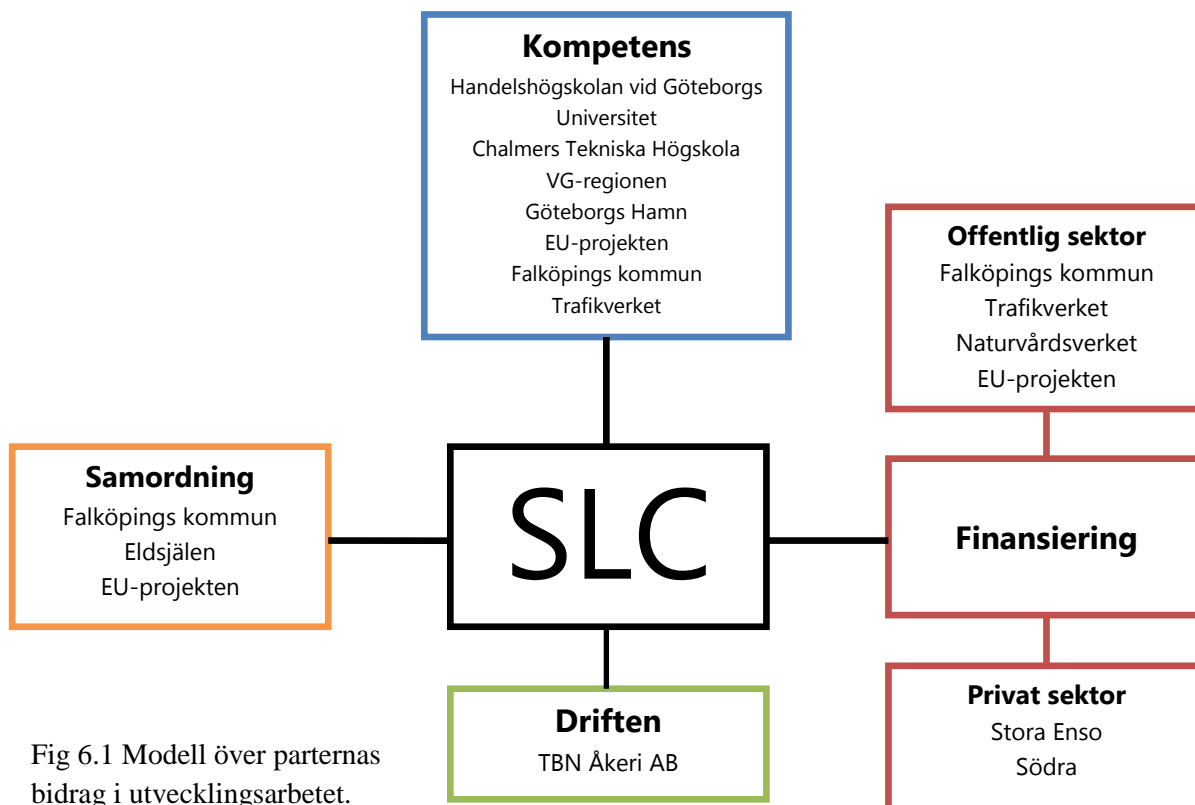


Fig 6.1 Modell över parternas bidrag i utvecklingsarbetet.

SLC kan kategoriseras som ett OPS-projekt där Falköpings kommun tillhandahåller nödvändig infrastruktur för aktörer från den privata sektorn. Övriga offentliga parter som medfinansierat projektet är Trafikverket samt Naturvårdsverket. I det regionala utvecklingsarbetet har såväl VG-regionen som Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet samt Chalmers Tekniska Högskola medverkat, främst inom ramen för EU-projekten som SLC deltagit i. Vid utformningen av SLC arbetade Falköpings kommun tillsammans med Trafikverket, Göteborgs Hamn och Stora Enso. Från den privata sektorn har företaget Stora Enso investerat i en egen virkesterminal och även Södra kommer snart att i egen regi investera i en virkesterminal i anslutning till denna infrastruktur. Virkesterminalerna ryms inom logistikområdet SLC, de har således finansierat delar av utbyggnaden av densamma. Driften för terminalen har idag lagts ut på en privat aktör i form av TBN Åkeri AB. Om exempelvis Jula är intresserade av att etablera sig vid SLC är det troligt att Falköpings kommun delvis finansierar nya spår samt stängsel runt ett eventuellt tullager. Bigsten är av uppfattningen att kommunen får se till att göra sin del i ett sådant scenario, sedan vad som behöver göras samt till vilken kostnad blir aktuellt först då. Denna form av samverkan mellan privat och offentlig sektor ser vi väldigt positivt på då det skapas incitament för båda parter att prestera vilket minskar risken för båda parter, samt att det troligen skyndar på utvecklingsarbetet. Även risken att kommunen bygger något som ej efterfrågas minskar.

Vad gäller de risker som befintlig forskning tar upp med OPS-projekt så är det oklart om det ursprungligen fanns en fastställd budget för Skaraborg Logistic Center. Utvecklingsarbetet har sträckt sig över en lång tidsperiod och skett gradvis och bortsett från tillförda medel från Trafikverket och Naturvårdsverket har kommunen lagt ned ca 20 miljoner kronor vilket får ses som en mindre summa jämfört med andra kommunala satsningar på kombiterminaler. Vad gäller tidsaspekten för SLC så medger Bigsten att det tog förvånansvärt lång tid med utbyggnaden av spåren till den nya delen av SLC. I efterhand kan dock konstateras att det inte haft några stora negativa effekter i form av förlorade kunder eller dylikt.

Komplexiteten i projektet har krävt att kommunen arbetat *"brett"* som Bigsten uttrycker det och med det syftar han till samarbetet med läroverken samt EU-projekten. Då Falköping haft en tämligen lång startsträcka för projektet gör vi bedömningen att de beaktat risker förknippade med denna aspekt på ett bra sätt. De har skaffat sig kunskap innan de tagit nästa steg och på så vis minimerat risker kopplat till detta i den mån det varit möjligt. Vidare gör vi bedömningen att drivkrafter för utvecklingen av SLC finns i bland andra Leif Bigsten. Vad vi dock ställer oss något frågande till är den långa perioden från idéns ursprung fram till dess att det tog fart på nytt. Vi förstår att det delvis kan förklaras av att järnvägens konkurrenskraft gentemot vägburna transporter var svag, att de var för tidigt ute 1995, men kommunen kanske kunde ha arbetat mer aktivt med frågan i ett tidigare skede. Inverkan av EU-projekten som katalysator i utvecklingsarbetet skall dock inte underskattas, tror vi. Utan de medel, som möjliggjorde studier och skapade ett nätverk av viktiga kontakter så projektet tog fart på allvar, skulle kanske projektet vara kvar vid visionsstadiet än idag?

Vad gäller driften som lagts ut på en privat aktör så har terminaloperatören inte varit densamma under utvecklingen och det är för oss oklart hur avtalen har sett ut och om villkoren har omförhandlats i och med den nya terminaloperatören. Hur upphandlingen sett ut och hur stor konkurrensen om avtalet varit vet vi inte, men risk bör ändå beaktas inför framtiden. Vad gäller de övriga riskerna som SKL kartlagt har en utav dem präglat utvecklingsarbetet för SLC mer än de övriga, nämligen politiken. Vi tänker främst på den politiska dragkampen mellan Falköping och Skövde som försenade utvecklingsarbetet med drygt ett år. Restvärdesrisken verkar inte Bigsten se som en stor risk då han är av uppfattningen

att rätt placerad infrastruktur kommer allt att betala av sig och med flera utredningar i ryggen kan han konstatera att Falköping är rätt plats för en kombiterminal.

6.7 Reviderad modell

Vi har tidigare i analysen berört och analyserat flera delar av modellens aspekter varför vi i detta kapitel sammanfattar och för fram de betydande aspekter som vi kunnat identifiera. Ordet betydande kan tyckas vara aningen diffust och gränsdragningen kan för vissa aspekter vara svår att göra. I studien *Etablering av en Kombiterminal* från 2007 har en fallstudie gjorts på Falköping som lyfter fram vikten av en stor transportköpare i Stora Enso, eldsjälens i Leif Bigsten och den politiska dragkampen som viktiga aspekter i utvecklingsarbetet. Vi kan med vår fallstudie verifiera deras resultat då det står klart för oss att dessa aspekter har varit utmärkande för Falköping. Politiken har spelat en stor roll för utvecklingsarbetet av SLC då arbetet försenades i och med den politiska dragkampen som försiggicks och inverkan av politiska val. Att ett stort företag som Stora Enso tidigt visade intresse var positivt för utvecklingen av SLC. Även Leif Bigstens brinnande engagemang var en viktig faktor som pådrivare för projektet. Vidare kan vi konstatera att konjunkturen och dess påverkan på utveckling som varit stor för både Scand Point och SLC. En minskning av godsvolymer som en försämrad konjunktur medför kan leda till att järnvägstrafiken upphör och att kunderna går över till vägtransporter igen. En aspekt som den forskning som vi tagit del av inte lyfter fram, men som i vårt empiriska fall haft stor inverkan på utvecklingsarbetet är betydelsen av tidigare erfarenheter. Den erfarenhet som Falköpings kommun har genom Scand Point har i allra högsta grad påverkat utvecklingsarbetet. En ökad förståelse för marknadskrafterna, en ökad långsiktighet men även en viss försiktighet jämfört med den tidigare satsningen. Därmed inte sagt att kommunens nya förhållningssätt enbart beror på tidigare erfarenheter och en rädsla för att göra samma misstag igen. Som befintlig forskning påvisar har det skett förändringar i hur kommuner arbetar. Det är idag vanligare att kommunerna arbetar mer processinriktat och samverkar med aktörer från den privata sektorn, läroverk och EU-projekt. Även det faktum att de kommunala tjänstemännens roll har förändrats till att bli mer av en samordnare, precis som Bigsten varit för SLC, kan ha påverkat hur dagens satsning genomförts. Dessa trender inom den kommunala verksamheten kan vara en del i förklaringen till hur Falköping arbetar idag, men för oss är det uppenbart att satsningen på Scand Point påverkat, i vilken omfattning är dock väldigt svårt att säga.

En aspekt som befintlig forskning framhäver som viktig i utvecklingsarbetet av infrastrukturprojekt är komplexiteten i infrastrukturen och det stämmer väl överens med vår fallstudie. Järnvägsanslutningar till befintliga spår, signalsystem, ny räls och samarbetet med Trafikverket för att få detta på plats har varit tidskrävande. Det har varit som Bigsten sa varit förvånande tidskrävande. Vidare är vi av uppfattningen att EU-projekten spelat en stor roll och fungerat som en katalysator för utvecklingsarbetet. Det nätverk som projekten skapat har varit av stor nytta för SLC.

Aspekterna i modellen är i varierande grad beroende av varandra. Vad gäller det geografiska läget så påverkar det aspekterna anslutande infrastruktur och kundunderlaget som i sin tur påverkar den förväntade lönsamheten och därmed finansieringsfrågan. Liknande kedjeförhållande kan göras för mellan flera aspekter. För SLC har det geografiska läget lyfts fram som både en för- och nackdel, men det finns faktorer som kan tänkas påverka det avstånd då intermodala transporter är konkurrenskraftiga. Även om avståndet till Göteborgs Hamn har lyfts fram som i kortaste laget, kan den synpunkten snabbt förändras av exempelvis tekniska framsteg som kan sänka hanteringskostnaderna samt dyrare vägburna transporter. Infrastrukturen för SLC byggs med en tydlig långsiktighet hos kommunen och tron om att järnvägstransporter kommer att spela en mer central roll i framtiden, vi delar den uppfattningen.

Regionalt samarbetsprojekt inom logistik



Fig. 6.2 Modell över aspekter som kan vara betydande i utvecklings- och implementeringsprocessen för ett regionalt samarbetsprojekt inom logistik. Källa bilder (från vänster): idg.se, railfreightportal.com, dekra-industrial.se

Vad gäller den politiska aspekten så kan den delas upp i en hierarki ända från EU-nivå, via riks nivå och regional nivå ned till kommunal nivå. Vidare är berörda myndigheter, i vår fallstudie Trafikverket, involverade genom att de har ett sektoransvar och arbetar efter de uppsatta transportpolitiska målen. Vi kan dela upp dessa aktörer enligt en ansvarsfördelning där främst Falköpings kommun och Trafikverket spelat en stor roll, samt en initiativtagande roll i form av Falköpings kommun, Västragötalandsregionen samt EU-projekten som i sin tur inkluderat flera andra aktörer.

6.8 Attraktionskraft

Vikten av att något större företag ansluter sig till terminalen ska som redan fastslagits inte underskattas och är en aspekt som påverkar terminalens attraktionskraft. Då både Thorén och Bigsten lyfter fram problematiken med att ingen vill vara först. Ett företag inom terminalens närhet som skulle kunna ha en stor betydelse för den framtida utvecklingen är Jula. Även om logistikchefen, Lennart Karlsson, är förtegen om en möjlig satsning på Skaraborg Logistic Center stänger han inga dörrar samt att en eventuell omställning skulle ta tid. Vikten av en stor transportköpare visade sig vara viktig då Stora Enso anslöt sig till SLC och denna aspekt kommer med alla sannolikhet vara viktig framgent. Vår uppfattning är att kommunens vision om att bli en torrhamn står och faller med Jula.

Thorén anser att bristande marknadsföring är ett vanligt problem för kombiterminaler överlag. Det finns enligt honom en okunskap hos många potentiella kunder om vilka alternativ som finns med kombiterminaler och intermodala transporter. Vad gäller marknadsföringen av SLC är vårt intryck att det finns utrymme för förbättringar. När vi gick runt på Transport- och Logistikmässan den 23:e maj såg vi att flera av SLC:s konkurrenter hade egna montrar, exempelvis Örebro och Vaggeryd, men inte SLC. Den hårda konkurrensen mellan kombiterminaler runt om i landet fick vi en bra bild av på mässan och den gör det än viktigare att sticka ut från mängden och visa potentiella kunder varför de ska kolla närmare på just deras kombiterminal. Att vara med på mässor är en av flera marknadskanaler som är intressant för att marknadsföra SLC. Det faktum att de nominerades till "*årets transportlösning*" ser vi gärna att SLC utnyttjar i sin marknadsföring framöver. En annan marknadskanal är hemsidan skaraborglogisticcenter.se och där anser vi att de har lyckats bättre, en annan är att göra kundbesök eller anordna informationsträffar. Bigsten betonar vikten av att marknadsföra SLC, men det verkar dock råda en viss oenighet om vem som bör ansvara för marknadsföring av SLC. Göteborgs Hamn anser att det ligger på kommunens bord att sköta det, medan SLC själva snarare anser att det är tågoperatörerna som skall marknadsföra SLC för att kunna centralisera godset dit. Vi är av uppfattningen att det är en fråga som inblandade parter bör arbeta vidare med. Vidare anser vi att de bör ha en miljöinriktad marknadsföring samt betona de stora expansionsmöjligheter som de kan erbjuda. Även det Bigsten säger om att kommunen står för växel, spår och industrigata bör föras fram. En kommun som gör det lilla extra för nyetableringar kan bli tungan på vågen.

6.8.1 Visionen att bli en torrhamn

Violeta Roso lyfter fram SLC som en terminal med stor potential enligt torrhamnskonceptet på grund av en bra lokalisering sett till både västra och östra stambanan, kort avstånd till Göteborgs hamn som är Sverige mest betydande hamn. Potentialen för att få tillräckligt stora godsflöden till Falköping finns. Det är av stor vikt att få en tillräckligt stor basvolym i godsflödet att förlita sig på och enligt Bigsten är det många företag som är intresserade som säkert hoppar på om något av de större företagen beslutar sig för SLC. Angående avtalet som slöts 2009 avseende förtullning och säkerhet så inte framkommit varför det inte förverkligats.

Ett skäl till varför torrhamnskonceptet lyfts fram är den ökade kapaciteten för hamnen i fråga, i vårt fall Göteborgs Hamn. Engagemanget från hamnens sida kan säkert kopplas till viss del i tillgång på kapacitet i hamnen, men det är i slutändan kunden som väljer vart godset skall transporteras. Det är vi fullt medvetna om, men vi tror ändå att Göteborgs Hamn och hamnoperatören kan marknadsföra alternativ mot kund och därmed påverka godsflöden i viss grad. Enligt Roso lyfts Falköping fram som en framtida torrhamn med stor potential delvis på grund av att kapaciteten i Göteborgs hamn börjar bli ansträngd. Thoréns uttalande om att hamnen med nya kranar kan hantera upp emot 3,5 miljoner containrar per år talar emot Rosos påstående, som vi ser det. I så fall är kapacitetsutnyttjandet i dagsläget och ej heller inom överskådlig framtid ett stort problem för hamnen. Det är möjligt att exempelvis billigare lagring av containrar i torrhamnen än vad hamnen erbjuder kan styra trafik till Falköping.

6.8.2 Expansionsmöjligheter

De stora expansionsmöjligheterna som Falköping har är en fördel. Vår uppfattning är att kommunen är långsiktig och har på ett bra sätt förberett för en framtida expansion genom framdragna spår och en tydlig vision över hur logistikområdet ska se ut i framtiden. Risken att "*måla in sig i ett hörn*" och förhindra framtida expansion har de eliminerat, vilket är ett stort plus. Nu när kommunen har tagit lejonparten av investeringen för SLC med de framdragna spåren till det nya terminalområdet, så

kommer kommunen enligt Bigsten ta på sig en roll som medfinansier genom att stå för spår, växel och industrigata vid nyetableringar. Hädanefter kommer kommunen således få mer *"bang for the buck"*.

6.8.3 Vikten av att diversifiera sig

Vad gäller intermodala transporter som innefattar väg och järnväg, som är fallet i Falköping, kan utomstående faktorer såsom ett högre drivmedelspris stärka denna transportlösningens konkurrenskraft relativt sett mot vägtransporter då större delen av transporten går via järnväg istället för väg. Vidare tror vi att politiska styrmedel kan påverka utvecklingen genom exempelvis trängselskatter, subventioner och miljöskatter. Dessa faktorer ligger dock utanför en enskild kombiterminals kontroll, men det finns givetvis många delar att arbeta med för varje kombiterminal för att öka terminalens attraktionskraft, så även för SLC i Falköping. Det råder som sagt en hype kring kombiterminaler idag och konkurrensen mellan kombiterminalerna ökar i takt med att fler etableras. Som befintlig forskning påvisar slåss många kombiterminaler om samma godsflöde till och från Göteborgs hamn. Samtidigt krävs det en viss basvolym för att en terminal ska kunna uppnå en god lönsamhet. Det är därmed möjligt att större godsflöden kommer att koncentreras till ett färre antal kombiterminaler i framtiden vilket kan slå undan benen på de minst konkurrenskraftiga terminalerna. Med bakgrund av detta tror vi att det är viktigt att diversifiera sig genom att exempelvis erbjuda tjänster som erbjuds i en torrhamn.

Möjligheten att erbjuda tullager är en förutsättning för att bli en torrhamn. Det har bland annat visat sig i Göteborgs Hamns pilotprojekt i Vaggeryd att det varit lyckosamt, men vissa regleringar har satt käppar i hjulen. Om Falköping vill omsätta visionen om att bli en torrhamn till verklighet bör de vara ute i god tid rörande tulltillstånd och uppfylla de krav som Tullverket har för exempelvis stängsel.

Det har under vår intervju med Göteborgs Hamn framkommit att även kombiterminalens öppettider är viktiga för kunden. Det är viktigt att det finns möjlighet att ta emot och hantera ankommande och avgående gods oavsett vilken tid på dygnet detta ankommer. För kunderna är det även av vikt att de lätt kan få tillgång till information om när godset senast måste vara på plats för att hinna lastas i tid för att tåget skall hinna till hamnen i tid till closing time. Här spelar IT-system en viktig roll och även om de i Dryport-projektet misslyckades med att få till ett gemensamt IT-system så är det en fråga som kommunen bör arbeta vidare med. Med tanke på att Göteborgs Hamn slöt ett avtal 2009 om att få detta på plats är det anmärkningsvärt varför de tre år senare fortfarande inte nått en lösning. Det är möjligen en fråga som behöver aktualiseras återigen då denna aspekt framhävs som viktig för terminalens attraktionskraft.

7. Slutsats

Hur påverkas ett samarbetsprojekt inom regional logistik av tidigare försök och erfarenheter?

Det har i vår fallstudie visat sig att den historiska aspekten haft en stor påverkan på hur dagens satsning genomförts. En ökad medvetenhet om vikten av marknadsundersökning som grund för satsningar som gjorts, att involvera fler parter samt att arbeta mer långsiktigt och metodiskt. En tidigare misslyckad satsning har medfört en rädsla för att göra om samma misstag idag vilket yttrat sig i en viss försiktighet. Det är dock svårt att säga i vilket grad det påverkat, då det skett en förändring i den kommunala verksamheten som delvis kan vara en förklaring till hur kommunen arbetar idag.

Vilka betydande aspekter bör beaktas vid utvecklingen och etableringen av ett samarbetsprojekt inom logistik på regional nivå?

Komplexiteten i och finansieringen av infrastrukturen har påverkat utvecklingsarbetet mycket, även samarbetet med och engagemanget av berörda myndigheter har varit viktigt. Falköpings kommun har involverat många olika parter och själva under lång tid byggt på sin kunskapsbank för denna form av infrastruktursatsning. Det förklaras till stor del av den komplexitet som finns i ett sådant projekt. Utvecklingsarbetet intensifierades då Trafikverket tillkännagav att de endast hade för avsikt att involvera sig i en kombiterminal i Skaraborgsregionen. Delfinansieringen av Trafikverket samt deras kompetens och engagemang har såldes varit av stor vikt i utvecklingsarbetet.

Den politiska dragkampen som uppstod mellan berörda kommuner angående lokaliseringen av projektet försenade utvecklingsarbetet. Dragkampen mellan Falköping och Skövde samt Trafikverkets passivitet i frågan då denna dragkamp uppstod försenade utvecklingsarbetet kraftigt. Vikten av lokala val samt politiska egenintressen kan förklara denna politiska dragkamp.

Tidigare erfarenheter av liknande projekt har i vår fallstudie påverkat hur och varför kommunen genomför dagens satsning. Den misslyckade satsningen på Scand Point har lett till en viss försiktighet hos dagens politiker och en ökad medvetenhet om att marknadskrafternas betydelse har lett till att de idag satsar varefter behovet uppstår istället för att bygga för att attrahera. Det är dock svårt att avgöra i vilken grad detta påverkat då det under den här tidsperioden skett en markant förändring i hur den kommunala verksamheten ser ut och fungerar.

EU-projekten har skapat en ökad kunskap hos kommunen samt fungerat som en katalysator för utvecklingsarbetet. EU-projekten SustAccess och Dryport som Falköpings kommun varit delaktiga i har varit betydelsefulla. Kommunen har genom dem skaffat sig ett värdefullt kontaktnät samt ökad kunskap av området. Det var med bakgrund av det konsultarbete som skedde inom ramen för EU-projektet SustAccess som kommunen rustade upp det gamla terminalområdet och redan 2007 kunde starta upp en containerpendel.

Betydelsen av en eldsjäl som bistått med ett stort engagemang har i vår fallstudie haft en stor inverkan på utvecklingen av projektet. Det är tydligt att utvecklingschefen Leif Bigsten i Falköpings kommun har varit den drivande personen i frågan och har varit initiativtagare i många utav de frågor som drivit projektet framåt.

Intresset från en stor transportköpare i ett initialt skede var en aspekt som hade en positiv effekt. Betydelsen av en basvolym i godsflödet är viktig och då Stora Enso i ett tidigt skede meddelade att de hade för avsikt att etablera en ny virkesterminal i Falköping intensifierades utvecklingsarbetet. Denna

aspekt kan även ha varit en fördel för Falköping då Trafikverket beslutade mellan Falköping och Skövde.

Projektet har visat sig vara sårbart vid lågkonjunktur. Konjunktursvängningar har visat sig påverka både dagens projekt genom de minskade godsvolymer som var en följd av finanskrisen, men även det vid projektet Scand Point där lågkonjunkturen vid tillfället kan anses ha varit en starkt bidragande orsak till projektets korta livslängd. Vår slutsats är därför att konjunkturläget kan påverka utvecklingen eftersom det är direkt kopplat till terminalens kundunderlag och leder till svårigheter med att konkurrera med vägburna transporter vid lägre och ojämna godsvolymer.

Förslag på fortsatt forskning

Den historiska aspekten lyfts inte fram som en viktig faktor i den forskning som vi har tagit del av. Vårt förslag blir därför att genom fler fallstudier analysera hur tidigare erfarenheter av liknande satsningar påverkat utvecklings- och implementeringsprocesser vid regionala samarbetsprojekt inom logistik. Det är utifrån en fallstudie svårt att avgöra hur stor del av det förändrade tillvägagångssättet som förklaras av den historiska aspekten och hur stor del som förklaras av förändringen i den kommunala verksamheten.

8. Källförteckning

8.1 Litteratur

Bergqvist, R. (2007). *Studies in Regional Logistics – The Context of Public-Private Collaboration and Road-Rail Intermodality*, Utgivare: BAS Publishing

Bergqvist, R. (2009). *Hamnpendlarnas betydelse för det Skandinaviska logistiksystemet*, Utgivare: BAS

Bergqvist, R., Cullinane, K. & Wilmeier, G. (2012). *The dry port concept – Theory and practice*, Utgivare: Maritime Economics & Logistics

Bergqvist, R., Falkemark, G. & Woxenius, J. (2007). *Etablering av kombiterminaler*, Utgivare: Chalmers University of Technology – Department of Logistics and Transportation

Bergqvist, R. & Pruth, M., (2003). *Regional logistiksamverkan för konkurrenskraft - en Skandinavisk fallstudie*. Utgivare: Kompetensgruppen för Logistik och Transportekonomi – Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Bergqvist, R. & Zuesongdham, P. (2010). *Intermodal Freight Transport- Infrastructure and Technology*. Utgivare: BAS Publishing

Björnland, D., Persson, G. & Virum, H. (2003). *Logistik – för konkurrenskraft*, 1:a upplagan, Utgivare: Liber

Christensen, T., Laegreid, P., Roness P. G. & Røvik, K. A. (2005). *Organisationsteori för offentlig sektor*, Utgivare: Liber

Czarniawska, B. & Sköldberg, K. (1998) *Organiserandet – en berättelse som sätts på scen*. I Czarniawska, B (red.) *Organisationsteori på svenska*, Utgivare: Liber AB

Europeiska Kommissionen (2011). Vitbok – Färdplan för ett gemensamt europeiskt transportområde – ett konkurrenskraftigt och resurseffektivt transportsystem

Faktakalendern 2012 (2011), Utgivare: Semic

Flodén, J. (2007). *Modelling Intermodal Freight Transport – The Potential of Combined Transport in Sweden*. Utgivare: BAS Publishing

Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997) *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Upplaga 2:17. Svensk översättning Nilsson, B. Utgivare: Studentlitteratur

Jensen, A. (2007). *Logistikkostnader, konkurrenskraft och infrastruktur*, Opublicerat verk

Johansson, A (1965)., *Falköping genom tiderna – del 5 1940-1964*. Utgivare: Falköpings stads fullmäktiges jubileumskommitté

Johansson, A. (2005). *Narrativ teori och metod*, Upplaga 1:4, Utgivare: Studentlitteratur

Jonsson, R. & Bark, P. (2009). *PORTHAND-Intermodala transporters integration i hamnverksamheten* Utgivare: TransportForskP AB

- Lumsden, K. (1998). *Logistikens grunder*, 2:a upplagan, Utgivare: Studentlitteratur
- Merriam, S. B. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*, Svensk översättning: Nillson, B. Utgivare: Studentlitteratur.
- Montin, S. (2007). *Moderna kommuner*, Utgivare: Liber
- Nordisk Familjebok, (1881), Första upplagan, vol. 4, Utgivare: Linder. N.
- Nordmark, U. (1990). *Falköping genom tiderna – del 6 1965-1990*. Utgivare: Falköpings stads fullmäktiges jubileumskommitté
- Pyddoke, R. & Nilsson, J (2007). *Offentlig-privat samverkan kring infrastruktur – en forskningsöversikt*, Utgivare: Statens väg- och transportforskningsinstitut
- Roso, V. (2009). *A review of dry ports* såsom den sammanställts i *The Dry Port Concept*, Utgivare: Department of Technology Management and Economics Chalmers University of Technology
- Roso, V. (2010). *Torrhamnar – ett koncept med stora möjligheter*, Utgivare: Intelligent logistik, nr. 6/2010
- Sandberg, M., Sommar, R & Fridlund, J (2010) *Klart vi skall ha en kombiterminal*, Utgivare: SKL Kommentus
- Sveriges Kommuner och Landsting (2007). *Offentliga Privata Partnerskap – Erfarenheter av samverkan i fyra kommuner*, Utgivare: Sveriges Kommuner och Landsting
- Sveriges Kommuner och Landsting, (2010). *Riskhantering vid Offentlig Privat Samverkan, OPS* Utgivare: Sveriges Kommuner och Landsting
- Tillväxtanalys - Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser, (2011). ”*Regional tillväxt 2011*” .
http://www.tillvaxtanalys.se/tua/export/sv/filer/publikationer/rapporter/Rapport_2011_07.pdf
- Tillväxtanalys, (2012). ”*Regional attraktivitet – tillväxtmotor i en global verklighet*”
http://www.tillvaxtanalys.se/tua/export/sv/filer/publikationer/Tillvaxtfakta_2012_web.pdf
- Wagnér, H. (1940) *Falköping genom tiderna – del 4 1865-1940*. Utgivare: Falköpings stads fullmäktiges jubileumskommitté
- Yin, R. K. (2007). *Fallstudier: Design och genomförande*, Upplaga 1:1, Svensk översättning Nilsson, B. Utgivare: Liber

8.2 Internet, pressmeddelanden och tidningsartiklar

- Falköpings kommun (2011-06-16). *Kombiterminalen vid Skaraborg Logistic Center byter operatör*
<http://www.falkoping.se/naringslivarbete/nyheter/naringsliv/kombiterminalenvidskaraborglogisticcentrerbyteroperator.5.72ebe57112f738bf408800030103.html>
- Google maps. www.maps.google.se, vägbeskrivning: Furuskogens industriområde, Skara till Falköpings Centralstation (2012-05-19)

Göteborgs hamn (2008-10-16). "Göteborgs hamn börjar i Falköping"
http://www.mynewsdesk.com/se/pressroom/goteborgs_hamn/pressrelease/view/goteborgs-hamn-boerjar-i-falkoeping-245968

Göteborgs Hamn (2009-07-02). *Nytt samarbete mellan Göteborgs Hamn och ISS*,
http://www.mynewsdesk.com/se/pressroom/iss_facility_services_ab/pressrelease/view/nytt-samarbete-mellan-goteborgs-hamn-och-iss-305956

Göteborgs Hamn (2012-05-29) *Skandinaviens största hamn – i stora drag*
http://www.goteborgshamn.se/Nyhetsrummet/PDF-bank/Skandinaviens_storsta_hamn/

Göteborgs Universitetsbibliotek (2012-05-29)
<http://www.ub.gu.se/skriva/kallkritik/>

Johansson, B. (1983-09-15). "Tycker till om Scand Point, karriärister, kyrkliga livet", Utgivare: Falköpings Tidning

Jula.se, "om Jula", "affärsidé" (2012-05-19)

Järnväg.net, *Nässjö-Jönköping-Falköping*, (2012-05-08)
<http://www.jarnvag.net/index.php/banguide/banor-gotaland/nassjo-falkoping?tmpl=component&print=1&page=>

Larsson, M. (2012-05-19), "Oljekrisen på 1970-talet" Centrum för näringslivshistoria
<http://www.mercurius.nu/skarp/index.php?main=72&id=238&type=article&PHPSESSID=bddab69b8981da07e416e7c560f38387>

Miljöförvaltningen i Göteborg (december 2008). (2012-05-19), Göteborgsregionens *luftvårdsprogram "det ligger i luften"*
http://www.grkom.se/download/18.563dea7a1259bc9aa0f80001611/Det+ligger+i+luften_200812.pdf

Nordmark, U. (våren 1980). "Snabbeslutat om Scand Point", Utgivare: Falköpings Tidning

Nordmark, U. (1984-11-13). "Kommunen lär sig inte av bakläxan!", Utgivare: Falköpings Tidning

Nordmark, U. (1984-12-13). "Kammarrätten – Pengarna till Scand Point får inte betalas ut". Utgivare: Falköpings Tidning

Regeringskansliet (Senast uppdaterad 2011-11-15), "Transportpolitisk målstruktur i sammandrag"
<http://regeringen.se/sb/d/11771/a/122569>

Scand Points hyresavtal 1982

Scand Point, (1984-05-04). "händelseutvecklingsbeskrivning från 1981 till 1984"

SCB – Konsumentprisindex (2012-05-19),
http://www.scb.se/Pages/TableAndChart____272151.aspx

Skaraborg Logistic Center (2011-06-20). *Kombiterminalen vid Skaraborg Logistic Center byter operatör* http://www.intelligentlogistik.se/show_news.php?id=577

Skribent: okänd (1980-09-09). "27 milj fattas i budgeten -81", Utgivare: Falköpings Tidning

Skribent: okänd (1984-11-20). "Fullmäktigebeslut om ScandPointstöd måste överklagas", Utgivare: Falköpings Tidning

Skribent: okänd (Hösten 1984). "Erkki Järnefeldt förklarade sig", Utgivare: Falköpings Tidning

Skövde kommun (2005-09-29). *Skövde och Falköpings kommuner arbetar för att en kombiterminal etableras i Skaraborg* <http://www.mynewsdesk.com/se/view/pressrelease/96525>

Svensk Åkeritidning (2010-04-21). "Green Cargo utökar sin trafik till Skaraborg Logistic Center" <http://www.akeri.se/svensk-akeritidning/nyheter/2010/04/21/green-cargo-utokar-sin-trafik-till-skaraborg-logistic-center>

Svensson, L. (1984-11-01). "Kommunens borgenplikt fullföljd", Utgivare: Falköpings Tidning

Sveriges Radio Skaraborg (2006-11-26). *Falköpings Mejeri planerar mångmiljonsatsning* <http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=97&artikel=1057698>

Sveriges Radio Skaraborg (2006-12-02). *Vill ge Skövde ny chans till kombiterminal* <http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=97&artikel=1070125>

Sveriges Radio Skaraborg (2007-01-11). *Falköping satsar fyra miljoner på järnvägsterminal* <http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=97&artikel=1138422>

Trafikverket (2012), "Transportsektorns utsläpp" <http://www.trafikverket.se/Privat/Miljo-och-halsa/Klimat/Transportsektorns-utslapp>

"Om Trafikverket" (2012-05-19) <http://www.trafikverket.se/Om-Trafikverket/Trafikverket/Snabbfakta-om-Trafikverket/>

Trafikverkets strategiska utmaningar 2012-2021 (2012-05-19) www.trafikverket.se/.../Strategiska_utmaningar_2012-2021.docx

8.3 Intervjuer

Bengt Thorstensson, VD TBN Åkeri, 2 maj 2012

Björn Karlsson, Projektledare på Södra Skog och ansvarig för upprättandet av Södras terminal i Falköping, 21 maj 2012

Dirk Hamsén, Project manager EU-projektet Dryport, 24 maj 2012

Gunnar Gärdin, Marknadschef Mälarpendeln, 24 april 2012

Jacob Brendelius, Affärslogistiker Green Cargo, 3 maj 2012

Kristina Eklöf, Näringslivschef för Skövde kommun, 10 maj 2012

Leif Bigsten, Falköpings kommun - Utvecklingschef för Skaraborg Logistic Center, 18 april, 11 och 23 maj 2012

Lennart Karlsson, Logistikchef på Jula, 15 maj 2012

Rickard Bergqvist, Universitetslektor inom logistik och transportekonomi på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, vid flertalet tillfällen

Stig-Göran Thorén, Senior Manager Business Development Göteborgs Hamn, 10 maj 2012

Thomas Andersson, VD Falköpings Mejeri, 2 maj 2012

9. Intervjufrågor

Leif Bigsten, 18 april 2012

- När och hur väcktes idén om en kombiterminal i Falköping?
- Vilka var då de främsta argumenten enligt dig för en etablering?
- När startades arbetet för att få kombiterminalen till Falköping?
- Vilka intressenter/samarbetspartner var involverade vid uppstartsfasen samt vilka roller hade dem?
- Vilka kommuner förutom Falköping var intresserade av kombiterminalen?
- Vad anser du avgjorde till Falköpings fördel?
- Hur var den politiska uppslutningen för projektet på kommunal nivå?
- Hur finansierades kombiterminalen?
- Hur ser du på kommunens roll i kombiterminalen?
- Vilka problem/hinder har ni stött på under utvecklingsarbetet?
- Vilka för- och nackdelar finns det enligt dig med att kommunen är involverad?
- Hur ser du på intresset från näringslivet i Skaraborg för kombiterminalen?
- Hur ser du på samarbetet med Göteborgs hamn?
- Finns det idag, som du ser det, tydliga incitament för samtliga parter att driva det här projektet framåt?
- Vilka företag, sett till godsvolym, är kombiterminalens viktigaste intressenter i dagsläget?
- Vilka potentiella kunder ser du för kombiterminalen i Falköping?
- Har ni som mål att kvalificera för samarbetet Rail Port Scandinavia? Hur ser du på deras kravlista som de betygsätter kombiterminaler efter?
- Hur sker utbytet av information ut med Göteborgs hamn samt mot kund?
- Vad är er framtida strategi för kombiterminalen?

Gunnar Gärdin, 24 april 2012

- Hur kommer det sig att ni började köra via Falköping?
- Hur var du inblandad i detta?
- Hur var er upplevelse av terminalen i Falköping?
- Hur kommer det sig att ni slutade köra via terminalen i Falköping?
- Har ni några planer på att återigen köra via terminalen i Falköping i framtiden?

Bengt Thorstensson 2 maj 2012

- Hur är/har ni varit inblandade i Skaraborgs Logistics Center?
- När tog ni helt över godshanteringen i Skaraborgs logistics Center?
- Ni har enligt egen utsago tagit hand om driften av verksamheten på andra operatörers uppdrag. Var detta samma uppgifter som ni har även idag? Vilka har det varit som tidigare gett er i uppdrag att sköta verksamheten?
- Upplevde ni några problem i samband med ert övertagande av verksamheten från ISS Trafficare?

Thomas Andersson, 2 maj 2012

- När och varför förvärvade ni det som en gång var Scand Point?
- Fanns det andra intressenter som ville köpa anläggningen vid denna tidpunkt?

- Hur ser du på priset ni fick betala?
- Hur används lokalerna idag?
- Hur ser framtidsplanerna ut för anläggningen?

Jacob Brendelius, 3 maj 2012

- När började ni köra till Skaraborg Logistic Center?
- Hur kommer det sig att ni började köra dit?
- Var detta beslut ert eget eller blev ni tillfrågade att köra?
- Märkte ni av någon effekt på er bransch då finanskrisen slog till?
- Hur är er upplevelse av Skaraborg Logistic Center i Falköping?

Kristina Eklöf, 10 maj 2012

- Vilka var det främsta skälen till att Skövde var intresserade av att etablera en kombiterminal i mitten av 00-talet?
- Finns det intresset kvar?
- Finns det enligt dig underlag för mer än en kombiterminal i Skövde?
- Efter att ha läst många tidningsartiklar relaterade till etableringen av kombiterminalen i Skaraborg får vi intrycket av att det inte var helt friktionsfritt mellan politikerna i Falköping och Skövde, är den bilden korrekt enligt dig? och i så fall vad var de främsta skälen till detta?
- Finns det en stor efterfrågan/nyfikenhet från företagen i Skövde om att lägga om sina transporter till järnvägen?

Stig-Göran Thorén, 10 maj 2012

- Hur arbetar Göteborgs Hamn med utvecklingen av det svenska nätet av kombiterminaler?
- Vilka aspekter anser ni vara de viktigaste vid etableringen/utvecklingen av en kombiterminal?
- Finns det i dagsläget behov fler kombiterminaler i Sverige enligt dig?
- Vilka är de vanligaste problem och hinder som uppstår under utvecklingen?
- På vilket sätt har Göteborgs Hamn varit delaktiga under utvecklingsarbetet?
- Hur ser i dagsläget samarbetet ut mellan Göteborgs Hamn och Skaraborgs Logistic Center?
- I Rail Port Scandinavia lyfts ett antal betygskriterier fram, hur är dessa framtagna?
- Vilka tjänster värdesätter kunderna främst hos en kombiterminal?
- Hur ser du på SLC:s framtida utvecklingsmöjligheter?

Leif Bigsten, 11 maj 2012

- Efter att ha läst vår text om Scand Point, vilka likheter och olikheter ser du med hur kommunen arbetar idag?
- Var du involverad i scand point på något sätt?
- Tiden från visionen 1995 fram till 03-04, hur såg arbetet ut då?
- Hur ser samarbetet ut med Skövde i andra frågor?
- Hur marknadsförs SLC och vem/vilka ansvarar för den?

Lennart Karlsson, 15 maj 2012

- Hur ser Julas transportupplägg ut idag?
- Hur stora godsvolymer transporterar Julia från Göteborgs hamn till Julas centrallager årligen?
- Känner du till Skaraborg Logistic Center i Falköping?
- Har Julia övervägt att transportera gods via järnväg till SLC?

- Vilka för- och nackdelar ser du med järnvägstransporter?

Björn Karlsson, 21 maj 2012

- Har ni tittat på andra orter för en etablering av den här virkesterminalen?
- Vilka var de främsta skälen till att ni valde Falköping?
- När beräknas virkesterminalen stå klar?
- Vad är den beräknade storleken och kostnaden för virkesterminalen?

Dirk Hamsén, 24 maj 2012

- Vad är målsättningen med dryportprojektet?
- Vilka parter deltar i projektet dryport?
- Hur har arbetet sett ut inom ramen för dryportprojektet?
- Hur har Skaraborg Logistic Centers deltagande i projektet sett ut?
- Vilka resultat har ni kommit fram till i dryportprojektet?