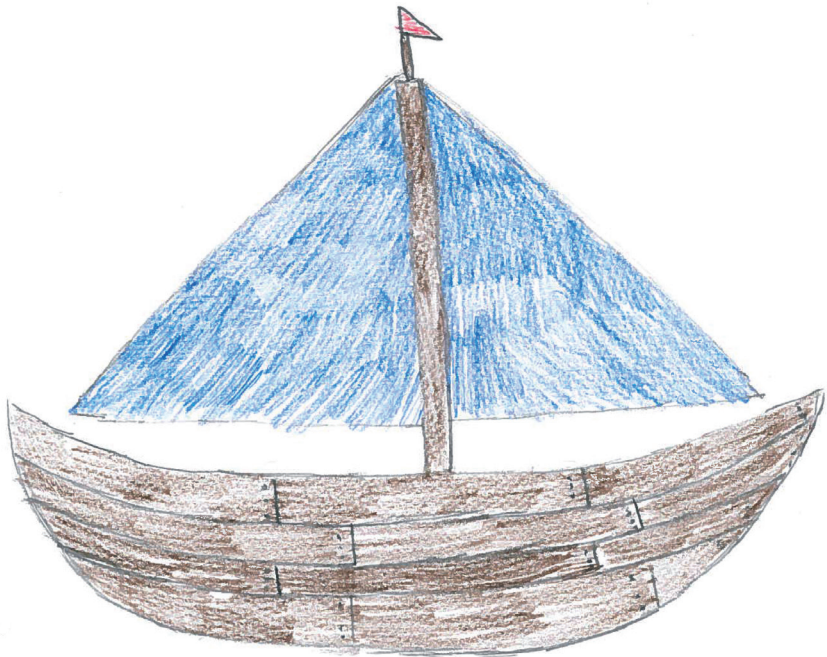


# Affärsstrategisk analys av tanksjöfartsföretag

---

En studie av samband mellan affärsförutsättningar,  
affärsstrategi och affärsresultat

Carl Sjöberger





# Affärsstrategisk analys av tanksjöfartsföretag

---

En studie av samband mellan affärsförutsättningar, affärsstrategi och  
affärsresultat

Carl Sjöberger



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

© 2014 Carl Sjöberger och bokförlaget BAS 2014. Allt mångfaldigande utan förlagets skriftliga tillstånd är förbjudet.

Bokförlaget BAS  
Handelshögskolan vid Göteborgs universitet  
Box 610  
405 30 Göteborg  
Sverige

[www.basforlag.se](http://www.basforlag.se)

Omslag: Erika och Anton

ISBN: 978-91-7246-327-1

Tryck: Ale Tryckteam, Bohus 2014.

# Abstract

Shipping is a particularly competitive industry where external factors can strongly affect business strategies. The relationship is illustrated in this study through the development and empirical application of a strategic analysis model in a multiple case study where tanker shipping companies Broström, Laurin and Sirius are included. The empirical data from the multiple case study is the basis for the identification and modelling of successful business strategies of the companies.

The study has developed a model that shows the relationship between the external factors and strategic management. Companies cannot affect most external factors, so companies must relate to them through strategic fit. Strategic fit is central to competitiveness. By having multiple channels for gathering information, information about changing conditions could be collected in an early stage and contribute to a more comprehensive understanding of external factors.

The overall aim of this study is: "To develop a model for strategic analysis of tank ship owners' business conditions, business strategies and business performances and their relationship, and by using the analysis model empirically identify and model successful business strategies in the tanker sector."

The multiple case study in combination with the analysis defines and compiles what the study identifies as the companies' successful business strategies. The theoretical approach to identify successful business strategies means that the company needs to identify opportunities in the conditions and adapt and use resources in order to utilize the potentials. The study identifies and presents a successful business strategy for each company. The study concludes with a summary of three generic models of successful business strategies.

# Sammanfattning

Sjöfarten är en speciellt konkurrensutsatt industri där yttre strategideterminanter förenklat kallat förutsättningar starkt kan påverka sjöfartsföretags affärsstrategier. Sambandet belyses i denna studie genom utveckling och empirisk tillämpning av en strategisk analysmodell i en multipel fallstudie där tankrederierna Broström, Laurin och Sirius ingår. Empirin från den multipla fallstudien ligger sedan till grund för identifiering och modellering av framgångsrika affärsstrategier hos företagen.

Studien har utvecklat en modell som visar sambandet mellan de yttre strategideterminanterna och företagets affärsstrategiska styrning. Företag har inte inflytande över alla påverkansfaktorer utan måste förhålla sig till dem genom anpassning. Anpassningen är central för företagets konkurrenskraft. Genom att ha multipla kanaler för informationsinsamling kan information om förändrade förutsättningar samlas in så tidigt som möjligt och bidra till en mer heltäckande förståelse av de yttre förutsättningarna.

Det övergripande syftet med denna studie är: ”att utveckla en modell för strategisk analys av tankredarens affärsförutsättningar, affärsstrategier och affärsresultat och sambanden dem emellan samt att med analysmodellens hjälp empiriskt identifiera och modellera framgångsrika affärsstrategier inom tanksektorn.”

Den multipla fallstudien i kombination med analysen definierar och sammanställer det som studien identifierat som företagets framgångsrika affärsstrategier. Det teoretiska tillvägagångssättet för att identifiera framgångsrika affärsstrategier innebär att företaget behöver identifiera möjligheter i förutsättningarna och anpassa och använda resurserna för att på så vis tillvarata möjligheterna. Därefter presenteras det som studien har identifierat som varje företags framgångsrika affärsstrategi. Framgång har skapats genom måluppfyllelse och att mål, möjligheter och resurser är framgångsrikt identifierade, formulerade, beskrivna, avgränsade och anpassade.

Studien avslutas med en sammanställning av tre generiska modeller över framgångsrika affärsstrategier.

# Förord

Jag vill börja med att tacka mina handledare Professor Arne Jensen och Docent Rickard Bergqvist för att ni tog Er an mig och har stöttat mig under min tid som doktorand. Tack till Ove Krafft, Thomas Polesie och Björn Trägårdh för värdefulla synpunkter och tack till Maria Sjöberger för genomläsningar och stöd. Tack till Mats Andersson för en tidig genomläsning, till Magnus Having för genomläsning av kapitlet om tanksjöfartens kommersiella, politiska och legala ramverk och till Anne Ljungwall för korrekturläsning av valda delar. Tack till Kajsa Lundh och Karin Cedhagen för stöd och hjälp. Tack till studiekamrater och doktorandkollegor. Jag riktar även ett stort tack till mina kollegor på Handels för trevliga lunchdiskussioner, hjälp med information, reflektioner, tips och idéer. Det har varit mycket uppskattat, trevligt och till stor hjälp.

Tack till de näringslivskontakter som varit behjälpliga.

Stort tack till Bjorn Moller, Anders Dreijer, Jonas Backman, Mikael Laurin och Lars Sjöberger för att jag fick intervjua Er.

Sist men inte minst, tack till Maria, Erika och Anton, vilken fantastiskt fin familj jag har.

Carl Sjöberger

Göteborg, maj 2014

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>18</b>
1.1. Affärsstrategier	18
1.2. Tanksjöfart – en sektor med hård konkurrens	19
1.3. Tidigare forskning med relevans för tanksjöfartsföretags affärsstrategier	20
1.4. Problem	24
1.5. Syfte	26
1.6. Definitioner	26
1.7. Avgränsningar	26
<b>2. Teoretisk referensram</b>	<b>28</b>
2.1. Konkurrens- och affärsstrategier	28
2.2. Framgångsrika affärsstrategier	37
2.3. Strategiska inriktningar	47
2.4. Sambandsmodell	57
<b>3. Analysmodell, forskningsfrågor och informationsbehov</b>	<b>61</b>
3.1. Strategisk analysmodell	61
3.2. Forskningsfrågor och informationsbehov	72
<b>4. Metod</b>	<b>75</b>
4.1. Forskningsansats	75
4.2. Informationsbehov och datainsamlingsmetod	75
4.3. Urval av fallstudieföretag	77
4.4. Intervjuundersökningen	78
<b>5. Empiri</b>	<b>88</b>
5.1. Företagens storlek	88
5.2. Teekay Corporation - en förstudie	89
5.3. Tankrederiernas efterfråge- och kundmarknader	96



5.4. Tanksjöfartens kommersiella, politiska och legala ramverk	98
5.5. Bränsleprisets utveckling	106
5.6. Olika kontraktsformer	109
5.7. Broström	110
5.8. Laurin	123
5.9. Sirius	140
<b>6. Jämförande analys av företagen</b>	<b>158</b>
6.1. Generisk modell	158
6.2. Affärsidé	160
6.3. Resurser	165
6.4. Tillväxt	175
6.5. Marknadsföring	181
6.6. Produktion	186
6.7. Mål	193
6.8. Strategiprofiler	196
<b>7. Observerade inslag i företagens affärsstrategier jämförda med teorins strategibegrepp</b>	<b>201</b>
7.1. Intressenter, mål och framgångskriterier	201
7.2. Konkurrensstrategiska inriktningar	209
7.3. Företagens fokuseringsstrategier	212
7.4. Strategisk anpassning	218
<b>8. Slutsatser</b>	<b>228</b>
8.1. Affärsidé	228
8.2. Resurser	229
8.3. Tillväxt	231
8.4. Marknadsföring	231
8.5. Produktion	232
8.6. Mål	233

8.7. Sammanfattning	233
<b>9. Sammanfattning av studiens metod, bidrag och tillförlitlighet samt förslag till fortsatt forskning</b>	<b>237</b>
9.1. Använd metodik	237
9.2. Studiens bidrag	238
9.3. Studiens tillförlitlighet	239
9.4. Fortsatt forskning	240
<b>10. Referenser</b>	<b>242</b>
<b>11. Bilagor</b>	<b>253</b>
11.1. Intervjuguide Broström (Anders Dreijer)	253
11.2. Intervjuguide Laurin (Mikael Laurin)	256
11.3. Intervjuguide Sirius (Jonas Backman)	259
11.4. Fartygsflotta Teekay	262
11.5. Fartygsflotta Broström	269
11.6. Fartygsflotta Laurin	273
11.7. Fartygsflotta Sirius	274
11.8. Analysmodellens (tabell 11) koppling till teori och empiri	275

# Figurförteckning

Figur 1 – Key Success Factors. Källa: Grant (1995) .....	31
Figur 2 – The Structure-Conduct-Performance Paradigm. Källa: Waldman and Jensen (2007) .....	33
Figur 3 – Sjöfartens strategiska typer. Källa: Wijnlst & Wergeland (2009) .....	49
Figur 4 – Exempel på sjöfartssegment. Källa: Wijnlst & Wergeland (1996) .....	50
Figur 5 – Overview of Strategic Market Management. Källa: Aaker (2001) .....	52
Figur 6 – Produkt-marknadsstrategier för affärernas tillväxtalternativ. Källa: Ansoff (1957) .....	54
Figur 7 – Sambandsmodell för strukturering av extern strategisk miljö. Källa: Jensen (1991) .....	58
Figur 8 – Strategisk analysmodell. Källa: Egen .....	63
Figur 9 – Kostnadsklassificering. Källa: Stopford (1997) .....	69
Figur 10 – Arbetsflöde intervjuer. Källa: Egen .....	78
Figur 11 – Balansräkning från företagen .....	88
Figur 12 – Teekay tillväxtkarta. Källa: Moller (2003) .....	90
Figur 13 – Raffinaderikapacitet i EU/EFTA. Källa: Europa.eu/Concawe .....	97
Figur 14 – Players of the Safety Regime in General. Källa: Knapp & Franses (2006) .....	99
Figur 15 – Historiska priser på HFO, MGO, LNG etc. Källa: DMA (2012) .....	106
Figur 16 – BWI - Bunker World Index. Källa: Bunkerworld.com .....	107
Figur 17 – Existerande och planerade LNG-terminaler inom SECA. Källa: DMA (2012) .....	108
Figur 18 – Olika kontraktsformer. Källa: Broström AB (2003) .....	109
Figur 19 – Andel av Broströms totala nettoomsättning. Källa: Broström AB (2003) .....	112
Figur 20 – Kvantiteter utspillad olja över 7 ton tiden 1970 till 2012. Källa: itopf.com .....	114
Figur 21 – Tanksjöfartsmarknaden. Källa: Broström AB (2008) .....	115
Figur 22 – Broströms produktområde Källa: Broström Van Ommeren Shipping AB (1999) .....	119

Figur 23 – Kostnadsskillnader mellan svensk och utländsk personal. Källa: Copenhagen Economics A/S (2012).....	129
Figur 24 – Strategisk anpassning hos Broström.....	221
Figur 25 – Strategisk anpassning hos Laurin.....	224
Figur 26 – Strategisk anpassning hos Sirius.....	227

# Tabellförteckning

Tabell 1 – Världshandelsflottan 2005 till 2011, olja- och kemikalietank. Källa: emsa.europa.eu .....	19
Tabell 2 – Exempel på konkurrensstrategier för linjeoperatör enligt Jensen (1991).....	53
Tabell 3 – Tillväxtstrategier enligt Lorange (2005), Ansoff (1957) och Aaker (2004).....	56
Tabell 4 – Forskningsfråga till informationsbehov.....	74
Tabell 5 – Informationsbehov till datakälla .....	77
Tabell 6 – Sammanfattning av studiens sätt att möta trovärdighetskriterierna .....	86
Tabell 7 – Sammanfattning av studiens valideringsarbete.....	87
Tabell 8 – Bränslepriser i dollar per ton. Källa: Clarksons.....	107
Tabell 9 – Stora utsläpp. Källa: itopf.com .....	113
Tabell 10 – Broström ägandefördelning. Källa: Broström (2007) .....	120
Tabell 11 – Generisk strategiprofilmodell .....	159
Tabell 12 – Specifik strategiprofilmodell.....	197
Tabell 13 – Företagens mål .....	202
Tabell 14 – Stabil och tillfredsställande avkastning, finansiell flexibilitet.....	204
Tabell 15 – Möjlighetsidentifiering, innovations- och proaktiv förmåga.....	205
Tabell 16 – Andel COA .....	206
Tabell 17 – Urval av observerade långsiktiga strategiska mål .....	207
Tabell 18 – Tillväxt och stärkt konkurrensposition.....	208
Tabell 19 - Tillmötesgå och överträffa kunders förväntningar .....	209
Tabell 20 – Kostnadsöverlägsenhet som strategisk ansats.....	209
Tabell 21 – Differentiering som strategisk ansats .....	210
Tabell 22 – Kostnadsöverlägsenhet som strategisk ansats.....	211
Tabell 23 – Kostnadsöverlägsenhet som strategisk ansats.....	212
Tabell 24 – Fokus som strategisk ansats.....	213
Tabell 25 – Fokuseringsstrategier kopplade till resurser .....	214

Tabell 26 – Fokuseringsstrategier kopplade till affärsidé .....	215
Tabell 27 – Fokuseringsstrategier kopplade till tillväxt.....	216
Tabell 28 – Skalfördelar genom fokuseringsstrategi .....	217
Tabell 29 – Skalfördelar genom fokuseringsstrategi i en mogen företagsmiljö.....	217
Tabell 30 – Fokuseringsstrategi kopplad till kvalitet.....	218
Tabell 31 – Generiska modeller över framgångsrika affärsstrategier.....	234

# Ordförklaring och förkortningar

AFRA max - Storlekssegment på råoljetankfartyg. Average Freight Rate Assessment, 75 000 till 100 000 dwt.

Air draft - Avstånd mellan vattenlinje och högsta punkt på ett fartyg, vanligtvis toppplanerna. Varierar bl.a. beroende på lastintag och densitet på vatten.

Bareboat charter (BB/C) - Bareboat charter, skeppslega. Redaren hyr ut fartyget utan manskap ofta under en lång period. Den som hyr fartyget betalar driftsutgifterna medan bareboat hyran betalas till redaren med en fast summa varje månad.

Bunker - bränsle till fartyg.

CLC - International Convention on Civil Liability for Oil Pollution Damage.

COA - Contract of Affreightment, transportkontrakt. Redaren förbinder sig att transportera en bestämd lastkvantitet mellan avtalade destinationer under en viss period. Ofta stipuleras hur långa intervallen skall vara mellan varje resa och största tillåtna fartygsstorlek (Broström AB 2004).

COFR - Certificate of Financial Responsibility.

Commercial management (C/M) - En redare låter en utomstående sköta funktioner som befraktning och ruttplanering mot avgift (Broström AB 2007).

DMA - Danish Maritime Authority. Danska motsvarigheten till Sjöfartsverket.

DWT (dead weight tonnage) - den totala vikt ett fartyg kan lasta. Last, bränsle, besättning, reservdelar, proviant etc. Normalt räknas dwt till sommarfribord (se plimsollmärke).

Fartcertifikat - Vilka färsvatten fartyget har tillstånd att trafikera med utgångspunkt från sjövärdighet och säkerhet.

Fat - volym som motsvarar 159 liter. Fat (eng: Barrels) används när oljeprodukter handlas.

Finansiell leasing - (enl. IAS-förordningen) när ägarfunktioner vilar på leaseingtagaren t.ex. BB/C, T/C. Finansiell leasing innebär möjlighet till avskrivningar för leaseingtagaren. Se även operationell leasing.

Flampunkt - den temperatur där en vätska avger brännbara gaser.

FPSO - Floating Production, Storage and Offloading - Fartyg utrustat med processanläggning för separation av gas och olja, ligger förtöjd, ofta till havs, under längre perioder. Olja och gas från produktionsanläggningar till havs transporteras till FPSO via rörledningar. När oljan har processats lagras den ombord. Skytteltankfartyg kommer regelbundet och lossar för destination till andra platser.

FSO - Floating Storage and Offtake - Oljetankfartyg som är modifierade för lagring och överföring från en permanent plats ofta till havs.

Hedge - gardera, skydda. De åtgärder en aktör vidtar för att försäkra sig mot ogynnsamma värdeförändringar.

Handy - Fartygsstorlek mellan 20 000 till 40 000 dwt, se även MR.

Handy max - Fartygsstorlek mellan 40 000 till 50 000 dwt, se även MR.

IAPP - International air prevention pollution.

IAS - International Accounting Standards.

IBC/BCH - International Code for the Construction and Equipment of Ships carrying Dangerous Chemicals in Bulk.

ICLL - The International Convention on Load Lines är en IMO-konvention som gäller alla fartyg i internationell trafik, med följande undantag: krigsfartyg, fartyg kortare än 24 meter, fritidsfartyg, fiskefartyg.

IGC/GCH - International Code for the Construction and Equipment of Ships Carrying Liquefied Gases in Bulk.

ILO - International Labour Organization.

IMO - International Maritime Organisation.

IOPP - International Convention for the Prevention of Pollution from Ships.

ISM - International Safety Management.

ISPS - The International Ship and Port Facility Security (ISPS) Code är ett tillägg till Safety of Life at Sea (SOLAS) konvention (1974/1988) och gäller minimikraven för säkerhetsarrangemang för fartyg och hamnar.

Industrisjöfart - stor specialisering, det finns skalfördelar. Integrering i kunders transportsystem.

Inert gas - Icke brännbar gas som fylls i lastad tank för att minska risk för explosioner. Kan vara avgaser men även speciell gas beroende på vilken typ av last det är i tanken.

Intermediate - Fartygsstorlek mellan 10 000 till 20 000 dwt.

Inspektionsregim - t.ex. klassningssällskap, flagg- och hamnstat.

Konsolidera - växa genom förvärv.

Lolo - Lift on lift off. Containerfartyg.

Loro - Lift on Roll off. Fartyg som kombinerar containers och rullande gods typ Atlantic Container Lines (ACL) fartyg.

LR 1 - Long Range 1 fartyg större än 50 000 mindre än 80 000 dwt. Bredd < 32,31 meter och längd < 289,5 meter.



LR 2 - Long Range 2 fartyg oftast större än 80 000 dwt, bredd > 32,31 meter.

MARPOL - International Convention for the Prevention of Pollution from Ships.

MR - Medium Range. Fartygsstorlek från 25 000 till 50 000 dwt.

MS - Motor Ship.

MT - Motor Tanker.

mt - metriska ton (1 000 kg).

OPA 90 - OIL POLLUTION ACT OF 1990. [As Amended Through P.L. 106-580, Dec. 29, 2000]. En lag (act) som begränsar möjlighet till avgränsat ansvar vid oljespill och som etablerar en fond som betalar kompensation för sådana skador. Vid ett oljespill har den ansvariga fullt ansvar, oavsett kostnaderna. Sv. översättning fr. epw.senate.gov.

Operationell leasing - (enl. IAS förordningen) när ägarfunktionerna vilar på leasinggivaren t.ex. V/C. Se även funktionell leasing.

PV – ventil - Ventiler som släpper ut gaser från tank under kontrollerade former.

Panamax - Maximal fartygsstorlek som kan passera Panamakanalen. Lastat tankfartyg ca 50 000 till 70 000 dwt. Det är fartygets fysiska storlek som sätter gränsen, t.ex. bredd.

Parcel-tanker - Fartyg där varje tank har separata rör och pumpar, tankantalet är ofta stort. Några av tankarna kan vara relativt små, ned till några hundra m<sup>3</sup> i ett fartyg som kan ha kapacitet till en total last på 20-50 tusen ton. Rostfria tankar.

Plimsollmärke, lastmärke - Enligt lastlinjekonventionen skall fartyg ha visst fribord vilket enligt konventionen anges på fartygets utsida. Fribordet är avståndet mellan däcksmarkering och zonmarkeringen. Det är sommarzonen som är huvudmarkeringen. Fribordet är godkänt och klassat av ett klassningssällskap vilket anges med t.ex. förkortningen GL för Germanischer Lloyd.

RME - Raps Metyl Ester är ett biobaserat drivmedel som kan användas i dieselmotorer. RME är ett förnybart bränsle som tillverkas av raps och rybs och minskar växthuseffekten genom att koldioxid tas upp vid plantornas tillväxt. Bränslet kan användas rent (100 %) eller iblandad i ”vanlig” diesel.

Roro - Roll on roll off. Godset lastas och lossas rullande.

Rundresa- från ankomst till lasthamn, till hamn för lossning samt åter till lasthamn igen.

SBMT - Ship Board Management Team.

SECA - Sulphur Emission Control Area.

Small - Fartygsstorlek mellan 5 000 till 10 000 dwt.

SOLAS - Safety of Life at Sea.

STCW - Standard of Training, Certification & Watch keeping.

Segregera laster - För att inte olika laster skall kunna komma i kontakt med varandra. Kan vara allt från en stängd ventil till att varje tank har ett helt separat rörsystem.

Short Sea Shipping - SSS, Närsjöfart

Slow steaming - Innebär att fartyget inte kör fullt utan optimerar farten efter förbrukning. Innebär samtidigt att det blir enklare att följa ett schema eller att långt i förväg bestämma en tid då det går att öka farten avsevärt. Bränsleförbrukningen ökar exponentiellt med farten så relativt små fartsänkningar ger snabbt utslag på bränsleförbrukningen. Innebär även att ankomsten kan anpassas.

Spotmarknad - se trampsjöfart.

Suez max - Maximal storlek som kan passera Suez-kanalen. Lastat tankfartyg ca 120 000 till 165 000 dwt. Det är fartygets fysiska storlek som sätter gränsen, t.ex. djupgående.

Super-post-panamax fartyg (Emma Maersk).

Time charter (T/C) - Time charter. Tidsbefraktning. Redaren hyr ut sitt fartyg komplett och bemannat för en betalning som utgår med en viss summa per dag eller en viss summa per ton dödvikt och månad. Den som hyr fartyget betalar för bunker (bränsle) och hamnavgifter.

TOTS - Tanker Officer Training System, utbildning av personal i befintlig och ny kunskap med inriktning på arbetet som sker ombord (Laurin 2011), se även Intertanko.com.

Tonkilometerförhållandet - se transportarbete.

Trampmarknad - se trampsjöfart.

Trampsjöfart - (se även Voyage charter) att befракta fartyget på en helt öppen marknad. Det kan hända att fartygen inte vet destinationen på hamnen lasten skall lossas i.

Transportarbete - vikt \* avstånd alternativt volym \* avstånd t.ex. tonkilometer. Inte en homogen enhet. 200 ton km kan innebära att flytta 200 ton en km eller 100 ton två km etc. Om avståndet mellan produktionsanläggning och konsumtion ökar innebär det att fler och/eller större fartyg behövs (ökad transportkapacitet) för att utföra samma transportarbete.

Transportkapacitet - Summan av fartygen och dess lastförmåga, se även transportarbete.

ULCC -Ultra Large Crude Carrier, fartygsstorlek ungefär 500 000 dwt.

UN - United Nations.

VLCC - Very Large Crude Carrier, fartygsstorlek 300 000 till 500 000 dwt.

WHO - World Health Organization.

Vetting - granskning. Vetting-inspektören utses av ett oljebolag. Inspektören har oftast mångårig bakgrund som befälhavare på tankfartyg. Vetting-inspektionens syfte är att fartyget skall leda i bevis (arbetssätt, säkerhet etc.).

Voyage charter (V/C) - Spotmarknaden/Resebefraktning. Se även trampsjöfart.

# 1. Inledning

Sjöfartsindustrin ses ofta som homogen och det tas sällan någon hänsyn till skillnader och särdrag mellan företag och olika marknadssegment (Harlaftis et al. 2004). Det är inte bara skillnad mellan segment som tank-, container-, roro- etc. Det är även skillnad mellan olika kundsegment. Sjöfartsindustrin är också i hög grad fragmenterad och det finns en stor spridning när det gäller design av fartyg, vilket innebär heterogena flottor (Wijnolst 2006, Christiansen et al. 2007). Samtidigt finns stora skillnader i arbetssätt och hur förutsättningarna för affärsverksamheten påverkas i de olika segmenten. Närsjöfarten (Short Sea Shipping, SSS) är starkt diversifierad beroende på variationen i laster (t.ex. torra och våta), fartygstyper och kapacitet och närsjöfarten är segmenterad beroende på många nationella och perifera undermarknader (Grosso et al. 2010).

Wijnolst et al. (1996), Stopford (1997) och Wijnolst et al. (2009) beskriver vilka marknader som sjöfartsföretag kan finna sig på och hur marknaderna hänger ihop men den bakomliggande orsaken till att starta och driva sjöfartsföretag sett ur ett ägarperspektiv får liten förklaring i dessa alster. En studie där personer i transportsystemet som arbetar med sjöfart kan få beskrivet för sig vilka affärsförutsättningar som påverkar affärsstrategierna hos sjöfartsföretagen blir därför intressant.

Drivkraften bakom denna studie är dels mitt genuina intresse för ämnet, dels bakgrund inom sjöfartsbranschen: sjökaptensexamen, manskaps- och befälsbefattningar i handelsflottan, anställning på linjetrafikrederi samt anställning på högskola med inriktning mot sjöfart och marin teknik. Detta har ansetts vara en lovande plattform för att bedöma och beskriva de bakomliggande orsakerna till hur sjöfartsföretagen bygger upp sina strategier. Utvecklande av affärsstrategier och konkurrenskraft hänger antagligen ihop men förklaringar och beskrivningar skulle behöva kopplas till en fallstudie av sjöfartföretag där de svenska förutsättningarna får utrymme.

## 1.1. Affärsstrategier

Affärsstrategier utformas för att ett företag skall kunna anpassa sig till (de framtida) förutsättningarna, eftersom det finns ett samband mellan förutsättningar och strategier (Lorange 1978). Sambanden beskrivs inte i detalj av författaren och Lorange (1978) har inte heller något speciellt fokus på sjöfart i artikeln. Därför väcks frågan att beskriva sambandet med inriktning mot (tank-) sjöfart. Mot detta kan man invända att det inte går att planera inför framtiden eftersom omgivningen är alldeles för oförutsägbar (Whittington et al. 2002). Förutsättningarna som företaget behöver anpassa sig till är enligt Davenport et al. (2000) svåra att förutse eftersom marknader har blivit mer globala beroende på förbättrad kommunikation och transport. Man kan säga att informationsavståndet har krymp på så sätt att leverantören har kommit närmare kunderna och vice versa. Kopplingen mellan affärsstrategier och konkurrenskraft illustreras tydligt av Lorange (1978). Det är möjligt att med hjälp av genomarbetade affärsstrategier bli konkurrenskraftig men hur detta går till i detalj utvecklas inte närmare av Lorange (1978). Därför vore det intressant att studera dessa förhållanden närmare för ett mindre sjöfartssegment med ambitionen att bättre kunna ta reda på samband mellan affärsstrategier och den bakomliggande dynamiken i konkurrenskraft. Fallstudier har potentialen att förklara hur företag arbetar med anpassning utifrån den kontext av förutsättningar som omgärdar dem. Hur företagen förhåller sig till affärsstrategier blir därmed den centrala utgångspunkten (cf. Lorange 1978,

Chakravarthy et al. 1984, Davenport et al. 2000, Lorange 2001, Lorange 2005). Genom att analysera ett urval av företag och visa hur de formerat sina affärsstrategier kan studien utveckla en modell som beskriver hur de olika företagen förhåller sig till affärsstrategier och affärsförutsättningar. Affärsstrategierna bör, för att de skall tydliggöras, beskrivas systematiskt t.ex. i termer av komponenter och element och hur dessa skiljer mellan företag. Jämförelser mellan olika tanksjöfartsföretag med avseende på affärsstrategi är användbara ur såväl ett vetenskapligt som tillämpbart perspektiv. Förutsättningen är att analysmetoden som tillämpas förmår framhäva särskilt betydelsefulla aspekter i strategiernas komponenter och element samt affärsförutsättningar så att företagets konkurrensfördelar tydliggörs. Syftet med föreliggande studie är inte att utveckla ett prognosinstrument utan att ge en strategibeskrivning, så att det går att jämföra och analysera rederier med avseende på affärsstrategier.

## 1.2. Tanksjöfart – en sektor med hård konkurrens

Många hävdar att sjöfarten har varit och är en samhällsviktig och hårt konkurrensutsatt industri (Benito et al. 2003, Patitsas 2004, Tillväxtanalys 2010, Alizadeh et al. 2011, Trafa 2013). Internationell bulksjöfart har under lång tid ansetts vara bland världens mest konkurrensutsatta industrier (Wijnolst et al. 2003). Konkurrensutsattheten gör att industrin kan ställa krav på stat och myndigheter, så att ramverk och lagar anpassas till de speciella förutsättningar som råder (Bäckström 1998). Den ekonomiska utvecklingen i Asien i kombination med konjunkturens upp- och nedgång, vilket sjöfarten är starkt relaterad till har gjort att byggnation av fartyg under perioder skett i stor omfattning för att möta det ökande transportbehovet på tillväxtmarknaderna (Wijnolst et al. 2003). Speciellt tydligt har konkurrensen förändrats efter 2008, då konjunkturen vände nedåt med en minskad efterfrågan som följt samtidigt som fartyg fortsatte att levereras som då påverkade konkurrenssituationen (se tabell 1).

**Tabell 1 – Världshandelsflottan 2005 till 2011, olja- och kemikalietank. Källa: emsa.europa.eu**

År	500 ≤ GT < 25 000	25 000 ≤ GT < 60 000
2005	4 966	1 317
2006	5 871	1 691
2007	6 101	1 847
2008	6 360	1 990
2009	6 440	2 112
2010	6 595	2 205
2011	6 373	2 255

Förändringar i ekonomi, handel, tekniska och miljömässiga förutsättningar påverkar sjöfarten i högre utsträckning än någonsin tidigare med stor osäkerhet och hög risk som följd (Frankel 1989). Riskerna inkluderar inte bara marknadsrisk, utan även osäkerhet i finansiering, affärsförutsättningar, konkurrens, förändringar i krav på fartygs tekniska och operationella förutsättningar, kontroller med mera (Frankel 1989). Sjöfarten är speciell som transportsätt eftersom fraktnivåerna för en sjötransport sätts på en näst intill perfekt kapitalistisk marknad avseende utbud (av fartyg) och efterfrågan (på sjötransporter) och fartyg kan operera över hela världen och är tillgängar som kan säljas överallt (Höwing et al. 1995).

Intermodala transporter, järnvägsskyttlar och hamnars försvar av marknadsandelar sätter press på den del av tanksjöfarten där konkurrensen om gods och kunder sammanfaller. Jensen et al. (2013) beskriver Göteborgs hamn och dess framgångsrika strategiutveckling av transporter med utgångspunkt från hamnen till och från inlandet för att locka till sig direktanlöp från de stora linjerederierna. Den utvecklingen kan ytterligare sätta press på konkurrensen främst i transporter till och från de industrier som finns utefter Sveriges kuster samt Väner och Mälaren till hamnar i Västeuropa alltså en ökad konkurrens i inom europeiska transporter mellan sjö och land. Sternberg et al. (2013) studie av åkeribranschen ger en beskrivning av branschen som en komplex samling av aktörer med olika funktioner och där det pågår en ökad fragmentering av branschen. Fragmenteringen innebär enligt författaren inte några direkta fördelar men liknar den som sjöfarten genomgått och genomgår. T.ex. kan fragmenteringen innebära förutsättningar för att förare av fordonen ej behöver följa svenska kollektivavtal, vilket förmodas kunna sänka kostnaderna för vägtransport avsevärt och Adolffson (2014) menar att lönerna har pressats för förarna. Sammantaget har utvecklingen med direktanlöp, fragmenteringen av åkeribranschen och minskade lönekostnader för förare i åkeribranschen ökat och kommer fortsätta att öka konkurrensen, vilket ytterligare förstärker intrycket av att tanksektorn är hårt konkurrensutsatt.

### 1.3. Tidigare forskning med relevans för tanksjöfartsföretags affärsstrategier

Sjöfarten är en bransch med gamla anor. Därför är det naturligt att mycket är publicerat i form av avhandlingar, artiklar, litteratur etc. Tidigare forskning och material kan vara relevant för denna avhandling men mycket av det som skrivits har gjorts i en tid där även andra forskningsområden har utvecklats, t.ex. synen på management, strategi, resurser etc. Det gör inte den historiska forskningen inaktuell men den förlorar i relevans om den blir för gammal. Historiska dokument om redares strategier har i princip inte heller något bäst-före-datum för att vara relevant. Däremot verkar tillgången till denna typ av material vara knapp. Mycket av det som skrivs om sjöfart och strategier beskriver linjesjöfarten och nu på senare år har man lagt stor vikt vid miljö och utsläpp. Wijmolst et al. (1996) och Stopford (1997) diskuterar i och för sig strategier men främst ur ett makroperspektiv. Några detaljer om specifika företags affärsstrategier diskuteras inte. Det föreligger en bra översikt på vad redare gör och vad det innebär att vara redare samt vilka roller som kan förknippas med redare författad av Institute of Chartered Shipbrokers (2009/2010). Däremot finns inte några företagsspecifika tanksjöfartsexempel. Lorange (2005) beskriver några rederier och deras kamp för att nå tillfredsställande lönsamhet. I fallen som beskrivs verkar företagen inte fokusera utan Lorange (2005) beskriver det som att vara på så många marknader som möjligt. Lorange (2005) nämner inte mer i detalj det resonemang som ligger bakom besluten (strategierna) eller hur företagen fortsatt att arbeta med det som återstår. Författaren inriktar sig mer på att beskriva vilka marknader som finns och var gränsen går mellan marknaderna emellan.

Brodie (2006) har sammanställt ett lexikon bestående av termer med inriktning på befraktning. Det har viss relevans att nämna Brodie (2006) eftersom författaren bl.a. i detalj förklarar vad en time charter (T/C) är och vad den innebär. T/C-begreppet används av redare när de beskriver hur de ser på att äga kontra att hyra sitt tonnage och att befakta själva, alternativt överlåta befraktningen åt kunden och strategierna som avgör hur företaget agerar. Det går inte att direkt utläsa något om affärsstrategier sett ur ett rederiperspek-

tiv men däremot vad som påverkar rederiet och varför man agerar som man gör i vissa situationer.

Sjögren et al. (2012) beskriver hur Broström, Stena, Salén-invest och Wallenius arbetar med strategier för att vara konkurrenskraftiga och författarna har ett historiskt perspektiv. Broström som används som exempel av Sjögren et al. (2012) gäller tiden fram till mitten av 1980-talet och har inte något med tankrederiet Broström som växte fram under slutet av 1990-talet fram till 2008 att göra. Genomgången som Sjögren et al. (2012) gör ger inte några detaljer om hur affärsstrategier växer fram eller hur det arbetas med dem mer än översiktligt. Artikeln väcker dock intresse för hur företagen försöker hitta en lämplig affärsstrategi och arbeta fram den till att bli framgångsrik som i fallen med Stena och Wallenius. Min avhandlings intresse för affärsstrategier fokuserar inte på strategier i allmänhet utan på affärsstrategier inom tanksjöfarten och hur affärsstrategin ser ut inom segmentet tanksjöfart.

Christiansen et al. (2007) gör en genomgång av vad som inbegrips i strategiska beslut, där författarna i stora drag menar att besluten innefattar fartygsdesign, storlek och mix på flottan, nätverksdesign vid linjetrafik, systemdesign och utvärdering och förhållningssätt till långsiktiga kontrakt. Christiansen et al. (2007) ger en detaljerad beskrivning av de våndor och vedermodor som det innebär att vara redare i dess vidare betydelse och läsaren inser att många beslut behöver fattas för att hantera de problem som uppstår. Beskrivningarna visar i generella termer hur redare måste hantera problemen som de ställs inför. Ett område som är intressant är det Christiansen et al. (2007) kallar systemdesign (transportation system design, även kallat system engineering), vilket i stort innebär att fartygen skall passa in i transportsystemet, d.v.s. ha rätt storlek, rätt fysiska förutsättningar, rätt utrustning, design, osv. Fartygen är ju ofta bara en del i logistikkedjan, så de behöver passa in i den kedjan på bästa möjliga sätt. Hur ett rederi förhåller sig till att teckna långa eller korta kontrakt kommenterar Christiansen et al. (2007) genom att nämna att det inte finns så mycket publicerat om affärsstrategier hos rederier.

Även Murphy et al. (2008), som skriver om kemtankfartyg (sjöburen transport av kemikalier), instämmer i att det inte finns mycket publicerat vad gäller affärsstrategier hos tanksjöfartsföretag. Murphy et al. (2007), Murphy et al. (2008) studerar tre tanksjöfartsföretag (Odfjell, Stolt-Nielsen och Panocean-Anco) som är inriktade på kemikalietransporter med parcel-tankfartyg (kemikalietankfartyg) på i huvudsak transatlantisk trafik. Författarna följer företagen tiden före och efter oljekrisen i mitten av sjuttioalet, 1960 till 1984. Artikeln beskriver ett brittiskt (Panocean-Anco) och två norska företag (Odfjell och Stolt-Nielsen), där förutsättningarna skilde för företagen beroende på främst vilken flaggstat de tillhörde. I studien framkommer att det brittiska företaget haft god tillgång till finansiering men inte de två norska. Ändå förefaller de norska ha klarat oljekrisen och dess efterdyningar bra, eftersom de norska företagen arbetade i pooler och med inhyrda fartyg och kunde på så sätt minska sin flotta genom att återlämna de fartyg där T/C-kontrakten löpt ut. Hur rederierna förhåller sig till att hyra respektive äga var mycket viktigt för överlevnaden och uthålligheten hos företagen enligt studien. Murphy et al. (2008) skriver även att de norska företagen kunde hålla ut till dess att frakterna senare fyrdubblades, vilket förbättrade situationen avsevärt för rederierna. På grund av ett antal felaktiga beslut kunde inte det brittiska företaget dra nytta av frakthöjningen på samma sätt om de norska. De norska rederierna hade dessutom genomfört ett stort investeringsprogram under recessionen som tillsammans med skärpta miljökrav slog synnerligen väl ut när marknaden sedan återhämtade sig. Det engelska bolaget hade i stort sett motsatt utveckling med att flottans struktur och företagets timing gjorde att de satt fast i kontrakt etc., vilket gjorde att de

i stort missade uppgången och snabbt förlorade konkurrenskraft och försvann som marknadsledare från marknaden. Timing är alltså viktig. I det här exemplet var det alltså viktigt att inte ha en allt för hög andel kontraktsbunden trafik samt att fartygen skulle vara anpassade till de nya och skärpta krav som ställdes från kunder och i internationella regler. Studiens slutsats och budskap är i huvudsak att rederier skall vara flexibla men artikeln går inte in på hur rederierna resonerar för att få denna flexibilitet.

Forsberg (2001) ger en detaljerad beskrivning av Furetank, ett tankrederi på Donsö. Studien fokuserar enligt författaren på hur något görs snarare än vad som görs. Det som avses och beskrivs är hur ett rederi gör sina bedömningar när de skall investera i fartyg. Forsberg (2001) beskriver i detalj hur besluten växer fram och byggs upp över tid i organisationen och det är inte något som görs utan underliggande kunskap. Hela processen kring hur rederiet arbetar med sitt fartyg skiljer sig mycket åt jämfört med det som Lennertfors (2009) beskriver i boken Stockholmsrederierna, där redarna främst ser fartyget som en tillgång som köps och säljs. Forsberg (2001) gör analysen baserad på ett rederi och på framväxandet av ett beslut. Inriktningen i denna avhandling liknar i vissa delar den som Forsberg (2001) har men jag avser att beskriva hela den strategiska processen och jämföra ett urval av lämpliga tanksjöfartsföretag för att belysa skillnaderna mellan företagen.

Tenold (2000) för i sin avhandling inom ekonomisk historia fram en hypotes om att det finns tre områden som förklarar varför den internationella sjöfartskrisen (1973 till 1979) hade speciellt stor påverkan på norska fartygsägare och deras konkurrenskraft. De tre områdena var:

- Flottans struktur (ålders- och storleksfördelning etc.)
- Kontraktens sammansättning (långa eller korta kontrakt med kunder)
- Anskaffningspolicy (bygga nytt eller köpa i andra hand)

Dessa tre områden sammanfattar enligt författaren affärsstrategierna som rör de norska rederier som avhandlingen omfattar. Tenold (2000) går sedan i detalj igenom vart och ett av de tre områdena på hela den dåvarande norska fartygsflottan. Sedan ges en relativt övergripande beskrivning hur ett urval av tanksjöfartsföretag (Knut Knutsen OAS, Hilmar Rekstens Rederi, Rederiet Peder Smedvig och Sig. Bergesen d.y.) hanterar risk och strategier. Bland annat framkommer hur viktigt det är att företagen måste vara förberedda på att kunders krav kan förändras och ha uthållighet att anpassa sig till dessa.

Jensen (1991) har gjort en studie av de strategiska ledningsproblemen i internationell linjesjöfart. Avsikten är att utveckla teori i form av ett system för strategisk styrning av linjesjöfartsföretag i internationell trafik. Systemet består av två olika principer för strategisk styrning nämligen cyklisk och kontinuerlig. Den cykliska styrningen innebär att genom analys identifiera yttre faktorer och att utveckla strategier som är effektiva i förhållande till dessa. Cykliska strategier ligger sedan fast tills behov av förändring identifieras och de måste förändras. Kontinuerlig styrning innebär att den strategiska styrningen blir en strategisk anpassning. Studien går detaljerat igenom affärsförutsättningar och affärsstrategier med utgångspunkt från linjesjöfarten och är intressant, eftersom strukturen kan användas i en studie av tanksjöfartsföretag. Speciellt intressant är den sambandsmodell för strukturering av extern strategisk miljö som är en del av den teori som utvecklas för strategisk styrning av linjeoperatörers verksamhet. Sambandsmodellen blir användbar som utgångspunkt för att göra en liknande studie av tanksjöfartsföretagens externa strategiska miljö. I studien beskrivs linjemarknaden som ”inhyrning” av utrymme på fartyg i tidtabellbunden



trafik (Jensen 1991, s 16). Den beskrivningen tillsammans med beskrivningen av linjegendset innebär att det är stora skillnader mellan linjesjöfart och tanksjöfart. Anledningen är bl.a. att marknadens utformning och relationen till kunderna är förutsättningar som påverkar affärsstrategiernas utformning. Linjetrafikens förutsättning skiljer sig från tanksjöfartens, vilket innebär att studien inte kan anses förklara tanksjöfartföretagens affärsstrategier. Däremot är studien intressant med avseende på, ovannämnda sambandsmodell och de påverkansfaktorer som studien diskuterar. En liknande studie där valda delar återanvänds men med utgångspunkt från tanksjöfartsföretag blir därför intressant.

Nilsen et al. (2010) har skrivit en masteruppsats där författarna går igenom fem rederier (Frontline, Nordic American Tanker Shipping, Odfjell group, Wilh. Wilhelmsen och Golden Ocean) bl.a. med inriktning på strategi. Studien är i och för sig intressant men ger mer en generell översikt av företagen och fokuserar på rederiernas finansiella förutsättningar. Ett av företagen som studeras, Frontline, är ett före detta svenskt rederi som hade sitt säte i Stockholm, vilket Lennerfors (2009) beskriver i detalj. Inget av företagen hade vid tiden för studien något engagemang i det segment som jag avser att analysera i denna avhandling.

Wijnolst (2006) studie beskriver maritima kluster och i rapporten ingår en intervju med Elisabeth Greig, VD på Grieg international. Företaget hade vid tiden för intervjun ca 23 fartyg i flottan och befann sig i ett segment där fartygen beskrivs som ”open-hatch general cargo vessels”, alltså konventionella bulkfartyg för torra varor i bulk eller som styckegods. Rederiet är ett av världens största inom segmentet. Intervjuaren slår fast att företaget konkurrerar på en global marknad och att fartygen inte har några norrmän anställda på fartygen. Ändå har företaget sitt säte i Norge. Intervjuaren undrar varför. VD:n Elisabeth Greig svarar att det finns andra orsaker till att ha sätet i Norge än nationaliteten på de ombordanställda, vilket verkar kunna sammanfattas som att ägarna till bolaget är norrmän och att ägarna inte vill arbeta och bo någon annanstans. Kopplingen till lokalisering och ägandet är intressant och väcker frågor om hur företagen i min avhandling ser på lokalisering.

Hagberg (2012) har gjort en studie med inriktning mot finansiell flexibilitet och den svenska sjöfartsnäringen. Hagberg (2012) gör sitt urval med hjälp av SNI-koden, vilket är en svensk näringsgrensindelning. Även om fokus på studien är alltför generell för att kunna beskriva några specifika särdrag vad gäller affärsstrategier hos tanksjöfartsföretag, ger studien intressant information och näring till ytterligare fördjupning av problemformuleringen om tanksjöfartsföretags affärsstrategier för min avhandling just på grund av inriktningen mot finansiell flexibilitet och svensk sjöfartsnäring. Finansiell flexibilitet verkar vara central men hur kommer den in i affärsstrategin i ett tanksjöfartsföretag?

Mycket av det Lennerfors (2009) behandlar kan kopplas till affärsstrategier för tanksjöfartsföretag, t.ex. att skillnaden mellan inköps- och försäljningspris kan innebära stora förtjänster och kostnadsbesparingar. Intrycket som Lennerfors (2009) ger är att redarna verkar prioritera köp och försäljning av fartygen framför den långsiktiga relationen med lastägarna. Hos mig väcker boken inte bara intresse p.g.a. att den beskriver rederier och delar av deras affärsstrategier, boken handlar om fartyg där jag arbetat, t.ex. VLCC: n Vanadis (2:e styrman), OBO Front Falcon (befälselev), OBO Front Condor (2:e styrman) och Suez max:en Lillo (2:e styrman). Fartygen bemannades av Nordic Oriental Ship Management (NOS), ett bemanningsbolag där jag varit anställd och som också nämns i boken Stockholmsrederierna. Boken beskriver hur spelet om ägandet av rederierna utvecklades och senare utvecklades sett ur ett svenskt perspektiv. Ägandet har enligt Len-

nerfors (2009) en tydlig påverkan på affärsstrategierna. Därför vore det intressant att beskriva och förklara hur tanksjöfartsföretags ägande påverkar affärsstrategierna.

Sammanfattningsvis har det gjorts relativt lite forskning om tanksjöfartsföretags affärsstrategier, vilket därför motiverar denna studie. Det som gjorts rör främst empiriska beskrivningar med strategiska inslag och i synnerhet heltäckande studier av affärsstrategibegreppet på konceptuell nivå för tanksjöfartsföretag saknas.

## 1.4. Problem

Sverige är ur transportförsörjningssynpunkt nästan att betrakta som en ö, eftersom över 90 procent av export- och importvolymerna transporteras på fartyg (Bäckström 1998). De volymer som skall exporteras från och importeras till Sverige måste i mycket hög utsträckning transporteras över vatten för att nå sina destinationer. Därför är näringslivets och Sveriges tillgång till sjöfart viktig. Min bakgrund, mitt intresse samt tanksjöfartsföretagens betydelse för Sverige gör det därför naturligt att fokusera på ett antal svenska företag inom tanksjöfart.

Det har förts intensiva diskussioner i media om hur förutsättningarna för svensk sjöfart ser ut och många svenska redare menar att andra länder ger bättre förutsättningar (Svensson Smith et al. 2009, Nilsson 2010). Intressenter som reglerande myndigheter, redare, lastägare, underleverantörer och utbildningsväsende i det exportberoende Sverige har intresse av en konkurrenskraftig och uthållig svensk sjöfart (Bäckström 1998). Statens roll är bl.a. att skapa ramförutsättningar för sjöfartsnäringen, vilket framförallt gäller de politiska regelverken, de organisatoriska strukturerna och ansvarsfördelningen mellan departement och övriga myndigheter (Bäckström 1998). Industrin anser inte att ramförutsättningarna för sjöfartsnäringen föreligger eller tillhandahålls och de som finns är missriktade eller direkt konkurrenshämmande (Nilsson 2010). Andra stater som skapar ramförutsättningar för sin sjöfartsnäring påverkar även svensk sjöfartsnäring, eftersom den svenska relativt kan förlora konkurrenskraft men det är även viktigt för svensk sjöfartsnäring att förbättra sin konkurrenskraft inom de givna ramar som faktiskt finns. Sjöfartsindustrin anser att ramförutsättningarna motverkar industrins förmåga att konkurrera internationellt och att industrin på så sätt utarmas, vilket är till skada för Sverige (Nilsson 2010). Utarmningen innebär att det blir svårare att rekrytera personal, bygga upp relevant erfarenhet på rederier, myndigheter, utbildningsväsende etc. och utarmningen kan innebära en försämrad anpassning av sjötransportssystemen till svenska avlastares intressen. Enligt delar av tankindustrin är situationen så allvarig att huvudkontoren flyttats utomlands (Tärntank 2010). Utflaggningen inom tanksjöfart började på allvar för några år sedan för rederierna Furetank, Tärntank och Broström/Maersk (Adolfsson 2010, Furetank 2010, Tärntank 2010).

För att förbättra ramförutsättningarna för svensk sjöfartsindustri, måste staten analysera och värdera de krav som sjöfartsindustrin ställer på ramförutsättningarna. För att identifiera och förstå vilka krav som ställs, kan det vara gynnsamt att ha bättre förståelse för hur svensk sjöfartsindustris affärsstrategier skapas. Sjöfartsindustrin är dock inte homogen utan i stora delar heterogen. Det finns t.ex. vid en närmare analys av linjesjöfart och bulk-sjöfart få beröringspunkter dem emellan (Thanopoulou 1998). Godset är till sin karaktär olika med avseende på; volymer, lastägare, lasthantering, hamnar, hamninfrastruktur, fartyg, sättet att göra affärer etc. Det är därför inte konstigt om strategierna för olika segment skiljer sig åt. För att ge de rätta ramförutsättningarna till en industri måste förståel-

sen för skillnaderna mellan de olika sektorerna bli bättre. Inte ens inom en sektor behöver det vara helt homogent. Inom tanksjöfarten finns ett antal skilda segment eller marknader. Det finns råolja-, kemikalie-, produkt-, bunker-, gas-, livsmedels-, bitumentankfartyg etc. För vissa av fartygstyperna finns dessutom en indelning i storleksklasser. Om ramförutsättningarna skall förbättras för produkttanksektorn, är det inte säkert att råoljesektorn gagnas av samma förändringar eller förbättringar. Även kostnaderna kan skilja avsevärt mellan olika sektorer. För tankfartyg innebär rengöringskostnaden mellan två olika laster inte bara arbetet med att utföra själva rengöringen utan fartyget måste dessutom betala för att pumpa iland olje- eller kemikaliehaltigt vatten. Ett linjefartyg skall göra lastrummen så rena som det är tekniskt och praktiskt möjligt, vilket ofta inte innebär rengöring i någon större omfattning (Svensk Sjöfarts Tidning 2007). Stuverikostnaderna för ett tankfartyg är så marginella att de inte särredovisas vid fakturering av hamnkostnaderna (Redare 2010), medan ett fartyg som lastar sågat virke kan ha mycket stora stuverikostnader. Båda fartygen har ungefär samma lastförmåga i övrigt.

För att få rederinäringen livskraftig, konkurrenskraftig och bestående måste en förståelse finnas för hur strategier kan utvecklas av de personer och företag som har i sin affärsplan att vara redare. Likväl som att det är viktigt för redaren att ha tillgång till utbildad personal och att stat och myndigheter stöder redaren i hans/hennes verksamhet, måste en förståelse från redaren till för att veta vad som skall efterfrågas. För att efterfråga rätt kompetens, ramvillkor och att kunna tillgodose kunders krav, bör en insikt i den egna affärsstrategiska verksamheten och verkligheten föreligga. Att en redare samtidigt kan hålla hög kvalitet och konkurrenskraftigt pris kräver en god kunskap om fartygen och deras förutsättningar. Det kräver stort kunnande i hur fartyg skall planeras innan de byggs och vad fartygs tekniska förutsättningar bör vara vid köp på andrahandsmarknaden. För att konstruktivt kunna beskriva den kommersiella verkligheten för utomstående som t.ex. banker, samarbetspartners, lastägare, leverantörer etc. måste det finnas en insikt i den egna affärsstrategiska verkligheten. Med en analysmodell kan intressenter se hur affärsverksamheten kan utformas så att företaget bättre kan konkurrera på en marknad och hur företaget skall anpassas till de egna förutsättningarna. Om redaren kan skapa sig en strategisk insikt med en horisont på ett, två eller tre års sikt skapas det förutsättningar för långsiktighet, kontinuitet och förbättrad konkurrenskraft.

För att forskning och utbildning om sjöfart skall kunna utvecklas, behöver kunskap om sjöfartens affärsstrategier byggas upp. Om forskningssektorn har kunskapsbrist om sjöfartsföretags affärsstrategier och inte heller förstår strategierna, kan forskningssatsningar bli missriktade, ineffektiva eller helt utebli. Kunskapen är också viktig, eftersom den kan återföras till industrin men också förmedlas till utbildningen. Forsknings- och utbildningssektorn är alltså i behov av både förklarande och beskrivande kunskap om sjöfartsföretags affärsstrategier.

Det finns alltså ett behov av ökade vetenskapliga kunskaper om affärsstrategier hos tanksjöfartsföretag, såväl på empirisk som på konceptuell nivå, d.v.s. det finns en kunskapslucka. Konsekvensen blir att intressenter har liten förståelse för tanksjöfartsföretagens situation och agerande. Glappet är särskilt tydligt i kopplingen mellan strategi och hur rederier förhåller sig till strategi, omgivande affärsförutsättningar och kontext inom tanksjöfart. Det är denna avhandlingens fokus att belysa detta glapp genom en affärsstrategisk analys av tanksjöfartsföretag.

## 1.5. Syfte

I föregående avsnitt har det framgått att speciellt redare, men även andra aktörer, har behov av ökad kunskap och förståelse av tanksektorn och dess affärsstrategier. Det övergripande syftet med denna studie är:

”att utveckla en modell för strategisk analys av tankredarens affärsförutsättningar, affärsstrategier och affärsresultat och sambanden dem emellan samt att med analysmodellens hjälp empiriskt identifiera och modellera framgångsrika affärsstrategier inom tanksektorn.”

Det övergripande syftet kan delas upp i två delsyften. De två delsyftena är:

- Utveckling och empirisk tillämpning av en strategisk analysmodell
- Identifiering och modellering av framgångsrika affärsstrategier

Med denna syftesformulering betraktas begreppet forskningsfrågor som de empiriska frågeställningar/delproblem som kvarstår efter utveckling av en teoretisk referensram för studien. Denna syn på syfte och forskningsfrågor sammanfaller t.ex. med Creswell (1994). Studiens empiriska forskningsfrågor preciseras i avsnitt 3.2

Analysmodellen diskuteras och presenteras i avsnitt 3.1 och identifieringen av framgångsrika affärsstrategier diskuteras och presenteras i kapitel 6.

## 1.6. Definitioner

Med affärsförutsättningar avses sådant som inte företaget direkt kan påverka. Med affärsstrategi avses kursen och de vägval företaget gör för att uppnå målen. Med affärsbeteende avses hur företaget agerar för att uppnå målen. Med affärsresultat avses utfallet.

Skillnaden mellan affärsstrategi och affärsbeteende i denna studie är att strategin görs upp i förväg och beteendet är hur företaget agerar. Här studeras affärsstrategi och affärsstrategins implementerande.

Med framgångsrika företag avses företag som överlevt på en starkt konkurrensutsatt marknad under lång tid med acceptabel måluppfyllelse.

Med framgångsrika affärsstrategier avses affärsstrategier som tillämpats av framgångsrika företag.

Med produkt avses både varor och tjänster.

## 1.7. Avgränsningar

Fyra företag ingår i studien: ett företag, Teekay, i en förstudie och tre företag, Broström, Laurin och Sirius, i huvudstudierna.

Företagen i huvudstudierna:

- Är inriktade på transport av raffinerade produkter typ diesel, bensin, etanol och metanol.
- Har valts med utgångspunkt från att de är svenskägda. Därför avslutas analysen av Broström i och med att företaget köptes upp av danska Maersk.

I studien ingår inte att undersöka hela tanksektorn, eftersom den är för fragmenterad och svåröverskådlig. Min uppfattning är att resultatet skulle bli för svårtolkat och för komplicerat att analysera.

## 2. Teoretisk referensram

I kapitlet beskrivs studiens teoretiska referensram och det teoretiska urvalet har sitt ursprung i strategisk styrning (strategic management), vilket mer i detalj presenteras i kapitlet. Den teoretiska referensramen gör inte anspråk på att vara komplett eller unik i bemärkelsen att teorierna som nämns skulle vara de enda lämpliga. De utvalda teoriernas främsta funktion är att ge stöd för att uppnå studiens syfte.

Den teoretiska referensramen ger struktur och stöd till problemformulering, syfte, forskningsfrågor, analys och diskussion. För att uppnå syftet, har den teoretiska referensramen anpassats till de speciella förutsättningar som tanksjöfarten har, vilket utvecklas i avsnitt 2.4

### 2.1. Konkurrens- och affärsstrategier

Affärsstrategin som särskilt teoriområde utvecklades i USA under 1950- och 60-talen som ett svar på de problem som upplevdes i och med att företag blev större och mer komplicerade (Grant 1995). Det primära önskemålet var att ledningen för ett visst företag skulle bibehålla den övergripande kontrollen genom att koordinera individuella beslut.

Det föreligger ett ökat intresse från företagsledare för formell strategisk planering och det intresset har väckt ett antal frågor (Porter 1983). Det är frågor som efterfrågar drivkrafter för konkurrensen i den egna branschen eller branscher som företaget överväger att gå in i. Frågorna handlar om att konkurrenter kan tänkas vidta åtgärder och hur i så fall det egna företaget skall möta dessa åtgärder på bästa sätt. Andra frågor är hur det egna företagets bransch kommer att utvecklas och hur det egna företaget skall placera sig strategiskt för att kunna konkurrera på längre sikt. Frågorna företagare ställer, sig enligt Porter (1983), ansluter till det som behandlats i problemformuleringen (se avsnitt 1.4).

#### 2.1.1. Global marknad

Globala kunder är villiga att köpa tjänster från alla leverantörer som de tror kan leverera det som efterfrågas och nationalitet har inte någon betydelse vid val av leverantör (Blythe 2009). Globalt vs lokalt är en variant av centralisering vs decentralisering, så när ett företag internationaliseras får det konsekvenser för de olika funktionerna som t.ex. tillverkning, marknadsföring och distribution (Carnall 1999). Det blir en balansgång mellan att kunna arbeta lokalt och att anpassa sig efter de globala förutsättningarna. Företaget behöver standardisera teknologierna, d.v.s. hur kunder skall tillfredsställas. Beskrivningarna som Blythe (2009) och Carnall (1999) ger bör även kunna användas i en diskussion om konkurrens eller personal. Rederier måste vara beredda på att kunder inte är trogna mot en viss nationalitet eller ett visst företag. Rederier måste även förhålla sig till det faktum att konkurrenter som erbjuder det som efterfrågas då kan bli ett reellt hot och att nationaliteten inte har någon betydelse. Samma resonemang går att applicera på rederiers syn på bemanning. Det är knappast troligt att nationaliteten har betydelse som sådan, men nationalitet har ofta betydelse för kostnaderna, eftersom löneläget för t.ex. svensk personal kan antas vara högre än vad det är för t.ex. filippinsk.

”En global bransch är en sådan, där konkurrerande företags strategiska positioner på större geografiska eller nationella marknader väsentligen påverkas av deras totala globala positioner” Porter (1983, s 265).

Ett företags strategiska position gynnas av det kunnande företaget utvecklat på andra marknader. En bransch behöver inte vara global bara för att den är multinationell (Porter 1983). Om en bransch är global, går det inte att analysera konkurrens på de olika geografiska eller nationella marknaderna var för sig med utgångspunkt från branschekonomi och konkurrenter, utan marknaderna måste analyseras i ett sammanhang (Porter 1983). Det ger stöd för ett resonemang om att en rederiorganisation med svenska fartyg konkurrerar på en internationell arena och måste analyseras med utgångspunkt därifrån. Speciellt tydligt görs det i de fyra punkter som räknas upp (Porter 1983):

- Skillnader i faktorkostnader mellan länder
- Andra villkor på internationella marknader
- Andra länders administration kan ha en annan syn på sina uppgifter
- Det finns skillnader i mål, resurser samt förmåga att bevaka utländska konkurrenter

Porter är en viktig inspiratör för strategianalyser och många är de seminarier, avhandlingar etc. som hänvisar till honom. Porter var dessutom en pionjär med applicerandet av strategisk styrning (eng: Strategic Management) i studier av industri och konkurrens (Grant 1995). Porters ”Five Forces”-modell baseras på ”structure-conduct-performanceparadigmet” av Waldman et al. (2007) vilket beskrivs i avsnitt 2.1.5.

Porter hävdar att ett företag har valet att välja mellan att agera på en nationell marknad och att bli globalt eller internationellt. Studiens utgångspunkt är att sjöfartsbranschen inte har de valalternativen emedan tanksjöfartsföretag är globala och för företagen i studien innebär det att de är utsatta för global konkurrens oavsett vilket trafikområde de väljer. För vad skulle kunna begränsa en global konkurrens, med utgångspunkt från Porters modell? Porters modell behöver kompletteras med de faktorer som är specifika för sjöfarten och faktorerna behöver specificeras när en generell modell används för generella beskrivningar. Därför används Jensen (1991) och modellen som beskrivs i den studien (se figur 7 i avsnitt 2.4).

En affärsstrategisk analys av tanksjöfarten kan använda sig av ”de fyra orsakerna till globala konkurrens fördelar”, vilka enligt Porter (1983) är:

- Komparativa fördelar
- Skalfördelar
- Fördelar genom produktdifferentiering
- Den karaktär marknadsinformation och teknologi har av allmän nytthet.

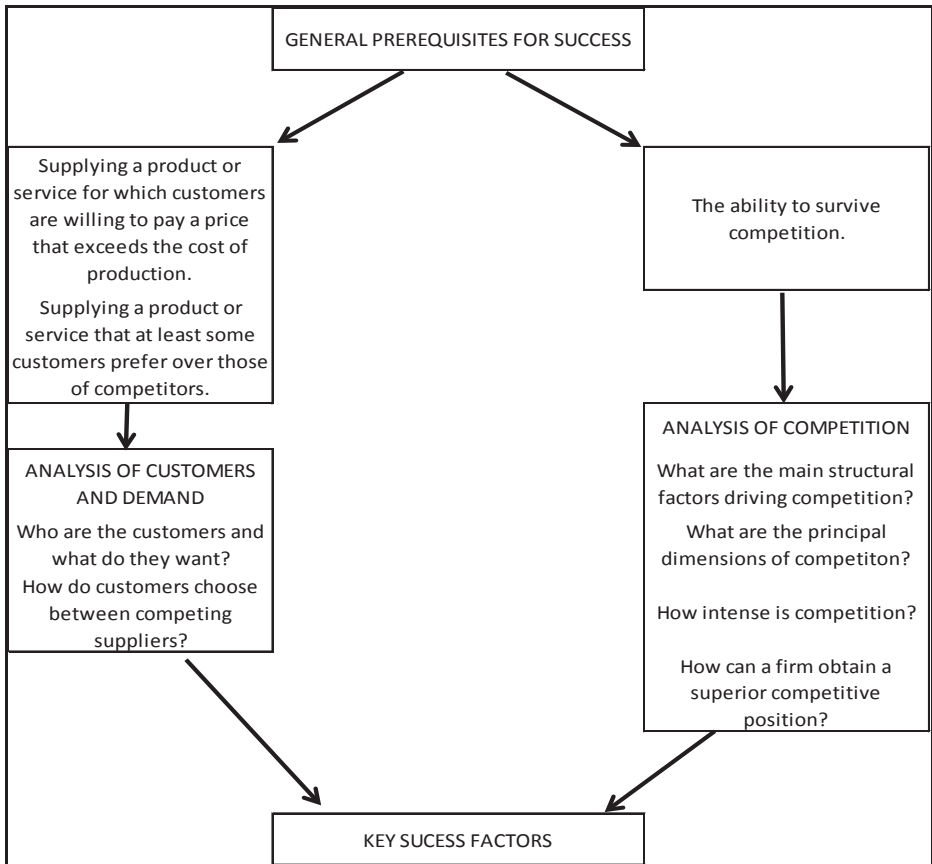
Tolkningen av orsakerna applicerat på tanksjöfartsföretag blir:

- De komparativa fördelarna består bl.a. av om flaggstaten kan ge de rätta förutsättningarna avseende faktorkostnad och faktorkvalitet (se figur 8 i kapitel 3).
- Skalfördelar skapas genom att en tankredare kan välja att ha:
  - Befraktningssavdelning i egen regi (det finns en stor flotta under egen kontroll som skall befraktas)

- Externt bolag som sköter befraktning och skapar skal fördelar genom att ta uppdrag för flera redare (om redaren endast har ett eller få fartyg)
- En stor flotta gör att bränsleavtal blir förmånligare
- En flotta med många fartyg som är utbytbara ger hög nyttjandegrad
- Global erfarenhet som består av ackumulerad kunskap från ett avancerat och befintligt kundsegment med höga krav och att föra över den kunskapen till andra kundsegment för att utnyttja kunskapen till egen fördel
- Produktdifferentiering kan innebära att redan befinna sig i ett kundsegment med högt ställda säkerhets- och kvalitetskrav och att kunna dra nytta av den kunskapen i ett annat kundsegment som har samma höga säkerhets- och kvalitetskrav.
- Egen produktteknologi: med en karaktär av korta resor, många hamnanlöp samt flera olika lastkvaliteter kan rederier bygga upp en effektiv transportmaskin med lättarbetade fartyg och med en effektiv besättning som arbetar säkert i kundsegmentet (det är stor skillnad på kustfarts- och oceanfartstrafik). Det kan finnas möjligheter att dra nytta av kunskapen i andra kundsegment men då förutsätts att kundsegmentet utvecklas på motsvarande sätt, annars försvinner fördelen med att ha en effektiv organisation. Fartyg som trafikerar ett område kan inte flyttas till ett annat med bibehållen fördel av effektiv organisation om trafikområdet ställer andra krav på fartyg och besättning.



## 2.1.2. Konkurrensfördelar



**Figur 1 – Key Success Factors. Källa: Grant (1995)**

Enligt Grant (1995) går det genom analys av konkurrens och efterfrågan att identifiera potentiella konkurrensfördelar i en industri i termer av faktorer som är viktiga för att bestämma ett företags förmåga att överleva och utvecklas - viktiga framgångsfaktorer (Key Success Factors, se figur 1). Tillvägagångssättet för att identifiera viktiga framgångsfaktorer är enkelt, rättfram och inte särskilt komplicerat. För att överleva och utvecklas i en industri måste ett företag uppfylla två kriterier (Grant 1995):

- Företaget måste tillhandahålla vad kunderna vill ha
- Företaget måste överleva konkurrens

En konkurrent är ett företag som relativt lätt kan byta produktionsutrustning och tillverka samma sak som det egna företaget (Grant 1995). Detta är vissa kemtankrederier exempel på (Redare 2010) i förhållande till huvudstudiens tre företag. För att kunna tillhandahålla vad kunderna vill ha, måste en analys av kunderna i industrin göras men inte med utgångspunkt från förhandlingskraft eller hot mot den egna vinsten, utan enligt Grant

(1995) mer som en grundläggande del i industrins existens. Utan kunder finns inte förutsättningar för industrin att existera. Om kunders behov kommuniceras via säljkanaler (t.ex. mäklare och V/C) eller via mer operativa kanaler, är det inte säkert att informationen kommer företagsledningen till del så att informationen kan påverka företagets strategi. Den strategiska analysmodellen som presenteras i kapitel 3 (se figur 8) skall kunna anpassas till modell och tabell enligt Grant (1995), se figur 1. Grant (1995), Porter (1983), Jensen (1991) och Waldman et al. (1998) skapar tillsammans en referensram som är teoretiskt valid och samtidigt applicerbar, operativ och användbar för studien.

### 2.1.3. Mogen företagsmiljö

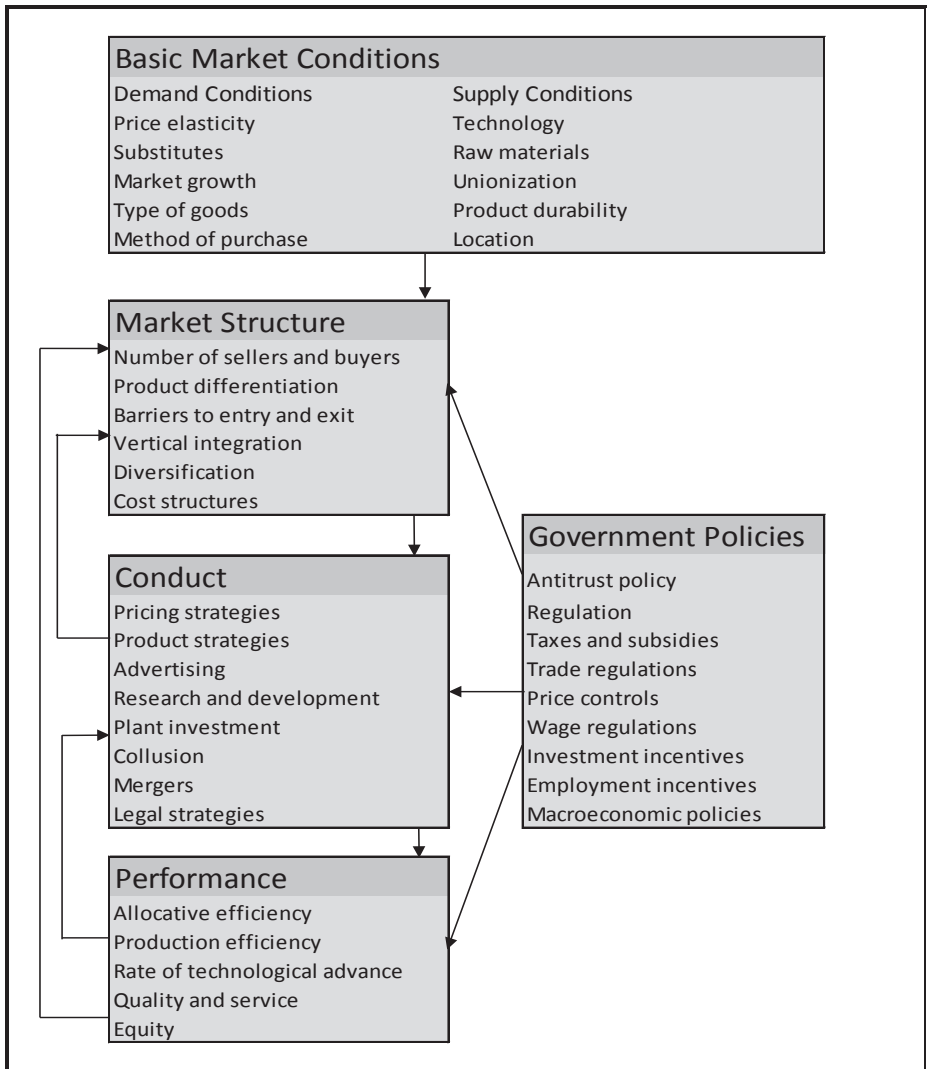
Grant (1995) menar att bibehållen konkurrensfördel i en mogen företagsmiljö karaktäriserar strategierna med utgångspunkt från:

- Försämrad möjlighet till differentieringsfördelar beroende på kunders ökade kunskaper, produktstandardisering och minskad produktinnovation.
- Spridning av teknisk kunskap innebär att konkurrensfördelar genom avancerade eller kostsamma tekniska lösningar blir svåra att uppnå och att bibehålla.
- Den mogna företagsmiljön gör att nya eller befintliga företag har lättare att konkurrera med företag med hög differentieringsgrad eller med starka positioner inom vissa segment. Detta beror på en högt utvecklad industriinfrastruktur i kombination med att det i en mogen företagsmiljö finns starka distributörer.
- Utländska konkurrenter kan ha kostnadsfördelar i form av lägre kostnader för t.ex. personal och valutors växlingskurser.
- Det finns ett samband mellan marknadsandel och vinstmarginaler i mogna företagsmiljöer, d.v.s. stor marknadsandel innebär relativt sett större marginaler på insatt kapital.
- Redan etablerade (stora) företag kan låsas in i högkostnadspositioner p.g.a. arbetsmarknadens organisationer eller egen inaktivitet. Små och nyetablerade företag kan minska den risken genom t.ex. uppköp av icke lönsamma produktionsanläggningar (hela eller delar av) till förmånligt pris.
- De lönsammaste företagen i mogna företagsmiljöer har uppnått väsentlig reduktion av fasta kostnader.

### 2.1.4. Hemlandets industripolitik

Enligt Porter (1983) är det inte möjligt att göra konkurrensanalys om inte hemlandets industripolitik blir ordentligt klarlagd. Även de politiska och ekonomiska samband som finns mellan hemlandets regering och regeringar på de större världsmarknaderna för branschens produkt behöver kartläggas. Resonemanget är applicerbart på branschen, men definitionen av hemlandets industripolitik är mer komplicerad. Rederier är inte direkt kopplade till ett land och fartygens "hemland" (eller flaggstat) behöver inte vara samma som för företaget som "använder" fartyget.

## 2.1.5. Industriella organisationer



**Figur 2 – The Structure-Conduct-Performance Paradigm. Källa: Waldman and Jensen (2007)**

Waldman et al. (2007) menar att det historiskt finns två tillvägagångssätt när det gäller att analysera industriella organisationer. Tillvägagångssätten är structure-conduct-performance (SCP) och Chicago-skolan. Waldman et al. (2007) använder inte rederier eller sjöfartsföretag som exempel men SCP (se figur 2) är intressant dels för kopplingen till Porter dels för att SCP kan förklara sambanden i makromiljön för sjöfartsföretag. Det finns en koppling mellan marknadens struktur (market structure), marknadens agerande/utförande (market conduct) och marknadens prestation (market performance). Kopplingen ligger i det som i syftet kallas affärsförutsättningar (marknadens struktur),

affärsstrategier (marknadens agerande/utförande) och affärsresultat (marknadens prestation). Det som är intressant och som kompletterar denna studies teoretiska resonemang är den del i SCP-modellen som berör politiska styr- och reglermedel. I structure-conduct-performance (SCP)-tillvägagångssättet/modellen ingår hur (för denna studie flagg-) staten hanterar de politiska styr- och reglermedel (Government Policies) som (rederi-) företag på ett eller annat vis måste hantera och som skiljer de olika (flagg-) staterna åt. I SCP-modellen består de politiska styr- och reglermedlen enligt Waldman et al. (2007) av:

- Konkurrensregler (Antitrust Policy)
- Regleringar (Regulation)
- Beskattning och subsidier (Taxes and Subsidies)
- Handelsregler (Trade Regulations)
- Priskontroll (Price Controls)
- Lönereglering (Wage Regulations)
- Investeringsstöd (Investment Incentives)
- Anställningsstöd (Employment Incentives)
- Makroekonomiska regler och förordningar (Macroeconomic Policies)

Politiska styr- och reglermedel påverkar marknadens struktur, agerande/utförande och prestation. Men svenska politiska styr- och reglermedel påverkar i princip bara svenska företag. I och med att rederier inte kan agera i förhållande endast till lokala konkurrenter utan även globala (se avsnitt 2.1.1) hjälper SCP-modellen till att förklara affärsförutsättningar för företagen. Genom att komplettera en analysmodell med delar av SCP-modellen ges en bättre beskrivning av företagens strategier.

### 2.1.6. Positionering

Med positionering avses företagets strategi på en marknad där det finns konkurrens och alternativ till företagets affärsidé. Positionering är tredje steget i en sekvens som, enligt Dibb (2001) och Brassington et al. (2006), består av:

- Segmentering
- Mål (targeting)
- Positionering

Ett företag måste besluta precis hur och var inom det utvalda segment som företaget önskar positionera sig (Dibb 2001) och det är inte förrän efter marknadens alla delar är kända som en framgångsrik positionering kan ske. Positionering baseras på kunders uppfattning och är därför bara delvis under marknadsförarens kontroll (Dibb 2001).

Mycket få produkter kan tillfredsställa alla kunders behov på en marknad (Jobber 2004). Inte alla kunder vill eller är beredda att betala för samma saker (Jobber 2004). Därför är det viktigt att välja ett kundsegment på marknaden. Valet av kundsegment innebär en positionering gentemot kunder och i förhållande till konkurrenter.

Företagen som ingår i studien har stora företag som kunder och stora kunder har (Jobber 2004, Jobber et al. 2006):

- Stor orderpotential
- Formaliserad köp- och ledningsprocess

- Ökad specialisering av funktioner
- Speciella behov som t.ex. volymrabatter
- Unika produktkrav
- Geografiska variationer

Presentationen av företagens kundsegment, d.v.s. den begränsade delen av marknaden som företaget fokuserar på (se även avsnitt 2.1.2), blir en del i tydliggörandet av företagets respektive affärsstrategier. Levitt (1975) menar att fokus skall vara på målet (marknaden) och inte på produktionen och drar paralleller till järnvägen som vid tiden för artikelns publicering var svårt ansatt av hård konkurrens från väg, flyg och telefoni. Orsaken var, menade Levitt (1975), att järnvägsföretagen definierade sig som att vara i järnvägsbranschen men skulle ha definierat sig som att vara i transportbranschen. Järnvägsföretagen var produktionsorienterade i stället för att vara kundorienterade. Den enligt Levitt (1975) felaktiga orienteringen berodde på ledningen för företagen och inte på att marknaden hade mognat eller stagnerat.

(Marknads-) positionering innebär att ta en tydlig, avgränsad och önskvärd plats i förhållande till konkurrenter i medvetandet hos kunder (Kotler 2001, Armstrong et al. 2002). Ett företags konkurrensfördel (se även avsnitt 2.3.3) och positioneringen av företagets produkt kan skilja sig åt (Kotler 2001). Konkurrensfördelen är företagets styrka men positioneringen är uppfattade utsikter för det som företaget levererar (Kotler 2001). Strategisk anpassning (strategic fit) innebär att utveckla strategier genom att identifiera möjligheter i affärsförutsättningarna och anpassa resurser och kompetenser för att dra nytta av dessa möjligheter (Johnson et al. 1999). Författaren menar att strategi kan ses som matchningen av resurser och aktiviteter hos en organisation till de förutsättningar i vilken organisationen agerar och det är denna matchning som författaren kallar strategisk anpassning (strategic fit). Andrews (1971) beskriver strategisk anpassning (strategic fit) som något som förhåller sig å ena sidan till företagets resurser och förmågor å andra sidan till den externa miljön. Andrews (1971) menar att metodologin om strategisk anpassning är ett lämpligt sätt att välja nischstrategi. Nischstrategin väljs så att företagets styrkor utnyttjar möjligheterna och samtidigt försvarar företagets svagheter och styrkor mot hot. Författaren menar att fyra frågor sammanfattar kärnan i strategisk anpassning och frågorna är vad företaget kan, vill, borde samt förväntas göra. Kan är kopplad till styrkor och svagheter, vill är kopplad till organisatoriska och individuella värderingar, borde är kopplad till externa möjligheter och hot. Den sista frågan vad företaget förväntas göra är kopplad till externa intressenters förväntningar. Andrews (1971) anses vara en pionjär i det som senare kom att kallas för SWOT (strength, weakness, opportunity, threat d.v.s. styrka, svaghet, möjlighet och hot).

Johnson et al. (1999) beskriver det som viktigt att organisationen hittar den rätta positionen (positioning), så att organisationen tydligt möter identifierade marknadsbehov. Tolkningen blir att strategisk anpassning och positionering har samma innebörd men sett ur två olika perspektiv och vid olika tidpunkter i det strategiska arbetet. Tolkningen blir också att i och med att möjligheterna skall identifieras och att möjligheter öppnar och stänger sig, förändras och uteblir, så måste man vara förberedd på förändringarna, vilket gör att styrningen behöver vara kontinuerlig för att bli effektiv. Arbetet med strategisk anpassning är alltså inte statiskt utan dynamiskt.

Kärnan i framgångsrik kundsegmentering av marknader ligger inte i fragmentering utan i kunskap och kännedom om marknadsplatsen (Dibb 2001). Det första steget i den aktuella segmenteringen är att bedöma hur marknad och segment ska mätas och därmed hur man

avgör om ett företag tillhör ett visst segment (Pehrsson 1991). Genom marknadsundersökningar skapas förståelse för kundernas behov och marknadsundersökningar kan generera kunskap som företaget ackumulerar i den dagliga verksamheten (Blythe 2009).

Med hjälp av strategisk marknadsplanering kan marknadsförändringar i viss mån förutses och en handlingsplan förberedas (Enis et al. 1991). Det är vanligtvis fyra faktorer som påverkar valet av övergripande företagsstrategi (Abell 1980):

- Vad företag har möjlighet att göra (might do)
- Vad företag kan göra (can do)
- Vad företag vill göra (want to do)
- Vad företag borde göra (should do)

Det kan till synes vara liten skillnad mellan möjlighet att göra och kan göra. Abell (1980) menar att skillnaden är att vad företaget har möjlighet att göra styrs av miljön medan det företaget kan göra styrs av företagets förmåga och resurser. Författaren menar vidare att viktning och balans av dessa fyra faktorer är kärnan i strategiformulering.

Kraven på marknadssegment i allmänhet är att det skall vara (Pehrsson 1991):

- Tillräckligt stort för att marknadsföringen ska bli lönsam
- Tillgängligt för anpassad marknadsföring
- Försvarbart vid konkurrens

Marknadssegmentering innebär att marknaden delas in i mindre kundgrupper. Kundgrupper med tydligt behov, beteende eller en tydlig karaktär som kan kräva separata produkter eller marknadsmixer (Armstrong et al. 2002). Kombinationen av (Jobber 2004), (Pehrsson 1991) och (Armstrong et al. 2002) innebär att marknads- och kundsegmentering för denna studie får samma innebörd.

Litteratur med inriktning på företags strategier utgår ofta från två dimensioner (Pehrsson 1991, Brassington et al. 2006):

- Produkt
- Marknad

Produkten skulle kunna liknas vid vad och marknaden vid vem. För att ytterligare förtydliga visualiseringen av företags strategier kan tre dimensioner användas (Abell 1980):

- Kundkategorier, vem skall tillfredsställas?
- Kundfunktioner, vad skall tillfredsställas?
- Teknologier, hur skall det tillfredsställas?

Abell (1980) menar att en bild säger mer än tusen ord och att det är speciellt användbart när det gäller att visualisera företags affärsdefinition och marknadsavgränsningar. Därför ger ytterligare en dimension en bättre förklaringsgrad. Visualiseringen ger inte det ytterligare förklaringsvärde som önskas om det inte går att relatera till visualiseringen och visualiseringen i dess bokstavliga form passar inte syftet med denna studie. Frågorna vem, vad och hur är däremot intressanta. Genom att granska företagens vem, vad och hur i tabellform kan jämförelsen belysa skillnaderna mellan företagen som ingår i studien. För denna studie blir den relevanta indelningen då:

- Kundkategorier: Vem skall tillfredsställas, kund som efterfrågar vissa sändningsstorlekar och sändningsstorlekar inom ett avgränsat geografiskt område.
- Kundfunktioner: Vad skall tillfredsställas, kan innebära att leverera en säker, tillförlitlig transport av ett avgränsat produktområde.
- Teknologier: Hur skall det tillfredsställas, kan beskrivas på ett antal olika sätt genom t.ex. resurser, hur produktionen utförs eller vilken marknadsföring företagen använder.

Definitionerna kan möjligtvis göras ännu snävare men det kan även vara så att viss avgränsning ges av sammanhanget. Det är knappast meningsfullt för en lastägare att kontakta ett tankfartygsrederi som alltså ägnar sig åt transporter av våta bulkklaster med förfrågan om torra bulkklaster. För att sammanfatta resonemangen innebär definitionen av verksamheten att ett antal distinkta kompetenser eller förmågor identifieras genom att belysa aktiviteter i form av produkter som erbjuds och marknader som tillgodoses (Abell 1980).

Affärsidén behöver alltså delas upp i ett antal strategier för att företaget skall hitta sin position på marknaden när det finns konkurrens och alternativ till företagets affärsidé. Uppdelningen av affärsidén görs i tre delar, där vem (kundsegment), vad (produkt) och hur (affärskoncept) besvaras.

## 2.2. Framgångsrika affärsstrategier

Strukturering med syfte och forskningsfrågor som vägvisare genom studien gör att framgång inte kommer att diskuteras ur ett kvantitativt utan kvalitativt perspektiv, enligt Creswell (1994).

### 2.2.1. Fastställa och precisera mål

Det är viktigt att fastställa och precisera mål (Levitt 1975). Mål kan delas in i två kategorier (Gummesson 1984):

- Ekonomiska mål
- Icke-ekonomiska mål

Ekonomiska mål kan vara lönsamhetsmått, försäljningsvolym eller marknadsföringens kapital- och marknadsandel (se även avsnitt 2.2.6). Icke-ekonomiska mål kan vara nöjda kunder, att leda teknisk utveckling, ha god arbetsmiljö etc. (jämför avsnitt 2.2.6) På lång sikt måste både ekonomiska och icke-ekonomiska mål uppfyllas. Målen är viktiga ur såväl strategisk som taktisk och operativ synvinkel enligt Gummesson (1984) men i företagets dagliga verksamhet är produkter, kundsegment och resurser relativt givna. Strategisk styrning innebär att finna affärsidéer, produktval eller en marknadskombination som i framtiden ger tillfredsställande lönsamhet (Gummesson 1984). Tillfredsställande lönsamhet är intressant för det innebär att lönsamheten inte blir ett absolut mått utan något som är högst individuellt för varje företag. Lönsamheten i ett företag kan vara tillfredsställande men samma lönsamhet i ett annat skulle alltså inte behöva vara tillfredsställande där. Tillämpningen av resonemanget kan vara att det inte är på främst kort sikt utan på längre sikt som en affärsstrategi kan sägas vara framgångsrik och graden av framgång blir individuell för varje företag.

Gummesson (1984) fortsätter resonemanget med att säga att mål kan bilda referenspunkt, ange en riktning eller forma en vision. Därefter väljs medel och aktiviteter. Målen kan vara (Gummesson 1984):

- Kvantitativa
- Kvalitativa

Med kvantitativa mål avses måluppfyllelse där det går att utläsa i vilken grad målet uppfyllts, t.ex. att ha viss omsättning eller att få viss avkastning. Med kvalitativa mål avses sådana som anger riktning eller rangordning, t.ex. att erbjuda säkra, effektiva eller konkurrenskraftiga transporter. Gummesson (1984) uttrycker att företag alltså inte alltid behöver nå ”acceptabel lönsamhet”, men att lönsamheten på lång sikt ändå måste vara tillfredsställande. På kortare sikt blir därför målen styrda av sysselsättningshänsyn. Tillämpningen av resonemanget för denna studie blir att ett företag kan ha mycket svag eller till och med negativ lönsamhet men ändå anses ha en framgångsrik affärsstrategi. Bedömningen om framgång ligger i att företaget överlever och i förhållandet till konkurrenter och andra aktörer på marknaden.

Det är viktigt att sätta upp mål före start, för utan mål kan företaget i och för sig röra sig snabbt men kanske åt fel håll. En strategi är en riktning och en omfattning (scope) för en organisation att på lång sikt nå ett mål (Johnson et al. 2002). Strategier definieras som företagsbeslut tagna av styrelsen tillsammans med högsta ledningen (ledningsgruppen) och skall styra affärerna i viss riktning (Sjögren et al. 2012). Strategin skall ge fördelar för organisationen genom konfigurationen och utnyttjandet av resurserna för att uppfylla intressenternas förväntningar (Johnson et al. 2002). Det är alltså med strategier, den långsiktiga riktningen, som målet, den generella anledningen, uppfylls. Johnson et al. (2002) gör inte någon tydlig definition av att strategier måste uppfylla vissa förutsättningar för att anses vara framgångsrika. Möjligen går det att utläsa att kopplingen till att ha en framgångsrik affärsstrategi innebär att uppfylla de uppsatta målen. Däremot måste målen vara tydliga. Tolkningen blir att mål och företagets organisatoriska ordning skall vara tydliga inte bara för den egna organisationen utan även för kunder och eventuella samarbetspartners. Samarbetet mellan kunder och samarbetspartners underlättas av tydligheten och det blir lättare att förutse och förstå agerandet hos företaget.

Även om studien inte kvantifierar eller rangordnar framgången går det att förtydliga vad som avses med framgång i studien (se även 2.2.5, 2.2.6 och 4.3). Utgångspunkten är att framgång kan upplevas på olika sätt för intressenter. Diskussionen vad gäller framgångsrika företag samt inre och yttre intressenter (se även avsnitt 2.2.2 och Westhead et al. (2001)) är inspirerad av bl.a. Miles et al. (1978), Abell (1980), Robinson et al. (1984), Enis et al. (1991), Grant (1995), Ward (1997), Aaker (2001), Westhead et al. (2001), Johnson et al. (2002) och Makadok (2003). Förenklat kan sägas att det finns inre och yttre intressenter som sätter upp inre respektive yttre kriterier för framgång. De inre intressenterna kan motsvaras av familjeföretaget och dess ägare medan de yttre kan motsvaras av finansärer, marknaden, media, politiker, konkurrenter etc. Inre intressenter sätter upp kriterier för framgång som baseras på uppsatta mål (se avsnitt 2.2.5). Yttre intressenter sätter upp kriterier för framgång baserat på möjligheter. Det betyder att även om de inre kriterierna uppfylls och inre intressenter ser måluppfyllelsen som en framgång, behöver det inte betyda att yttre intressenter också anser att möjligheterna tillvaratagits fullt ut. I den fortsatta diskussionen betraktas framgång ur perspektivet inre intressenter.



### 2.2.2. Familjeföretag

Företagen i studien kan beskrivas som familjeföretag och därför blir en diskussion om familjeföretagets definition intressant. Familjeföretag är inte en homogen grupp, vilket är värt att hålla i minnet. Familjeföretag kan enligt (Corbetta et al. 2004) delas in i:

- Grundarcentrerat familjeföretag (founder-centered family firm)
- Familje- eller släktkonsortium (sibling or cousin consortium)
- Öppet familjeföretag (open family firm)

Grundarcentrerat familjeföretag är ett företag där första generationen (grundaren) är den som driver företaget. Familje-/släktkonsortium innebär förenklat företag där grundaren har lämnat över till nästa generation. Öppet familjeföretag innebär förenklat att företaget antingen har vuxit och kapital har tagits in utifrån eller att företaget har förts över till ytterligare en generation.

”Små” företag behöver nischa (fokusera) verksamheten p.g.a. begränsade resurser så en framgångsrik affärsstrategi för ett ”litet” företag innebär att strategin behöver vara relativt avgränsad och okomplicerad (Robinson et al. 1984). Vikten av att planera understryks återkommande av Robinson et al. (1984), vilket därför tolkas som en viktig komponent i en framgångsrik affärsstrategi. Robinson et al. (1984) återkommer till att ett företag skall vara proaktivt hellre än reaktivt och att proaktiviteten bygger på att företaget skall ha parallella informationskanaler för att bygga upp affärsstrategi och att de skall byggas upp med den dynamik som omgivningen utsätter ett företag för.

Ward (1997) understryker vikten av att planera (strategiplanering) men planering innebär att dela information och det menar Ward (1997) att familjeföretag inte vill. Planering innebär även att ta in idéer från andra, vilket inte heller det brukar vara utmärkande för familjeföretag. Ward (1997) har ett resonemang där familjeföretag behåller sitt ägande av företaget beroende på att det annars kan uppfattas som icke lojalt gentemot övriga. Det är inte svårt att i förlängningen koppla resonemanget till att även gälla anställda eller andra företag som är starkt kopplade till organisationen t.ex. leverantörer. Alltså, ju mer integrerat företaget är i samhället desto svårare att lämna (samhället). Diskussionen är intressant i förhållandet till eventuellt kluster vad gäller kompetens och kapital. En framgångsrik affärsstrategi enligt Ward (1997) är att ständigt testa och tänja sina nuvarande strategiska gränser. Företag skall revidera produkter, testa nya marknader och marknadskanaler och på olika sätt pröva om det går att ytterligare addera värde eller differentiera. Ett långsiktigt perspektiv på verksamheten innebär att andra företag med ett kortsiktigt perspektiv kan ha bättre lönsamhet men då på kort sikt.

Alla företag måste formulera, implementera och kontrollera en strategi i kontexten av ett eller flera mål (Sharma et al. 1997). Enligt författarna finns det inte mycket forskning om hur (familje-) företag skannar sin omgivning, utvärderar förmågor samt söker och utvärderar alternativa strategier.

Chua et al. (1999) diskuterar i huvudsak problemen med att definiera ett familjeföretag och ett sätt är via unika egenskaper. Ett särdrag i den unika egenskapen verkar vara familjeföretagets flexibilitet och att ha närhet till beslut. Flexibiliteten verkar delvis bestå av att kunna fatta beslut som inte skulle accepteras på samma sätt av aktieägare i ett publikt företag, utan att för den skull vara felaktiga. I och med att ägare och ledning är så nära sammankopplade i familjeföretag kan beslut som förfördelar en part i företaget därmed

ändå uppfylla kraven, eftersom det rör sig om samma personer (Jensen et al. 1976, Chua et al. 1999, Chua et al. 2003).

Förmågan att vara flexibel när det gäller beslut kan ytterligare förstärkas av att ledningen för ett företag har relativt lång tjänst i samma position. Enligt Westhead et al. (2001) har inte familjeföretag VD-ar som sitter signifikant längre än i icke familjeföretag. I strategi-uppbyggandet skall relationer utvecklas och bibehållas mellan den interna (ägare, ledning, familjemedlemmar, anställda etc.) och den externa (kunder, leverantörer, finansärer etc.) miljön (Westhead et al. 2001). Flexibiliteten kan minskas genom viljan att bibehålla total ägarkontroll och kontrollen kan stå i konflikt med långsiktiga affärsförutsättningar (Westhead et al. 2001). Varje företag har sina specifika resurser och förutsättningar och måste därför välja strategi efter dessa. Författarna menar att så kallade NEDs (Non Executive Directors, så kallade styrelseproffs), alltså personer med erfarenhet från ledning av andra företag, kanske i annan bransch som väljs in i styrelsen, kan bistå med nya dimensioner av erfarenhet till den ovannämnda interna och externa miljön i företaget.

### 2.2.3. Resurser

Framgångsrika (affärs-) strategier innebär inte bara att företaget måste ha tillgång till resurser, resurserna måste också utnyttjas på rätt sätt (Johnson et al. 2002).

Socialt ansvar (social responsibility) kan påverka ett företags resurshantering (resource management) enligt Chrisman et al. (2003). Det innebär att ledningen för ett företag kan ha icke-ekonomiskt ansvar gentemot samhället, vilket för t.ex. familjeföretag kan innebära ansvar mot familjen men även mot samhället i stort. Det icke-ekonomiska ansvaret kan bestå i förbättrad livskvalitet på orten, att stödja och göra affärer med lokala företag i stället för kanske billigare och internationella företag etc.

Chrisman et al. (2005) menar att forskning på ekonomiska mål fortsatt kommer vara viktig bl.a. beroende på beskrivningen Makadok (2003) gör över företagets uthållighet i förhållande till positiv och negativ ekonomisk avkastning (se avsnitt 2.2.6). De icke-ekonomiska måtten är också intressanta speciellt för ett familjeföretag, eftersom ägandeformen inte enbart bygger på ekonomiska mått. Med utgångspunkt från agentteorin enligt Jensen et al. (1976) påverkas icke-ekonomiska mått enligt Chrisman et al. (2005) av osjälviskhet (altruism, oegennyttia) och förskansning (entrenchment). Osjälviskhet kommer från agentteorin med innebörden att ledning och ägare finns inom familjen i familjeföretag, så då borde agentkostnaderna bli låga eller till och med obefintliga. Förskansning har innebörden att bibehållen familjekontroll t.ex. kan minska villigheten till stora investeringar som innebär lån som i sin tur minskar kontrollen över företaget. Osjälviskheten (altruism) verkar intressera forskare och även Steier (2003) och Corbetta et al. (2004) menar att icke-ekonomiska mål har betydelse för familjeföretaget och dess sätt att verka. Det beror på att ekonomiska mål mäts relativt okomplicerat och därför är likartade i olika företag, medan icke-ekonomiska mål kan, enligt Chrisman et al. (2005), ha stor variation i olika företag, vilket anses innebära att osjälviskhet och förskansning därför påverkar icke-ekonomiska mål mer än de påverkar ekonomiska. Speciellt osjälviskhet anses vara det som gör att familjeföretag hellre väljer icke-ekonomiska mål som långsiktig överlevnad än att uppnå kortsiktiga ekonomiska mål. Exempel på icke-ekonomiska mål kan vara (Zellweger et al. 2008, Chrisman et al. 2012):

- Harmoni
- Arbetstillfällen för familjemedlemmar
- Familjekontroll
- Kontinuitet
- Stolthet
- Rykte
- Tillhörighet
- Sammanhållning

Entreprenörer i familjeföretag tenderar att se företaget som en förlängning av ”jaget” och familjen (se även avsnitt 2.2.7). Därför blir de mer benägna att ta ett större socialt ansvar. Familjeföretag har också i högre grad ett engagemang i (det lokala) samhället och samhället finns inbäddat i kontexten av företaget (t.ex. att finansiera lagtröjor för fotbollslaget och ha personligt engagemang som tränare etc.). Det är viktigt att betona att alla familjeföretag inte har samma icke-ekonomiska mål. Icke-ekonomiska mål kan skilja beträffande vilka de är och i vilken grad de har betydelse för respektive företag (Chrisman et al. 2005, Chrisman et al. 2012).

Det finns många sätt att differentiera framgångsrikt men oavsett vilket sätt som väljs, har en framgångsrik differentieringsstrategi tre karaktäristiska drag (Aaker 2001):

- Den skall generera kundvärde (generate customer value)
- Den skall tillhandahålla upplevt värde (provide perceived value)
- Vara svår att kopiera (be difficult to copy)

Det som ytterligare karaktäriserar framgångsrika strategier är att de inbegriper hela organisationen i företaget d.v.s. strukturen, systemen, personalen och kulturen. Kvalitetsval och byggandet av starka varumärken (building strong brands) är exempel på framgångsrika differentieringsstrategier (Aaker 2001).

#### 2.2.4. Kvalitet

Kvalitetsbegreppet kommer säkert i olika skepnader att nämnas av respondenterna i studien. Kvalitetsbegreppet kan innebära mycket och är trots sin spridning inte helt lätt att beskriva eller avgränsa. Det är också svårt att avgöra vad som avses med kvalitet. Kvalitet kan delas in på olika relevanta sätt och ett sätt är att dela in kvalitetsdimensionerna som Aaker (2001) gjort i:

- Utförande (Performance)
- Överensstämmelse med specifikation (Conformance to specification)
- Kännetecken (Features)
- Kundstöd (Customer support)
- Köp- och användarprocess (Process quality)
- Estetisk design (Aesthetic design)

Dessa kvalitetsdimensioner är inte alla som finns. Det beror på i vilket sammanhang dimensionerna diskuteras, men de är de mest relevanta för en generell diskussion (Aaker 2001). Varje dimension består av multipla komponenter och Aaker (2001) för inte något resonemang som direkt går att härleda till tankrederier. Det bidrag resonemanget ger till

studien är att begreppet kvalitet är komplicerat och det behöver inte nödvändigtvis betyda att respondenterna gör en liknande indelning som Aaker (2001) gjort.

Jensen (1991) har också gjort en indelning av kvalitetsdimensionerna och den i studien utförda intervjuundersökningen stöder antagandet att transportkvalitet är en mycket viktig faktor för kunder vid val av linjetransportör. När kunden väljer vilken transportleverantör som skall användas kommer alltså utlovad och erhållen transportkvalitet att prioriteras som urvalskriterium. Jensen (1991) delar in kvalitetsdimensionerna i:

- **Frekvens** d.v.s. turtäthet
- **Transporttid**
- **Regularitet** vilket innebär transportsystems förmåga att hålla utlovat eller planerat tidschema för avgång och ankomst
- **Godskomfort** vilket innebär skydd från skador på godset. Beskrivningen har sin utgångspunkt i linjetrafik vilket innebär styckegods på lastbärare. Kvalitetsdimensionen är relevant även för produkttanklastar som inte heller får skadas under transporter. T.ex. att de inte får kontamineras (blandas), eventuellt skall hålla vissa temperaturer, grundstötning etc.
- **Transportsäkerhet** innebär skydd mot svinn eller stöld under transporten
- **Kontrollerbarhet** innebär att kunna följa transportförloppet med avseende på information om försenad eller fördröjd ankomst etc.
- **Flexibilitet** innebär transportsystemets förmåga att hantera förändringar eller påverkan från för- eller eftertransporter. Exempelvis kan en hamnanläggnings faktiska och fysiska förutsättningar, möjligheter till säker förtöjning etc. påverka, något som fartyget behöver förhålla och kunna anpassa sig till.
- **Frikopplingsförmåga** d.v.s. i vilken utsträckning för- och eftertransporter kan frikopplas från fartygets ankomst- och avgångstider.
- **Expansionsförmåga** innebär transportsystemets förmåga att internalisera för- och eftertransporter, vilket kan leda till bättre totalekonomi i logistiksystemet.

Jensen (1991) beskriver kvalitetsdimensionerna med utgångspunkt från linjetrafik men det finns intressanta paralleller till tanksjöfart.

### 2.2.5. Konkurrenskraft till framgång

Ett företag som är konkurrenskraftigt är ett företag som har klarat att överleva i en viss industri eller på en viss marknad över tid (Grant 1995). I och med att studien kommer att ta upp förutsättningar, strategier och resultat anser jag inte att konkurrenskraft räcker som definition på företagets förmåga. Konkurrenskraft definieras som att ha klarat att överleva i en viss industri eller på en viss marknad över tid men det innebär att har företagen bara förutsättningarna, så är de konkurrenskraftiga. För att tydliggöra studien och företagets förmåga behöver konkurrenskraft bytas ut mot ett mer värdeinriktat ord. Grant (1995) använder framgång (success) vid beskrivningen av hur ett företag arbetar med strategi men påstår ej att strategin garanterar framgången. Enligt Grant (1995) definieras framgång med fyra element:

- Målen skall vara enkla, konsekventa och långsiktiga
- Det skall finnas en djupgående förståelse av konkurrenssituationen
- Det behöver göras en objektiv bedömning av resurserna och dess begränsningar

- Implementeringen behöver vara effektiv

Grant (1995) anser att det inte är en slump och baserat på tur om ett företag är framgångsrikt. Det behöver finnas en tanke och en mening bakom företagets agerande för att framgång skall uppnås. Min studies tolkning av resonemanget är att framgång inte är i förhållande till andra företag på så sätt att det går att rangordna företagen efter i hur hög grad de har uppnått framgång, men definitionen innebär ändå en viss distinktion från att enbart vara konkurrenskraftig. Skillnaden mellan att vara konkurrenskraftig och framgångsrik är att framgångsrika företag förutom att uppfylla kriteriet för att vara konkurrenskraftiga enligt denna studies uppfattning måste uppfylla ytterligare två kriterier, nämligen acceptabel målluppfyllelse och att företaget överlevt hård konkurrens under lång tid.

### 2.2.6. Mått på framgång

Chakravarthy (1986) för ett resonemang om att resurserna inte skall utnyttjas fullt ut utan slacket ger företaget flexibilitet för framtiden. Framgångsrika affärsstrategier bygger alltså på att företaget har en förmåga att hushålla med sina resurser och skapa större utrymme för flexibilitet än andra företag. Därför menar Chakravarthy (1986) att det inte går att mäta framgång enbart på finansiella (eller ekonomiska) mål och att maximera dessa mål innebär därför inte framgång (excellence) utan kan till och med i vissa situationer förringa framgången. Slacket kan enbart genereras genom att arbeta med företagets effektivitet (Chakravarthy et al. 1984).

Lynch (2003) anser att mått på framgång inte enbart är finansiella eller ekonomiska. Lynch (2003) menar att det numera är allmänt accepterat att vissa mått på framgång inte lätt kan kvantifieras, t.ex. de som associeras med affärsetik eller trivselfaktorer för de anställda. Målen kan delas in i två områden (Lynch 2003):

- Finansiella mål
- Strategiska mål

De finansiella målen kan vara vinst per aktie, vinstmarginal, avkastningsgrad etc. Strategiska mål kan vara ökad marknadsandel, hög grad av kundnöjdhet, högre grad av anställningsnöjdhet etc. (se även avsnitt 2.2.1). Lynch (2003) påpekar att finansiella mål inte nödvändigtvis är viktigare än strategiska mål. Det är upp till varje individuellt företag att avgöra vilka mål som är viktiga och vilket förhållande målen har till varandra. I min studie väljer jag att dela in målen i ekonomiska och icke-ekonomiska mål i linje med Gummesson (1984). Både ekonomiska och icke-ekonomiska mål kan vara strategiska i min studie.

Företag med positiv till neutral avkastning kan bestå på obestämd tid. Företag som har tillfälligt negativ avkastning kan fortsätta med det tills resurserna är slut, men företag kan inte bestående ha negativ avkastning utan att få resurstillskott utifrån (Makadok 2003). En reflektion som går att göra med utgångspunkt från Makadok (2003) är att om företaget är ett familjeföretag behöver inte avkastningen på samma sätt bli avgörande för företagets framtid som om företaget ägdes av riskkapitaliser. Makadok (2003) beskriver vidare att ledare i familjeföretag faktiskt kan sätta företagets intressen framför sitt eget, vilket gör företaget mer uthålligt (se osjälviskhet i avsnitt 2.2.3). Författaren menar att den viktigaste slutsatsen innebär att lednings- (governance) och kompetensfaktorer ger synergier och kompletterar varandra.

Effektiva företag skapar och upprätthåller en fungerande marknad för sina varor eller tjänster (Miles et al. 1978). Företag förändrar och förfinar också ständigt den mekanism genom vilken de uppnår sina syften genom att omstrukturera roller, relationer och ledningsprocesser. Det kan företag göra enligt fyra (tre) olika strategityper (Miles et al. 1978):

- Försvarare (defenders)
- Analyserare (analysers)
- Utforskare (prospectors)
- Reagerare (reactors)

Försvarare och utforskare anses enligt Miles et al. (1978) befina sig på var sin ände av samma skala. Även analyseraren befinner sig på samma skala men är en blandning av de övriga två. Reageraren är en fjärde variant som inte direkt har någon koppling till de övriga tre, Miles et al. (1978) benämner reageraren som ett misslyckande (failure). Reageraren anses agera för sent eller på redan uppkomna händelser och anses inte vara en strategi i egentlig mening utan en rest av de övriga tre när de är felaktigt genomförda (se även avsnitt 2.2.2). Att vara försvarare innebär att bevaka eller att stänga en del av marknaden för att undvika konkurrens. Försvararen producerar ett begränsat antal specificerade produkter för en nischad del av marknaden. Försvararen kan beskrivas som antingen differentierad eller som att ha kostnadsfokus (se även avsnitt 2.3.3). Försvararen tenderar att bortse från utveckling och trender utanför sin domän. Försvararen utvecklar sin produkt (fartyget) genom att förenkla, förfina och vara kostnadseffektiv men skannar inte efter nya möjligheter etc. Den största risken för försvararen är att inte kunna möta en viktigare förändring i marknadsmiljön. Att vara utforskare innebär att hela tiden söka nya möjligheter. Den här typen av företag är mycket beroende av individerna i organisationen. Det är individerna som finner möjligheter. Utforskare är flexibla men behöver större tillgång till kapital än försvarare. Det är utforskaren som finner morgondagens möjligheter. Den största risken för utforskaren är svag lönsamhet och att överutnyttja resurserna. Att vara analyserare innebär att vara lite av både utforskare och försvarare. Förenklat beskriver Miles et al. (1978) det som att minimera risk och maximera möjligheter för vinst. Analyseraren identifierar, utvecklar och utnyttjar nya produkter på nya marknader genom att arbeta med de resurser företaget har. Arbetet består i att befintliga resurser inte förändras i så hög grad utan endast marginellt för att passa ett kundsegment. Den största risken för analyserare är svag lönsamhet, överutnyttjade resurser och att samtidigt inte kunna möta en viktigare förändring i marknadsmiljön. Försvarare, utforskare och analyserare anses enligt Miles et al. (1978) vara proaktiva i olika grad (se även avsnitt 2.2.2). Motsatsen är då reaktiv, vilket författarna Miles et al. (1978) väljer att kalla den fjärde strategitypen. Som namnet antyder är den reaktiva strategin en strategi som går ut på att reagera på redan inträffade förändringar. Strategin är en reststrategi som går ut på att inte agera på förändringar. Förändringar i omgivningen sker ändå, vilket till slut tvingar företaget att agera, varför den reaktiva strategin är en ”vänta och se”-strategi. Orsaken till att en strategi skall anses vara reaktiv är enligt Miles et al. (1978) att:

- Företaget saknar tydliga strategier
- Organisationsstrukturen är inte formad efter vald strategi
- Ledningen behåller en strategi trots tydliga förändringar på marknaden

## 2.2.7. Organisationsstruktur

Beskrivningen av företagens affärsförutsättningar, affärsstrategier och affärsresultat görs genom den strategiska analysmodellen (se avsnitt 3.1). För att förklara företagets sätt att organisera sig behövs ett resonemang om hur organisationer är uppbyggda. Empirin berättar hur företagen utvecklats över tid och vilken organisationstyp företaget är exempel på. Ett sätt att dela in företags organisationsstruktur är enligt Carnall (1999):

- Enkel- eller entreprenörsstruktur
- Funktionell struktur
- Produkt- eller marknadsstruktur
- Divisionsstruktur
- Matrisstruktur
- Federal struktur

Strukturerna ovan ger en indikation på att ett företag, i varje fall teoretiskt, har utgångsläget i punkt ett för att sedan vid tillväxt utvecklas till funktionell-, produkt- eller marknads-, divisions-, matris- eller federal struktur. Den mer ingående beskrivningen av entreprenörs-, funktionell-, produkt eller marknads-, divisions-, matris- och federal struktur följer nedan och är fortsatt hämtad från (Carnall 1999).

Entreprenörsstrukturen är den enklaste av strukturerna och innebär att det mesta i organisationen byggs på entreprenören eller ägaren i företaget. Uppstarten av företaget skulle kunna innebära att företaget har en enkel- eller entreprenörsstruktur men kunders krav på uppfyllande av kommersiella, politiska och legala ramverk (se avsnitt 5.4) ställer högre formella krav på verksamheten, vilket eventuellt gör organisationsformen mindre lämplig i längden. Fördelen med organisationsformen är att den är flexibel.

Funktionell struktur är en struktur som ofta är resultatet av tillväxt. Företaget delas in i olika avdelningar som t.ex. personal-, ekonomi-, befraktnings-, kvalitets- och säkerhetsavdelning. Koordination sker via en ledningsgrupp eller liknande med en högsta chef i toppen. Organisationsformen innebär fördelar så till vida att det vid behov går att utveckla vissa förmågor för att anpassa verksamheten till kunders krav eller till trafikområdets förutsättningar eller begränsningar. Däremot kan eventuell expansion göra att organisationsformen inte längre blir optimal. Olika marknader kan ställa olika krav och att centralisera utan lokala kontakter kan innebära problem med anpassningen. Det kan bli svårt att få tiden att räcka till för varje enskild marknad och det kan bli svårt att allokera resurserna rätt.

Produkt- eller marknadsstruktur bygger på att aktiviteterna är grupperade runt produkt eller marknad. Varje grupp har egna experter med fokus på viss produkt eller marknad. Stora företag som befinner sig inte bara inom produkttank utan kanske även har råoljetankfartyg och bostadsplattformar borde kunna vara lämpliga exempel på den här organisationsstrukturen. Varje grupp har förutsättningar att reagera på förändrade marknadskrav eller förändrad efterfrågan genom anpassning av produkten. De åtgärder som vidtas behöver inte ha en direkt inverkan på övriga grupperns förutsättningar i företaget. Specialisterna får direkt koppling till produkten eller marknaden och blir inte generalister. Känslan av att komma nära kunden bibehålls.

Divisionsstruktur kan bli aktuellt vid ytterligare tillväxt eftersom produkt- eller marknadsstrukturen kan få ledningen att bli fångad i beslut rörande den dagliga verksamheten

och att man därför inte hinner med långsiktiga beslut. Genom att divisionalisera bryts verksamheten ner i relativt självständiga enheter, där ledaren för respektive division får ansvar för sin produkt, marknad eller funktion. Divisionerna i sig kan sedan vara organiserade enligt t.ex. en funktionell struktur. Divisionen kan närmast liknas vid ett företag inom företaget men med en avgränsad uppgift.

Matrisstruktur har fokus både på marknad och på funktion samtidigt. Matrisstrukturen används ofta i stora organisationer där det finns mer än ett komplext projekt och där det finns behov av att både kunna koordinera och utveckla projekten samtidigt genom ett flertal specialistaktiviteter. Specialistaktiviteterna varierar över tid för varje projekt och aktiviteterna kommer in i olika delar av projektets utveckling. Matrisstrukturen består av en projekt- och funktionell struktur samtidigt. Med projekt avses en uppgift som är avgränsad i tid och har en början och ett slut. Projekt kan innebära att utveckla en viss medicin eller att utföra testborring efter gas eller olja på viss plats för underlag inför eventuell framtida utvinning.

Federal struktur innebär att ta divisionsstrukturen ett steg vidare. Divisionen decentraliseras ytterligare och utvecklar strategiska affärsenheter utan inblandning av divisionens struktur. Den federala strukturen innebär att en division utvecklar mer än en enhet eller verksamhet. Den federala strukturen innebär precis som divisionen att vara ett företag inom företaget men med skillnaden att även angränsade uppgifter utförs självständigt. Företaget inom företaget utvidgas.

Det är intressant hur företagen presenterar verksamheten men studiens inriktning är inte organisationsstruktur. Syftet med studien är att identifiera framgångsrika affärsstrategier och beskriva utvalda redares sätt att nå dit. För att beskriva redarens sätt att arbeta kan beskrivningen av funktionerna utnyttjas på olika sätt men är främst ett sätt att sortera företagens agerande enligt:

- Vems behov skall tillfredsställas?
- Vad skall tillfredsställas?
- Hur skall behoven tillfredsställas?

## 2.2.8. Innovation

Förmågan att förändras eller anpassa sig är avgörande för sjöfartsföretag i högkostnadsländer (Jenssen 2003). Därför har enligt författaren bl.a. norska redare specialiserat sig inom segment med standardtonnage. Generellt innebär förutsättningar som påverkar norska företag även att de påverkar andra högkostnadsländers företag. Det ger analogier för svenska (och danska) företag. Jenssen (2003) slutsats är att det är viktigt att nischa sig för att vara långsiktigt konkurrenskraftig. P.g.a. nackdelen att tillhöra ett högkostnadsland blir även samarbete en viktig del i affärsstrategin. Strategikonceptet består av urval av produkter och marknader och är plattformen för definitionen av innovation enligt Jenssen (2003) så innovativa företag är sådana som förändrar sin produkt, sitt marknadsval eller sin produktionsprocess. Det finns tre drivkrafter som är viktiga för sjöfarten enligt Jenssen (2003):

- Informations- och kommunikationsteknologi
- Globalisering och ekonomisk tillväxt
- Miljövård (miljöskydd)



Författaren kopplar ihop strategiarbetet med innovation och menar att företag som erbjuder en redan existerande produkt innebär en låg grad av innovation. Att gå in på marknader där konkurrenter redan är väl etablerade innebär också låg grad av innovation. Genom att i stället utveckla produkten eller inträda på nya marknader blir graden av innovation högre och det är innovation som bidrar till konkurrenskraft och ekonomisk tillväxt i företag (Jenssen 2003). Författaren hävdar vidare att innovation måste antingen ge skalfördelar eller innebära speciallösningar (differentiering) som kopplar kunderna till företaget. Ur det perspektivet blir resonemanget intressant, eftersom skalfördelar kan skapas även hos ett relativt litet företag genom att det nischar sig och på så vis skapar en dominerande ställning (skalfördel). En framgångsrik affärsstrategi kan alltså tolkas, som att vara innovativ och att vara innovativ innebär att utveckla ”nya” kunskaper.

Jenssen (2003) menar vidare att samarbete med andra företag och intressenter ytterligare ökar möjligheterna att vara innovativ (se även avsnitt 2.3.2). För att utveckla ett samarbete med andra företag måste det byggas upp ett förtroende mellan företagen. Genom samarbete kan även små företag (redare) utnyttja de olika (organisations-) funktioner (se avsnitt 2.2.7) som finns men i en samarbetsform och inte i egen regi. Samarbete där det finns ett väl etablerat förtroende mellan företagen verkar också innebära att företagen kan bygga upp kunskap genom lärande och vara innovativa trots att de inte har alla funktioner i egen regi. Ju närmare den strategiska kärnan företaget har samarbeten i innebär att kostnaden och komplexiteten av kontroll blir mycket hög, vilket leder till att den högsta risken men även den högsta nyttan finns där.

En annan viktig beståndsdel för innovation är informations- och kommunikationsteknologi men den har bara marginell betydelse för sjöfartsföretag där differentiering och skalekonomi är höga (Jenssen 2003). Som exempel nämner författaren bland annat kemikalietank, vilket är ett segment som ligger nära produkttank. Det är viktigt att ha långsiktiga och starka relationer med kunder, eftersom kunder driver innovationer. Sjöfartsföretag som inte har långsiktiga relationer med kunder driver inte innovation på samma vis (Jenssen 2003). Författaren menar att en av de viktigaste förutsättningar för innovation är att ledningen för företaget är stark och innovativ. Genom att ledningen låter de anställda vara med i utformandet av strategierna, verkar ledningen föra ut och återfå innovation i företagets alla delar men för att vara innovativ måste strategierna stödja sättet att arbeta. Strategier som inte stödjer förändring kommer inte heller att stödja innovation. Den här typen av ledarskap är kopplad till relativt små företag (Jenssen 2003).

Innovationsförmågan kopplas inte till företagets storlek enligt Slack et al. (2009) utan till om det är ett familjeföretag. Som exempel tar författaren familjeföretaget Maersk och beställning och konstruktion av ett super-post-panamax-fartyg (Emma Maersk). Familjeföretag kan även om de är stora fatta snabba beslut som genomförs omedelbart. Det innebär fördelar i en värld där Slack et al. (2009) menar att förändring sker snabbt och ofta men där besluten kommer att påverka verksamheten under lång tid.

### 2.3. Strategiska inriktningar

Ett (produkt-) mål är en beskrivning av det jobb som produkten är tänkt att utföra (Ansoff 1957). Det är mer meningsfullt och precist att beskriva mål i form av marknadsalternativ (strategier) än i termer av kunder enligt Ansoff (1957). Kunder har vanligtvis flera mål, där varje mål kräver en viss produkt, vilket ansluter till att få produkter kan tillfredsställa alla kunders behov enligt (Jobber 2004). Strategi är en plan (Mintzberg et al. 1991), alltså

en medvetet vald kurs (mot ett mål). För att kunna diskutera vilka strategiska inriktningar som är relevanta måste först en diskussion om vad en affärsstrategi är föras. Det är fyra dimensioner som definierar affärsstrategin (Aaker 2004):

- Produkt- marknad-investeringsstrategi (product-market investment strategy)
- Värdeerbjudandet till kunder (customer value proposition, CVP)
- Resurser och kompetenser (assets and competencies)
- Funktionella strategier och program (functional strategies and programs)

Produkt-marknad- investeringsstrategin innebär att ta ställning till vilka marknader företaget skall befinna sig på. Vilka produkter skall och vilka skall inte erbjudas samt vilka konkurrenter skall det och vilka skall det inte konkurreras med? Värdeerbjudandet till kunderna innebär hur produkten uppfattas av dessa i form av funktion, känsla, socialt sammanhang etc. för att tillgodose kundernas behov. För att vara framgångsrik måste produkten tillgodose kunders behov över tid och skilja sig från konkurrenters produkter. Resurser och kompetenser innebär att resurser och kompetenser skall vara strategiska för bibehållen konkurrenskraft och att de är något organisationen är speciellt duktig på att utföra. Funktionella strategier och program kan identifieras genom att ställa ett antal frågor, t.ex. vad måste ske för att företaget skall kunna erbjuda ett visst värde till kunder? Finns rätt resurser och kompetenser på plats för att uppfylla erbjudandet? De funktionella strategierna förmodas beskriva hur företagen kopplar ihop identifierade affärsförutsättningar med tillämpliga affärsstrategier.

Fartygsinvestering är kapitalintensiv men är inte direkt kopplad till ägarkapitalet. Ägarkapitalet kan enligt Glete et al. (1987) vara fragmentiserat efter ägarnas preferenser, kunskaper, erfarenheter eller kontaktnät. Det betyder att ägarkapitalet präglas av sin historia. Analogt bör även ägarna bakom investeringskapitalet kunna beskrivas på samma sätt, vilket bör ha relevans i studien, bl.a. genom att det kan vara svårt att identifiera vilka ägarna är och hur dessa är organiserade. Det är inte säkert att empirin kommer att ge ett tydligt svar på hur ägandet förhåller sig eller vilka finansierarna är. Det viktiga för studien är inte att få information om exakt vilka finansierarna är, vilket är en i och för sig intressant uppgift, utan det är att få information huruvida kapitalet är internt eller externt.

### 2.3.1. Skalfördelar och specialisering

Wijnolst et al. (2009) gör en uppdelning av strategierna för sjöfarten med hjälp av dimensionerna skalfördelar och specialiseringsgrad (figur 3):

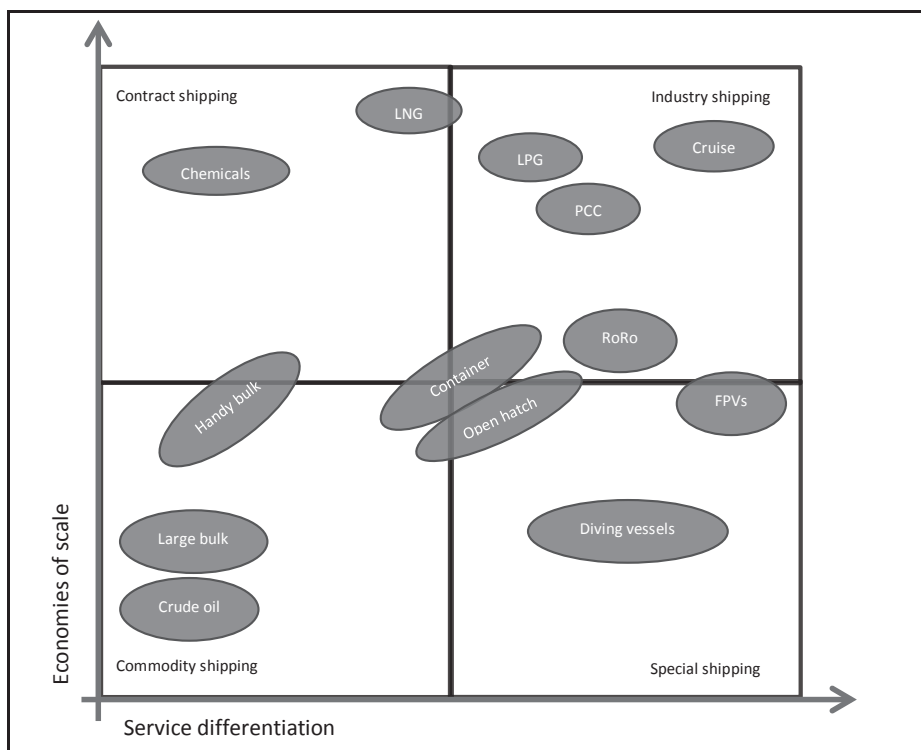
- Trampsjöfart (commodity shipping): Tjänsten är generell, inga skalfördelar, nära perfekt konkurrens (t.ex. råoljetankfartyg och stora bulkfartyg). Det innebär att redaren arbetar på en marknad där förhandling om priset på transporten får stor betydelse. Även om kund och leverantör möts många gånger finns det inte några starka kopplingar mellan företagen. Fartygen är relativt standardiserade och enkla.
- Kontraktssjöfart (contract shipping): Tjänsten är generell, det finns skalfördelar (t.ex. produkt- och kemikalietankfartyg). Redaren och avlastaren har ett avtalsförhållande som innebär ett längre samarbete. Fartygen kan mycket väl användas i trampsjöfart men har något högre grad av specialisering (men inte alltid). Specialiseringen i förhållande till råoljetankfartyg är inte obetydlig men är inte specialiserade i samma grad som t.ex. oljeprospekteringsfartyg.

- Specialsjöfart (speciality shipping): Stor specialisering, inga skalfördelar finns (t.ex. dykeri- och oljeprospekteringsfartyg). Varje uppdrag innebär ofta nya förutsättningar och geografiska områden. Fartygen är dyra och ofta tekniskt mycket avancerade med speciallösningar som inte alltid går att applicera på nästa uppdrag.
- Industrisjöfart (industry shipping): Stor specialisering, det finns skalfördelar (t.ex. kryssnings- och bilfartyg). Fartygen är specialiserade men inte på det sätt som avses med specialsjöfart. Fartygen går ofta i någon form av linjetrafik, i vissa områden, t.ex. Karibien eller Medelhavet när det gäller kryssningsfartyg.

<b>Economies of scale</b>	Significant	<b>Contract shipping</b> Concentrated industry Positive scale effect of fleet size Fairly homogeneous service Liquid second-hand market Close customer relations	<b>Industry shipping</b> Concentrated industry Positive scale effects of fleet size Specialised services Difficult second-hand market Tailor-made customer service
	Insignificant	Fragmented industry No scale effect in fleet Homogeneous service Liquid second-hand market Little direct customer contact	Local monopolies Limited scale effects Specialised services Difficult second-hand market Direct customer contact
		<b>Commodity shipping</b>	<b>Specialty shipping</b>
		Insignificant	Significant
		<b>Differentiation</b>	

Figur 3 – Sjöfartens strategiska typer. Källa: Wijnlst & Wergeland (2009)

Indelningen (figur 3) är intressant eftersom den hjälper studien att förklara de val som tanksjöfartsföretagen i studien gör. Referenser till tramp-, kontrakt-, special- eller industrisjöfart innebär referenser till Wijnlst et al. (2009). Figur 4 är ett exempel på hur olika typer av sjöfartsföretag positioneras i ett diagram med axlarna tramp- och kontraktssjöfart samt special- och industrisjöfart (Wijnlst et al. 1996). Beroende på i vilken grad företagen vill ingå som en intern del i kundernas logistiksystem kommer företagen placeras till höger (industrisjöfart) eller vänster (kontraktssjöfart) i figur 4. Hög integrering i kunders logistiksystem tolkas innebära att företaget befinner sig till höger i figur 4 och lägre integrering i kunders logistiksystem innebär att företagen befinner sig till vänster i figur 4. En placering högt upp på y-axeln innebär en hög andel långsiktiga kontrakt och placering långt ner på y-axeln innebär en låg andel långsiktiga kontrakt.



**Figur 4 – Exempel på sjöfartssegment. Källa: Wijnlst & Wergeland (1996)**

Figur 3 och figur 4 ger generell förklaring till företags strategier men kan inte förklara kopplingen mellan affärsförutsättningar, affärsstrategi och affärsresultat enligt syftet med den här studien. Däremot ger modellerna en generell förklaring till vilka skillnader som föreligger mellan tramp- och kontraktssjöfart samt industri- och specialsjöfart.

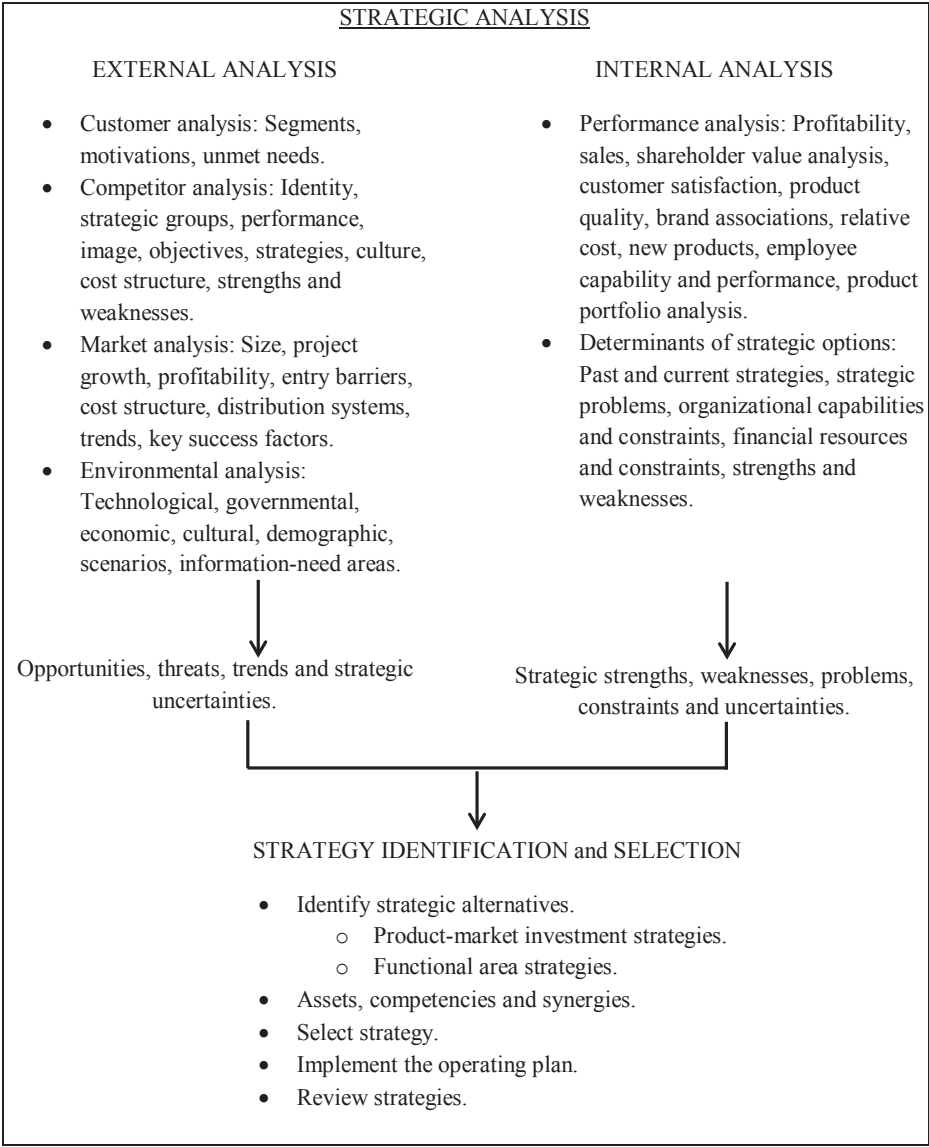
Strategierna enligt Wijnlst et al. (1996), Wijnlst et al. (2009) ger inte direkt någon indikation på om strategierna är proaktiva eller reaktiva (se även 2.2.2 och 2.2.6). En proaktiv strategi innebär försök att påverka händelser i miljön i stället för att reagera på händelser i miljön (Aaker 2004). En konsekvens av att ha en reaktiv ansats kan leda till strategisk glidning (strategic drift), vilket innebär att investeringsbeslut baseras på uppkomna möjligheter i stället för att vara baserade på en vision (Aaker 2004).

### 2.3.2. Allianser

Genom att skapa allianser kan företag som saknar kärnkompetens inom ett visst område där ett identifierat behov har uppstått komplettera produkten eller marknaden (se även avsnitt 2.2.8). Strategiska allianser innebär att om någon kärnkompetens saknas, t.ex. befraktning, bemanning, inköp eller annan, så kan strategiska allianser skapas för att komplettera bristen (Aaker 2004). Allianser kan enligt Aaker (2004) ha många olika former, allt in från lösa informella överenskommelser till formella i form av skriftliga avtal.

### 2.3.3. Konkurrensstrategier

Aaker (1992) fördjupar diskussionen kring de huvudstrategier som brukar nämnas, d.v.s. differentierings- och lågkostnadsstrategierna. Företag behöver enligt författaren inte nödvändigtvis välja mellan den ena eller andra strategin, en kombination av de båda är möjlig. Vidare behöver inte differentieringen innebära högre pris eller lågkostnadsstrategin innebära lägre. Kostnaden för produktion och det pris som kommuniceras är två skilda saker. Differentieringen brukar uppfattas som att priset görs mindre avgörande för kunden, medan lågkostnadsstrategin uppfattas som att företaget enbart arbetar med kostnader och lägre priser. Aaker (1992) nämner ytterligare två strategier som är intressanta för studien; dessa två är fokus och synergi. Med fokus avses att koncentrera verksamheten på ett visst segment eller på en viss kundkategori (se även avsnitt 2.3.4) och med synergi avses att ett företag kan ha gemensam administration, produktion eller andra typer av samarbeten (se även avsnitt 2.3.2). Företagen i studien är i en bransch som är kapitalintensiv och därmed ger resonemanget i Aaker (1992) en tydligare beskrivning av affärsstrategierna. Differentierings- och kostnadsstrategier måste användas samtidigt men även konkurrenser kan göra så ett företag som vill vara konkurrenskraftigt måste förfina sin strategi ytterligare.



**Figur 5 – Overview of Strategic Market Management. Källa: Aaker (2001)**

Aaker (2001) visar i sin sammanställning (Figur 5) av det författaren kallar själv- och prestationsanalys att kundnöjdhet (customer satisfaction) måste analyseras, men att även anställdas attityd (capability) och prestation (performance) måste analyseras (se även kapitel 3).

Porter (1983) presenterar en generisk modell för konkurrensstrategi som innehåller tre strategiska ansatser: differentiering, kostnadsöverlägsenhet och fokusering. Jensen (1991) konceptualiserar denna modell för linjeoperatörer och i tabell 2 presenteras ett urval av faktorer alternativt åtgärder. Differentiering innebär att företagets produkt skiljer sig från övriga produkter på marknaden sett ur kundens perspektiv. Kostnadsöverlägsenhet kan förutom skal fördelar även innebära att design, automatisering eller lokalisering ger så stora besparingar eller effektiviseringar att de leder till konkurrensfördelar. Fokusering innebär att koncentrera verksamheten till en begränsad del av marknaden t.ex. i form av kundsegment. Jensen (1991) menar att differentiering och kostnadsöverlägsenhet är basstrategier, medan fokusering används för att förstärka och tydliggöra vald basstrategi.

**Tabell 2 – Exempel på konkurrensstrategier för linjeoperatör enligt Jensen (1991)**

Differentiering	Kostnadsöverlägsenhet	Fokusering
Transportkvalitet	Stordrift	Sortimentsbegränsning
Kringtjänster	Utflaggning	Val av trafikområde
Fartygsval	Fartygsval	Kundsegmentering
	Resursutnyttjande	
	Inläring	

Tabell 2 presenterar ett urval av de konkurrensstrategier Jensen (1991) anger, där åtgärderna kan bidra till strategiernas förverkligande.

#### 2.3.4. Tillväxt

*”Med begreppet tillväxt menas ökning över tiden.”* Holmström (2005 s 401).

I studien används tillväxt i betydelsen; omsättningsökning i fasta priser över en planeringsperiod. Tillväxt kan uppnås genom förvärv (konsolidering) eller genom att med lönsamhet organiskt växa.

Produkt-marknadsstrategier innebär att behandla produktlinjen och marknaderna (målen) i förhållande till varandra. De kan delas in i fyra huvudstrategier (se figur 6).

MARKETS PRODUCT LINE	$\mu_0$	$\mu_1$	$\mu_2 \dots \dots \mu_m$
$\pi_0$	MARKET <i>Penetration</i>	MARKET	DEVELOPMENT
$\pi_1$	PRODUCT DEVELOPMENT		
$\pi_2$		DIVERSIFICATION	
$\vdots$			
$\pi_x$			

Figur 6 – Produkt-marknadsstrategier för affärernas tillväxtalternativ. Källa: Ansoff (1957)

Enligt (Ansoff 1957) är de:

- Marknadspenetrering (market penetration)
- Marknadsutveckling (market development)
- Produktutveckling (product development)
- Diversifiering (diversification)

Marknadspenetreringsstrategin innebär att öka försäljningen utan att förändra produkt-marknadsstrategin. Försäljningen ökas genom att med befintlig produkt sälja mer till befintliga kunder. Marknadsutveckling innebär att låta befintlig produkt (med viss modifiering) nå nya mål (kunder). Produktutvecklingsstrategin utvecklar produkten men behåller målet (kunderna). Diversifiering innebär nya mål (kunder) och nya produkter med nya kunskaper, tekniker och anläggningar, vilket betyder att företaget antar stora utmaningar. De första tre använder i stället ungefär samma tekniska och finansiella resurser och ungefär samma handelsvara (beroende på strategi). Välskötta företag arbetar med marknadspenetrering, marknadsutveckling och produktutveckling samtidigt, eftersom den långsiktiga överlevnaden är beroende därav (Ansoff 1957). För att behålla sin relativa position på marknaden måste företag dessutom arbeta med kontinuerlig tillväxt, förändring och förbättring och för att förbättra sin relativa position på marknaden måste företag åstadkomma dubbelt så snabb tillväxt, förändring och förbättring (Ansoff 1957).

Det är viktigt att hitta nischstrategier (differentieringsstrategier) inom sjöfarten, att identifiera marknadssegment där inte konkurrensen är för hård (Lorange 2005). Genom att tillföra unik kompetens till marknaden ger företaget service till kunder mer eller mindre utan konkurrens. Identifieringen av unika kompetenser är intressant för studien och skall beskrivas och analyseras i de valda företagen. Konkurrenter kommer att försöka (och lyckas över tiden) med att kopiera lyckosamma pionjärer på en marknad, vilket över tiden minskar pionjärföretagets övertag på den marknaden (Lorange 2005). Sättet att förhålla sig till strategi kan delas in i fyra delar enligt (Lorange 2005):

- Skydda och utvidga (Protect and extend business) - att göra affärer som vanligt



- Överföra (Leverage business) - att gå in på nya marknader men med samma strategi, att återvinna sitt koncept
- Bygga affärer (Build business) - att utveckla en redan lyckosam strategi genom teknologiska förbättringar
- Förändra affärsidén (Transform business) - innebär att företaget inför nya teknologier och ger sig in i nya marknadssegment

Lorange (2005) rekommenderar inte den sista strategin, att förändra affärsidén, eftersom den oftast misslyckas. Dessutom skriver författaren att ett företag skall hålla sig till att skydda och utvidga sin affärsidé. Strategierna överföra, bygga affärer och förändra affärsidén ges det sällan möjlighet att utveckla och de är förknippade med stora risker. En anledning är enligt författaren att det sällan dyker upp unika nya marknader eller unika nya väl avgränsade kompetenser och därför är strategierna utöver att skydda och utvidga svåra att utveckla. Lorange (2005) verkar vara ute efter något slags kärnkompetens och att det är viktigt att identifiera den. Författaren nämner även uppdelningen i industri-, kontrakts-, special- och trampsjöfart (se figur 4), vilket uppfattas vara kopplat till att skydda och utveckla. Punkterna som Lorange (2005) beskriver som att förhålla sig till strategi är snarlika det Ansoff (1957) beskriver som de fyra huvudstrategierna. Men Lorange (2005) för sitt resonemang utifrån (kärn-) kompetenser och därför blir ändå författarens resonemang intressant, speciellt i en studie av tanksjöfartsföretag.

Effektiviseringar och besparingar är en väg mot förbättrad lönsamhet men fungerar endast kortsiktigt. Över tid måste företag ändå arbeta för tillväxt (Aaker 2004). Neddragningar på personal eller underhåll kommer till slut att påverka företagets förmåga att tillhandahålla produkten. Tolkningen blir att i stället utöka produkt eller marknad med bibehållen organisation, vilket skapar skalfördelar som påverkar lönsamheten positivt. Det är genom tillväxtstrategier som företag kan förbättra lönsamhet och det finns fyra (fem) dimensioner, vilka enligt Aaker (2004) är:

- Penetration
- Produkt- eller marknadsexpansion
- Vertikal integration
- Den stora idén

Med penetration avses att sälja mer till befintliga kunder på en befintlig marknad. Med produkt- eller marknadsexpansion avses antingen nya produkter på befintlig marknad eller ny marknad med befintliga produkter (vilket kan ses som två separata strategier). Vertikal integration är enligt Aaker (2004) en tillväxtdimension men ligger inte i marknads- eller produktmatrisen på samma sätt som penetration, produkt- eller marknadsexpansion eller den stora idén eftersom vertikal integration innebär att antingen integrera framåt eller bakåt i försörjningskedjan. Den stora idén benämns av författaren även som diversifiering, d.v.s. nya produkter på nya marknader.

De fyra tillväxtstrategierna som Aaker (2004) identifierar (förutom vertikal integration), har likheter i betydelse med Ansoff (1957) och Lorange (2005), vilket sammanställs i tabell 3. Varken Ansoff (1957), Lorange (2005) eller Aaker (2004) tolkas förorda den fjärde strategin att diversifiera/förändra affärsidén som innebär nya produkter på nya marknader. Anledningen är att begränsade resurser oftast gör att strategin inte fungerar.

**Tabell 3 – Tillväxtstrategier enligt Lorange (2005), Ansoff (1957) och Aaker (2004)**

Strategi	Ansoff (1957)	Lorange (2005)	Aaker (2004)
1	Marknadspenetrering	Skydda och utvidga	Penetration
2	Marknadsutveckling	Överföra	Produkt- eller marknadsexpansion
3	Produktutveckling	Bygga affärer	Produkt- eller marknadsexpansion
4	Diversifiering	Förändra affärsidén	Den stora idén

### 2.3.5. Svag konjunktur

Konkurrenter kan använda skalekonomi genom att utnyttja sina färdigheter i fler kundsegment och på så sätt eventuellt sprida vissa administrativa kostnader på fler fartyg eller genom att ha en mer effektivt utnyttjad flotta. Konkurrensen blir särskilt intensiv om kunder har en stark förhandlingsposition i köpsituationer (Pehrsson 1991). Under tiden för studien har konjunkturen varit svag, vilket kan ha påverkat företagen i deras förhandlingsposition.

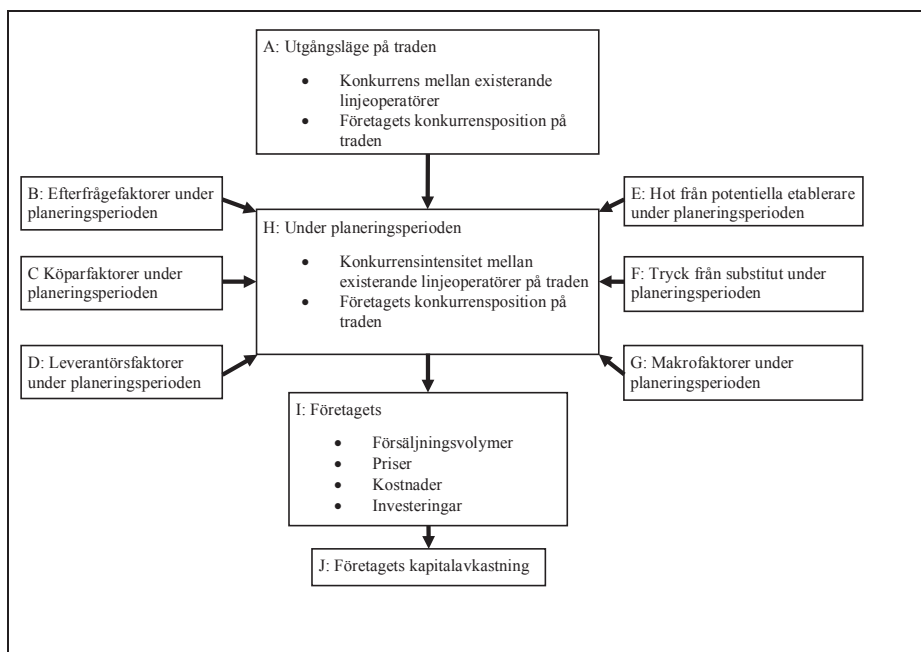
## 2.4. Sambandsmodell

Studien använder en strategisk analysmodell (avsnitt 3.1) som utgångspunkt i den jämförande analysen av företagen. Den strategiska analysmodellen har byggts upp med utgångspunkt från en sambandsmodell för internationell linjesjöfart publicerad av Jensen (1991). Sambandsmodellen är utvecklad för analys av internationell linjesjöfart och är baserad på teori från i huvudsak tre områden:

- Industriell organisation
- Konkurrensteori
- Marknadsföringsteori

Den allmänt existerande teorin är enligt Jensen (1991) inte helt adekvat för linjesjöfartens specifika förutsättningar. På liknande sätt anser jag att sambandsmodellen (figur 7) behöver anpassas till tanksjöfartens specifika förutsättningar. För att anpassa modellen till tanksjöfart behöver figur 7 i vissa avseenden kompletteras och förändras, vilket redovisas kapitel 3.

Jensen (1991) avgränsar inte planeringsperioden explicit men tolkas kunna vara bokföringsår eller möjligtvis kontraktperiod. Sambandet mellan de olika faktorerna B till G påverkar företaget, vilket leder till förändrade eller bibehållna försäljningsvolym. Resultatet går att avläsa i företagens kapitalavkastning (faktor J). Jensen (1991) använder modellen ex. ante som ett predikteringsinstrument, medan min studies användning av modellen går ut på att ex. post beskriva aktörers affärsförutsättningar, affärsbeteende och affärsresultat. Nedan följer en detaljerad genomgång av sambandsmodellen enligt Jensen (1991).



**Figur 7 – Sambandsmodell för strukturering av extern strategisk miljö. Källa: Jensen (1991)**

#### 2.4.1. A: Utgångsläge på traden

Det är ingångsvärderna i sambandsmodellen som behandlas i faktor A, där trad definieras som en sjötransportled mellan regioner och regioner definieras som ett större geografiskt område såsom Nordeuropa eller Nordamerikas östkust. Det som analyseras är föregående planeringsperiods utfall från företagets kapitalavkastning (J) och konkurrensintensitet och position enligt föregående planeringsperiods analys (H). Konkurrensanalysen sker i dimensionerna konkurrenter och marknadsandel. Jensen (1991) anser att analysen är relativt enkel och mycket av den information som behöver behandlas finns tillgänglig via redan etablerade kanaler. Vid tiden då rapporten författades var det bl.a. vanligt med linjekonferenser inom linjesjöfarten.

#### 2.4.2. B: Efterfrågefaktorer under planeringsperioden

Efterfrågan beskrivs som relativt enkel att analysera och Jensen (1991) gör en indelning av efterfrågan i makro- och mikrofaktorer. Prognoserna görs med utgångspunkt från den globala efterfrågan på sjöburna gods- och linjegendstransporter, efterfrågan på trad och för länderrelationer inom trad.

### 2.4.3. C: Köparfaktorer under planeringsperioden

Köparfaktorerna består av segmentering, transportköparnas kvalitetsbehov och kvalitetskänslighet, köpprocessen, förekomst av etablerade bindningar mellan köpare och säljare och omställningskostnader. Köparfaktorerna är främst inriktade på transportköparnas förhandlingsstyrka.

### 2.4.4. D: Leverantörsfaktorer under planeringsperioden

Precis som köparfaktorer är leverantörsfaktorer inriktade på förhandlingsstyrka.

### 2.4.5. E: Hot från potentiella etablerare under planeringsperioden

Risken för nyetablering beror dels på förekomsten av potentiella etablerare dels på graden av etableringshinder. Författaren nämner fyra bakomliggande orsaker till nyetablering:

- Marknadsexpansion - en redan etablerad linjeoperatör på en trad går in på en annan trad.
- Integration bakåt – vilket observerats i två former, att speditören integrerar bakåt och blir linjeoperatör, att transportköpare etablerar sig som linjeoperatör med eget gods som bas för linjen.
- Integration framåt - att linjeoperatören inte kan betala nybeställt tonnage, vilket, för att mildra den ekonomiska förlusten, tvingar varvet att bli linjeoperatör.
- Konkurs-etablering - större linjesatsning som misslyckas med konkurs som följd och där tonnaget sätts in på andra trader med lägre kapitalkostnader.

Som etableringshinder nämns kapitalbehovet (att köpa och driva fartyg innebär stora kapitalinvesteringar), politiska hinder (motsvarande protektionism), de skalekonomiska förutsättningarna (det måste finnas tillräckligt stora godsvolymen som kan bära kostnaden som nyetablering kräver t.ex. i ökad administration såsom nyetablering av försäljningskontor) och att hamn- och terminalkapacitet kan vara en trång sektor.

### 2.4.6. F: Tryck från substitut under planeringsperioden

Med substitut avses något annat som fyller samma funktion för köparen. Det kan vara:

- Annan typ av sjöfart såsom bulk-, tramp-, kyl- eller bilsjöfart
- Järnvägstransport
- Biltransport
- Flygtransport
- Kombinationer av ovan nämnda transportsätt

### 2.4.7. G: Makrofaktorer under planeringsperioden

Författaren definierar makrofaktorer som faktorer som ett enskilt företag inte kan påverka, t.ex. politiska faktorer, den tekniska eller vetenskapliga utvecklingen samt affärsklimat (beskattningsregler för fartyg och personal).

#### 2.4.8. H: Under planeringsperioden

Modellen är grundad på förutsättningen att den externa miljön (faktorgrupperna B till G) påverkar företagets konkurrensintensitet och konkurrensposition. Konkurrensintensiteten hanteras relativt utförligt av Jensen (1991) genom beskrivningen av konferenssystemet. Systemet med konferenser ansågs vara till nytta både för redarna, eftersom det gav en relativt stabil affärsmiljö, och för avlastarna för det gav ett slags stabilitet och gjorde att priserna inte fluktuerade lika mycket. Konkurrenspositionen analyseras genom begreppen differentiering, kostnadseffektivitet (kostnadsöverlägsenhet) och fokusering (se även avsnitt 2.3.3). En lämplig avvägning mellan differentiering och kostnadseffektivitet skapas genom rätt fokusering, vilket leder till konkurrensfördelar. Författaren använder även konkurrenskraft för att beteckna företagets konkurrensposition relativt konkurrensintensiteten på en marknad.

#### 2.4.9. I: Företagets försäljningsvolym

Företagets försäljningsvolym hänger ihop med priset, vilka kostnader som belastar företaget och de kapitalinvesteringar som görs. Författaren framhåller att det principiellt endast är sådana intäkter, kostnader och kapitalinvesteringar som påverkas av den planerande enheten som skall ingå.

#### 2.4.10. J: Företagets kapitalavkastning

Enligt Jensen (1991) är företagets långsiktiga kapitalavkastning det generellt mest accepterade övergripande målet för verksamheten. Författaren skriver själv att det inte finns något hinder för att andra mål förs in i bilden som komplement eller som överordnande mål som t.ex. marknadsandel. Konkurrensposition och konkurrensintensitet är de viktigaste lönsamhetspåverkande krafterna, vilket presenteras under avsnitt 2.4.8 H: Under planeringsperioden.

### 3. Analysmodell, forskningsfrågor och informationsbehov

Utvecklingen av en strategisk analysmodell (figur 8) bidrar till att besvara första delsyftet genom att precisera en metodik för att analysera sambanden mellan affärsförutsättningar, affärsstrategier och affärsresultat. Det andra delsyftet hanteras i kapitel 6. Kapitlet utvecklar först den strategiska analysmodellen som en del av syftet för att sedan gå vidare till att formulera forskningsfrågorna. I och med formuleringen av forskningsfrågorna uppstår ett informationsbehov vilket identifieras i slutet av kapitlet.

#### 3.1. Strategisk analysmodell

Den strategiska analysmodellen nedan är en utveckling av teorikapitlet i sin helhet och modellen i figur 7 till en modell som beskriver företagets affärsstrategiska styrning. Logiken bakom vidareutvecklingen av modellen i

är att företagets affärsstrategi kan betraktas som en ”inskjuten” faktor mellan konkurrensintensiteten på marknaden och företagets egen konkurrensposition och påverkas av samma yttre faktorer som dessa. Den strategiska analysmodellen ger en översikt av informationsbehov och samband och används som analysverktyg i studien. Modellen består av en yttre och en inre del. Den yttre kallas yttre strategideterminanter och är faktorer som inte direkt kan påverkas av företaget men som företaget måste förhålla sig till. Den inre delen kallas affärsstrategisk styrning och beskriver det sätt på vilket företaget agerar i förhållande till strategideterminanterna.

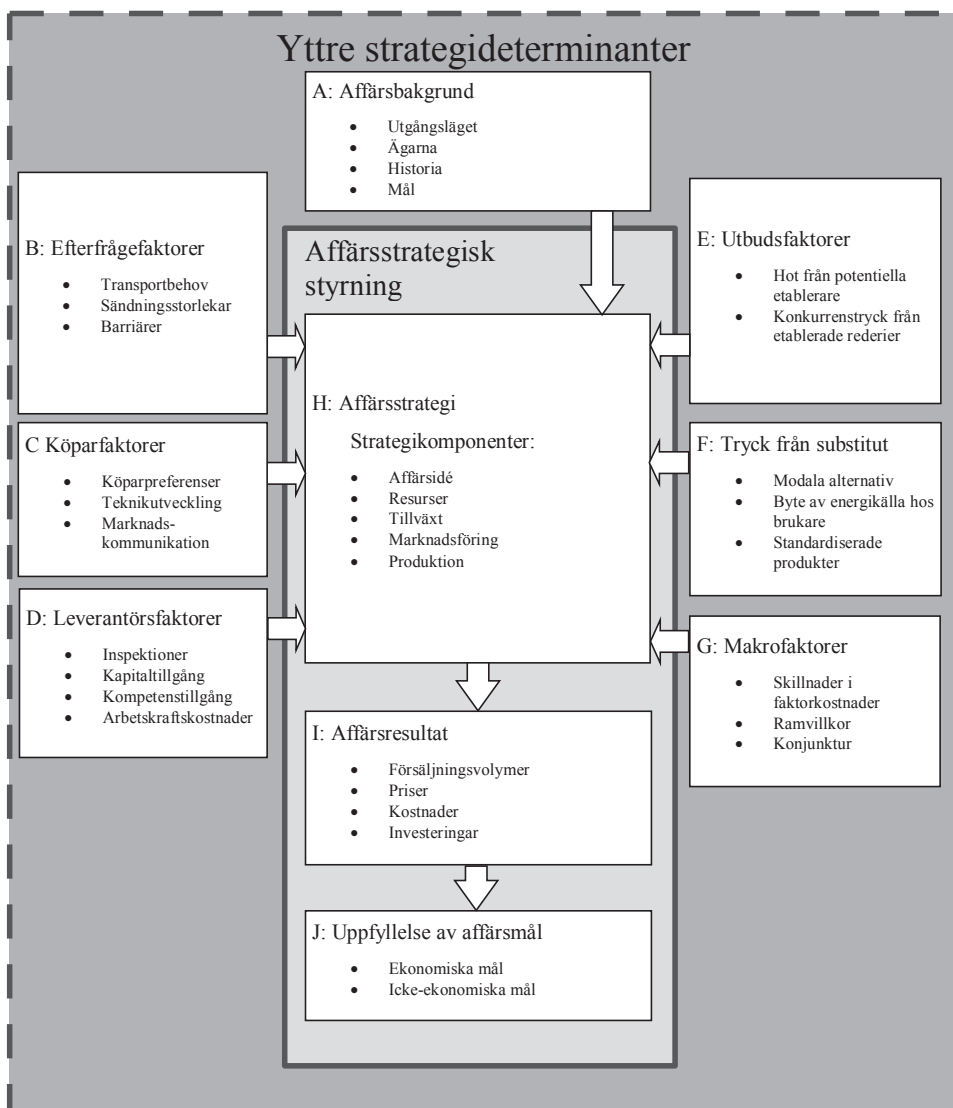
Modellen är ett analysverktyg med faktorgrupperna A till J där respektive faktorgrupp ges en fördjupad beskrivning nedan. De yttre faktorerna representeras av A till G. De inre faktorerna representeras av H till J. Faktorgrupperna (10 stycken) motsvaras av rubrikerna i modellen (figur 8). Valda faktorgrupper motiveras i förhållande till syftet är att beskriva sambandet mellan tanksektorns affärsförutsättningar, affärsstrategier och affärsresultat. För att beskriva sambanden enligt syftet är studien uppbyggd så att förutsättningar, strategi och resultat tydligt belyses. Förutsättningarna är tänkta att fångas in i faktorgrupp A till G i modellen. Strategin som består av ett antal strategikomponenter hanteras i H. Resultatet i I och J.

Faktorgrupp A hanteras som en förutsättning, en yttre strategideterminant, då den berör bakgrund och historia. Faktorgrupp A anses inte vara en del av strategin utan något som redan har passerat och som representerar något som företaget måste anpassa strategin till. T.ex. beroende på hur företagets ägare väljer att agera i förhållande till eventuell vinst eller förlust måste strategin anpassas till förutsättningarna. De yttre strategideterminanterna är sådana som ligger utanför företagets kontroll. Det är hur företaget har agerat i en tidigare cykel (B till J) som sedan kan överföras till nästkommande faktorgrupp A.

Varje faktorgrupp kan utläsas som en fråga vilka (A till J) kommer att preciseras i avsnitt 3.2. Exempelvis vad har företaget för affärsbakgrund (faktorgrupp A) eller vilka efterfrågefaktorer påverkar företaget (faktorgrupp B)? Ytterligare exempel är vilken affärsstrategi använder företaget (H) för att anpassa verksamheten till identifierade förutsättningar eller vilka är leverantörsfaktorerna (D)? Faktorgrupperna är:

- A: Affärsbakgrund.
- B: Efterfrågefaktorer.
- C: Köparfaktorer.
- D: Leverantörsfaktorer.
- E: Utbudsfaktorer.
- F: Tryck från substitut.
- G: Makrofaktorer.
- H: Affärsstrategier.
- I: Affärsresultat.
- J: Uppfyllelse av affärs mål.





**Figur 8 – Strategisk analysmodell. Källa: Egen**

### 3.1.1. A: Affärsbakgrund

Affärsbakgrund är tänkt att ge en historisk orientering av hur analysobjektet har utvecklats över tid. Tillbakablicken avses börja ca tre till fem år bakåt i tiden (men kan sträcka sig längre bak i tiden när/om det finns relevans) och avslutas i det senaste bokslutet. Tillbakablicken är tänkt att täcka in en konjunkturcykel.

Faktorgrupp A ger insikt om konkurrenter, marknadsandel och konkurrenssituation samt tillgång och efterfrågan på tonnage.

Faktorgrupp A är summan av faktorgrupp B till J i en tidigare icke angiven tidsperiod (planeringsperiod). Resultat i denna studie (faktorgrupp B till J) kan summeras till faktorgrupp A i en eventuellt nästkommande studie (nästkommande planeringsperiod).

### 3.1.2. B: Efterfrågefaktorer

Efterfrågefaktorer behandlar de mer kortsiktiga förändringar i efterfrågan som kan inträffa. De långsiktiga behandlas i G: Makrofaktorer. Det finns inte något som säger att kortsiktiga förändringar är bestående och förändringarna kan inträffa plötsligt och får stora effekter på marknaden. Den första tankfartygskatastrofen gjorde världen uppmärksam på miljöskador som uppstår vid oljeutsläpp (Woodman 2005), tankfartyget Exxon Valdez grundstötning i Prince William Sound (1989) resulterade i införandet av OPA 90 (Oil Pollution Act 1990) och terrordåden mot World Trade Center i New York 2001 var avgörande i införandet av ISPS (International Ship and Port Facility Security).

Efterfrågefaktorer kan inte påverkas av det enskilda företaget men måste ändå hanteras. Exempel på påverkansfaktorer är väderfenomen, lagerstrategier på marknaden, olyckor, incidenter, avslöjanden, produktionsstopp, produktionsförändringar, annan eller effektivare energianvändning etc. Faktorgrupp B är händelser som innebär möjligheter eller hot och som påverkar företaget men ligger utanför det företaget kan påverka.

Den första kända energikrisen inträffade någon gång på 1500-talet i England. Då var det för att trä att elda som bränsle började ta slut och konsumenter övergick därför från ved till kol (Ratcliffe 1985). Övergången tvingade den brittiska industrin att vara innovativ, så att industrin som var i sin linda, kunde använda den nya energikällan, kol, effektivt (Ratcliffe 1985). Tillgången på fossila bränslen är begränsad och miljöaspekter gör att fossila bränslen idag starkt ifrågasätts. Alternativen till fossila bränslen kan bli ett komplement för en tankredare att transportera. Alternativen till fossila bränslen kan även bli ett substitut som inte behöver transporteras eller använder sig av annat modalt alternativ vilket hanteras i faktorgrupp F.

Tonnagetillgång har en sekundär inverkan på efterfrågan för om efterfrågan på tonnage ökar på en annan helt skild geografisk marknad kan tillgången på tonnage på aktuell marknad påverkas genom minskad tillgång (redare flyttar fartyg från en geografisk marknad till en annan). Jag uppfattar att det var något sådant som hände med det mindre bulktonnaget som trafikerar Nord- och Östersjön och som har haft dålig intjäning under många år, men som fick ett uppsving i mitten på 2000-talet. Anledningen till uppsvinget var en stark efterfrågan på bulktonnage i Kina. En stark efterfrågan i Kina fick följdverkningar ner i storlekssegmenten vilket då alltså påverkade fartyg som gick i Nord- och Östersjötrafik. Att marknaden uppfattar tillgången som ett bristhot kan få aktörerna att vilja binda upp tonnage över kortare eller längre tid, vilket i sin tur ytterligare påverkar efterfrågan.

Information och kortfattad sammanfattande beskrivning om var produktion och konsumtion sker av de vanligaste petroleumprodukterna ger intressant marknadsförståelse. Tillgången är intressant då jag t.ex. uppfattar att det finns en generell brist på diesel i Europa och att det finns (eller fanns) generell bensinbrist på den nordamerikanska kontinenten.

Anledningen förmodas vara att det finns en viss överkapacitet på raffinaderier som tillverkar diesel i USA medan Europas raffinaderier har överkapacitet på bensin. Jag tänker mig en kort beskrivning av tillgång (och efterfrågan) samt en historisk överblick över prisutvecklingen. Beskrivningen blir extra intressant då den även delvis förklarar fartygsbränslets prisutveckling (fartygsbränslen är i princip en restprodukt vid produktion av bensin och diesel).

Vädret kan påverka efterfrågan genom att det går åt mer bränsle för energiproduktion eller att viss transport ökar. Orkanen Katrinas (2005-08-29) påverkan på kuststaterna runt USA:s gulfkust är välkända, framförallt hur New Orleans och området kring floden Mississippi drabbades. En kall vinter i Europa kan öka efterfrågan på petroleumprodukter samtidigt som en kall vinter gör att isen lägger sig i de norra delarna. Med is följer krav på isklass för fartygen vilket kan påverka konkurrensen. Alltså blir det en efterfrågeökning (ökad efterfrågan på transporter) samtidigt som en utbudsnedgång (färre tillgängliga fartyg) vilket gynnar vissa tanksjöfartsföretag.

Efterfrågan kan förändras beroende på att det finns stora eller små volymer i lager. Lagermarknaden är intressant och deras påverkan på tanksektorn är inte helt betydelselös. Huruvida det finns stora eller små lager får betydelse när t.ex. en olycka eller katastrof uppstår. Hela området kring mexikanska golfen är ett stort och betydande kluster för oljebranschen och lagringskapacitet kan utjämna eventuella kortsiktiga brister, men kan helt slås ut om en katastrof inträffar i ett område med stor lagringskapacitet. Lager kan alltså ha en utjämnande eller förstärkande effekt. Beskrivningen blir tillräcklig även om den är översiktlig.

Oljekatastrofen i mexikanska golfen när Deepwater Horizon exploderade och sjönk i april 2010 påverkar inte nödvändigtvis efterfrågan i Nordeuropa på tanktonnage. En ändring i reglerna på den amerikanska kontinenten kan göra att tillgången på godkänt tonnage påverkar fraktpriserna uppåt, vilket i sin tur leder till att marknaden blir intressant för vissa av de fartyg som har Nordeuropa som operationsområde. Den ökade efterfrågan på en marknad kan alltså påverka en annan marknad även om kopplingen inte är helt uppenbar från början.

Avslöjanden kan innebära att någon eller några i en organisation har sin egen tolkning om hur miljö, säkerhet, avtal eller andra omständigheter hanteras. Om det skulle visa sig att en stor lastägare avslöjas i en miljöskandal, kan efterfrågan på lastägarers produkter påverkas vilket då kan innebära minskad efterfrågan på transporter. Om en redare avslöjas med undermåliga system tekniskt eller operativt kan det få långtgående konsekvenser. Beskrivningen av konsekvenserna blir intressant och bör kunna användas som en övergripande förklaring som är relativt allmängiltig.

Vissa delar av tanksektorn påverkas av hur raffinaderierna fungerar och hur raffinaderierna planerar sitt underhåll. Ett planerat stopp i tillverkningen av viss produkt på en anläggning har effekt på marknaden, ett oplanerat stopp har en annan effekt på marknaden. Stopp kan innebära att färre volymer finns tillgängliga för transport, att transporterna sker över längre sträckor vilket leder till en minskad tillgång på tonnage. Det kan vara så att delar av tanktonnaget försvinner till andra marknader under stoppet vilket då har en utjämnande effekt.

Alternativen till bensin och diesel kan innebära både hot och möjlighet, om alternativet är en annan tanklast i större eller mindre volymer, eller om alternativet är något där inte

tanktonnaget behövs i samma utsträckning. Företagens syn på alternativen och hur man agerar skulle komplettera beskrivningen.

### 3.1.3. C: Köparfaktorer

Köparfaktorer beskriver de faktorer som påverkar fraktköparna (t.ex. raffinaderiernas befraktningsavdelning). Faktorgruppen behandlar de individuella fraktköparna.

Köparpreferenser: En fraktköpare har dels tillgången på kunder som efterfrågar den egna produkten att ta hänsyn till men behöver även ta hänsyn till tillgången på transporter på kort och lång sikt. Olika fraktköpare kan se det som mer eller mindre viktigt, beroende på arbetssätt, att säkerställa en transport vid ett visst tillfälle. Fraktköparen kan välja att kontraktera transporter under längre eller kortare perioder för att säkerställa att transporterna utförs kontinuerligt. En tankredare som blir kontrakterad med långsiktiga kontrakt får rollen av att hålla kostnaderna nere vilket Wijmolst et al. (2009) kallar kontraktssjöfart. Transportköparen kan i andra fall välja att vända sig till marknaden varje gång behov av transporter uppstår vilket brukar kallas trampsjöfart (Wijmolst et al. 2009) eller resebefraktning (V/C).

Tanksektorn som helhet påverkas i vilken grad transportköpare väljer att agera. Det gör att marknaden som helhet också påverkas och svänger. Svängningar förstärks (eller försvagas) när köparna av transporter väljer att gå från kontraktssjöfart (COA) till trampsjöfart (V/C). Storleken på fraktköpare kan ha betydelse i hur förhandlingen ser ut. Ett stort företag bör ha en mer dominerande ställning på marknaden än vad ett litet har när det gäller köp av transporter.

Teknikutveckling: Med teknikutveckling avses utveckling som påverkar köparen av transporttjänster i första hand. Det kan vara att ett mer effektivt produktionssystem används som påverkar produktionsutfallet. Det kan vara mer effektiva tekniska system, effektivare i energiförbrukning med bibehållen produktion. Teknikutveckling kan påverka att kraven på transporten förändras för produkterna har förändrats. Förändrade kvalitetskrav eller konsumtionsmönster vilket påverkar transporten.

Marknadskommunikation: En strategimodell måste ha en återkopplingsfunktion, vilket kan tyckas vara relativt enkelt att uppfylla som att om en kund återkommer måste det innebära att kunden är nöjd (Frankel 1989). Återkopplingen är viktig för att få förståelse för vad det är kunden vill ha och om det eftersökta levereras (Grant 1995). Bara för att en kund återkommer innebär det inte att kunden är nöjd då en affärsrelation ofta innefattar ett antal olika personer och de kan ha olika mål och strategier i sin tur. I det enklaste fallet är det en fraktköpare och en redare som kommunicerar direkt med varandra. Fraktköparen kan bestå av en avdelning som sysslar enbart med transporterna och har lite med mottagarens produktion att göra. Redaren kan å sin sida använda sig av en oberoende mäklare. Förhandlingen kan bestå i att få godset till sin slutdestination, men det kan också vara så att slutdestinationen inte är känd. Återkopplingsfunktionen kan alltså vara ganska komplicerad och återkopplingen kan vara svåranalyserad. Därför är marknadskommunikationen intressant att beskriva i studien.

### 3.1.4. D: Leverantörsfaktorer

Med leverantörsfaktorer avses de företag och organisationer som finns runt fartyget, deras operatör och ägare som har inflytande över hur fartyget och deras organisationer hanteras.

Beskrivningen av inspektionen är en viktig del för förståelsen för hur tanksektorn påverkas och hur omfattande inspektionen är. Inom tanksektorn görs ett flertal olika inspektioner beroende på vilket segment inom tanksektorn fartyget arbetar. En genomgång av vilka inspektionsregimerna (t.ex. klassningssällskap, flagg- och hamnstat) är och hur de arbetar blir en utgångspunkt. Påverkan på verksamheten som leverantörsfaktor följer efter genomgången av inspektionsregimerna.

Hur fungerar fartygens klassningssällskap och hur arbetar rederier med klassen? Beskrivningen av fartygens klassningssällskap bör ge information om hur systemet är uppbyggt. Beskrivningen kommer även in under rubrik 3.1.7.

Varje respektive flaggstat har valt lite olika sätt att hantera sina krav och sin kontroll. Kontrollen bör ske för att bekräfta fartygets uppfyllande av flaggstatskraven. Vissa flaggstater är mycket aktiva med inspektioner medan andra flaggstater är mindre aktiva (se t.ex. Paris MOU, Black - Grey - White list).

Kompetenstillgång: Även om det finns en avhandling som beskriver samarbetet i kombination med konkurrens vad gäller redare i samma strategiska grupp (Forsberg 2001) är fenomenet intressant återigen och bör finnas med om än övergripande. I Friberg (2007) berättar en redare att kunskap (kompetens) inte i alla delar kan införskaffas via högskola utan måste upplevas i den så kallade verkligheten. Kärnkompetensen måste identifieras och företagets kompetensbehov behöver analyseras.

Kapitaltillgång: Tillgången på kapital är något som redaren måste hantera för inköpet av produktionsenheten (fartyget) är kapitalkrävande. Företagets förmåga att hitta kapital beror inte enbart på hur företaget utvecklats utan tillgången på externt kapital har stor betydelse för företaget. Beskrivningen av hur redarna i studien hanterar tillgång på kapital är intressant för studien.

Designen (systemdesign) handlar om hur ett fartyg anpassas till de behov som ställs och hur redaren hanterar förändringar i efterfrågan, då mycket av det som designas förmodligen är relativt lastspecifikt. Att ha kunskap om systemdesign beror på den kunskap som redan finns hos de som arbetar med nyprojektering, men det är viktigt att även återkopplingen som analyseras under avsnitt 3.1.3 C: Köparfaktorer finns med.

Arbetskraftskostnaderna, främst på fartygen, har stort inflytande över fartygens förmåga att generera avkastning (Redare 2010). En beskrivning hur redare ser på arbetskraftskostnader är relevant för studien.

### 3.1.5. E: Utbudsfaktorer

Med utbudsfaktorer avses företag som antingen kan etablera sig eller redan är etablerade på den marknad där företaget agerar.

Hot från potentiella etablerare: Tankmarknaden kan anses som relativt homogen och att den är möjlig att analyseras som en helhet. Det kan ifrågasättas. Med utgångspunkt från lasten är det stor skillnad på fartyg som transporterar bitumen, syror och bränsleprodukter som bensin och diesel. Det finns dock delar i marknaden, där de olika sektorerna tangerar varandra. Idag (maj 2010) finns flera norska kemikalietankfartyg på produkttankmarknaden vilket påverkar intjänandegraden och tillgänglighet på tonnage (Redare 2010). I Wijnolst et al. (2009) beskrivs hur vissa kemikalier transporteras med vilken typ av fartyg. Avsnittet belyser tydligt hur olika segment går in i varandra (se figur 4 på sidan 50) vilket förklarar varför norska kemikalietankfartyg arbetar på produkttankmarknaden.

Konkurrenstryck från etablerade rederier: När en ny aktör på en marknad blir etablerad kan villigheten att återgå minska om det finns fortsatt förutsättning för tillfredsställande intjäning. Befintliga rederier på marknaden kan av olika orsak vara ovilliga att byta marknad.

### 3.1.6. F: Tryck från substitut

En beskrivning om vad det finns för tänkbara substitut och vad som ligger runt hörnet som möjligt substitut är en viktig del i beskrivningen av tanksektorn.

Det kan vara svårt att följa produkters transportvägar och modala alternativ från produktionsanläggning till slutkonsumtion. Det är inte säkert att redaren har kunskaper om produkternas transportvägar. Ett annat bekymmer är att många produkter är blandningar som sker antingen på raffinaderiet, under lastning eller vid leverans till slutanvändare. Det kan vara svårt att få redaren att beskriva substituten men de förklaringar som ges bör ändå bli intressanta. En annan eller mer effektiv användning av energi kan få stor inverkan på marknaden. Det kan vara svårt att föreställa sig andra transportvägar men det finns ett antal exempel redan idag som kan påverka tanksektorn. Det är bl.a. pipelines för gas, råolja och produkter samt möjligheten att transportera produkter i tankcontainers. Byggnaden av pipelines innebar att USA i början på 1900-talet kunde placera produktionsanläggningar för raffinerade produkter där det var mest ekonomisk lämpligt, bara det inte fanns alltför höga berg på vägen (Ratcliffe 1985).

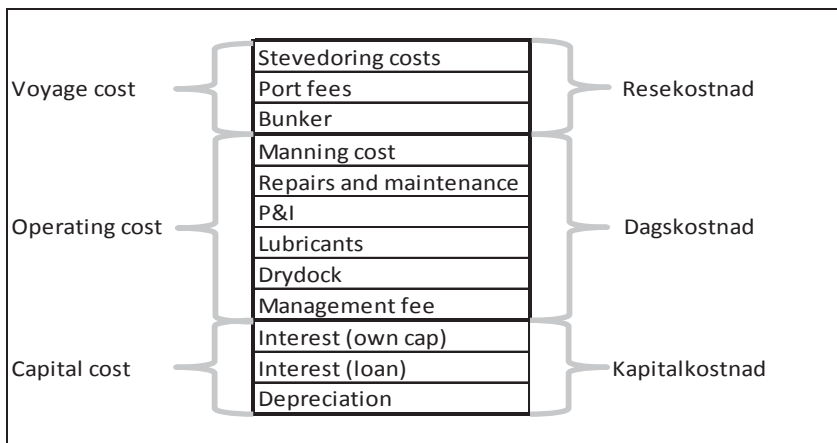
Tankcontainern är intressant då den är intermodal och det blir ett helt annat flöde i transporten än vad som godset normalt hanteras i. Under perioder har det funnits och finns fortfarande (2010-05-19) ett stort antal upplagda containerfartyg och rutterna för containersjöfarten har förändrats med konsekvenser för hur handel och varutransporter utförs. Maersk har t.ex. börjat trafikera Gdansk med sina stora oceangående fartyg (Adolfsson 2010). Det finns möjlighet att tanksektorn kommer att förändras precis som bulk/stycke gods har gjort de senaste 30 till 40 åren. Att produkterna är standardiserade och transporteras i stora volymer kan ge ytterligare förutsättningar till förändrade transportlösningar.

Prems raffinaderi i Brofjorden byggdes under början av 1970-talet och kommer väl så småningom att behöva rustas upp. Utbyggnad av infrastruktur kan påverka transportmönstret så i vilken grad och var det skulle kunna vara aktuellt bör ingå i beskrivningen.

### 3.1.7. G: Makrofaktorer

Med makrofaktorer avses de faktorer som har med flaggstaten, internationella organisationer typ IMO eller hamnstaten att göra.

Skillnader i faktorkostnader: Varje flaggstat har valt att lägga sig på en viss nivå vad gäller hur fartyg skall beskattas, vad som gäller vid köp och försäljning av fartygen samt hur flaggstatens inspektioner administreras och utförs.



**Figur 9 – Kostnadsklassificering. Källa: Stopford (1997)**

Flaggstaten är intressant för den styr skatter och kostnader som t.ex. besättningskostnader som påverkar dagskostnaderna (se figur 9). Fraktintäkter och övriga kostnader förhandlas på en marknad där alla har ungefär samma möjligheter att göra en bra eller dålig affär. Skatterna som respektive flaggstat tar ut och de kostnader som är förknippade med flaggan är inte något som redaren kan påverka (med bibehållen flaggstat) och kostnaden ligger delvis utanför redarens kontroll och skicklighet.

Ramvillkor: Det finns fyra principiella konsekvenser när val av ett visst register framför ett annat görs och de fyra är (Stopford 1997):

- Skatter, företagslagstiftning samt finansiell lagstiftning
- Att registret följer maritima säkerhetskonventioner
- Bemanning och anställningsvillkor
- Skydd av flottan

2007 hade två tredjedelar av världshandelsflottans ton dödvikt annan flagg än sin egen nationella flagg. De öppna oberoende registren har därmed blivit en dominerande faktor inom sjöfarten sedan 2:a världskriget (Wijnolst et al. 2009). Ett land som inte formulerar en sjöfartspolicy, kommer indirekt, till sin nackdel, få den formulerad av andra länder (Wijnolst et al. 2009). Även om en flaggstat anpassar sina regler till omgivande och konkurrerande flaggstater så kan konkurrensfördelen bli kortvarig då andra flaggstater gör motsvarande förändringar. Flaggstaterna har lagt sig nära varandra för att kunna vara både attraktiva att dra till sig tonnage och tillgodose redares behov samtidigt som flaggstaten får högsta möjliga avkastning från industrin.

IMO har drivit igenom ett beslut som gäller svavelmängd i bränsle (SECA) för Nord- och Östersjön samt Engelska kanalen. Skogsindustrierna (massa-, pappers-, samt den trämekaniska industrins bransch- och arbetsgivarorganisation) tillsammans med andra industrier (Jernkontoret 2010) och rederier har protesterat mot beslutet och införandet. Det är inte i perspektivet att ställa sig negativ till ökade miljökrav som protesterna skett. Man menar att det blir en snedvridning mot modala alternativ samt att konkurrensituationen för träindustrin försämras eftersom kraven är för högt och ensidigt ställda. Regelverket är på god väg att införas och någon dispens eller förskjutning framåt i tid verkar inte vara aktuellt. En beskrivning hur tanksjöfartsföretag ser på regelverket och kommer agera blir intressant för studien.

Konjunkturens inverkan på företagen behöver vara med i beskrivningen då konjunkturen bl.a. påverkar konkurrensen. Konkurrensen blir särskilt intensiv om kunder har en stark förhandlingsposition i köpsituationer (cf. Pehrsson 1991). Förhandlingspositionens fördelar kan förskjutas till fördel för kund respektive leverantör vid konjunkturens upp- och nedgångar. Under tiden för studien har konjunkturen varit svag, vilket därför kan påverka företagen i deras förhandlingsposition.

### 3.1.8. H: Affärsstrategi

Med affärsstrategi avses de strategier som används för att uppnå uppsatta mål och utläses som vägen mot målet. Målen definieras utifrån de möjligheter som företaget har definierat (se kapitel 2). Affärsstrategin i den strategiska analysmodellen består av strategikomponenterna affärsidé, resurser, tillväxt, marknadsföring och produktion vilka har formulerats med utgångspunkt från kapitel 2. Affärsstrategierna skall bland annat ange hur företaget skall placera sig strategiskt gentemot andra företag för att kunna vara konkurrenskraftigt på lång sikt.

Affärsidén behöver anpassas efter bland annat konkurrensen (Porter 1983) och vad kunder vill ha (Grant 1995). Konkurrens innebär alternativ till företagets affärsidé vilket i sin tur innebär att företaget måste positionera affärsidén (Dibb 2001). Då få produkter kan tillfredsställa alla kunders behov och alla kunder är inte heller beredda att betala för samma saker (Jobber 2004) behöver företaget välja kundsegment. Företaget behöver identifiera en tydlig och avgränsad plats (ett affärskoncept) i förhållande till konkurrenter i medvetandet hos kunderna (Armstrong et al. 2002). Affärsidén kan delas upp i vem, vad och hur så som studien tolkar Abell (1980) och de tre dimensionerna kundkategori, kundfunktion och teknologi. Jensen (1991) delar in affärsidén i affärsområde och affärskoncept där affärsområdet skall beskriva de transportbehov företaget avser tillfredsställa (produkt) och kundsegment företaget avser erbjuda tjänsterna till. Affärskonceptet skall precisera viktiga kvalitetsdimensioner. Sammanfattningen av affärsidén som Jensen (1991) beskriver den tillsammans med Abell (1980) innebär att affärsidén består av följande element: produkt (vad), kundsegment (vem) och affärskoncept (hur).

Resurser är en nyckel till förklaringen av en framgångsrik affärsstrategi och resurser behöver vara tillgängliga och utnyttjas på rätt sätt (Johnson et al. 2002). Enligt (Aaker 2004) är resurserna en av de fyra dimensioner som definierar affärsstrategin och resurser skall vara strategiska för bibehållen konkurrenskraft och resurserna skall vara något organisationen är speciellt duktigt på. Tolkningen för denna studie innebär att resurserna behöver identifieras och studien behöver beskriva hur företagen använder resurserna som en del av sin strategi.



Tillväxt är enligt (Aaker 2004) en nödvändig del i affärsstrategin då besparingar och effektiviseringar till slut kommer påverka verksamheten (negativt). Besparingar och neddragningar påverkar företagets förmåga att tillhandahålla produkten i konkurrens med andra företag. Därför innebär tillväxt att företaget med bibehållen organisation kan påverka lönsamheten positivt även om tillväxten kan innebära ökade kostnader. Tillväxten kan precis som affärsidé delas in i vem, vad och hur.

Marknadsföring blir viktig då företagen enligt affärsidén behöver kunskap om vad, hur och vem. Kunskapen innebär att tillhandahålla vad kunder vill ha (Grant 1995) och för det behövs tillförlitlig information. Företaget behöver kunskap och kännedom om marknadsplatsen (Dibb 2001) och kunskap behöver inte alstras via olika typer av marknadsundersökningar utan kan bestå av kunskap som ackumuleras i verksamheten (Blythe 2009).

Produktion är viktig för tillsammans med resurserna beskriver produktionen hur företaget avser att tillhandahålla produkten. Produktionen avser att beskriva hur företagen arbetar med fartygsdrift, trafikering och kostnadseffektivitet.

### 3.1.9. I: Affärsresultat

Affärsresultatet representerar rederiernas kortsiktiga syn på försäljningsvolym, priser, kostnader och investeringar.

Företagets resultat hänger samman med investeringar, hur marknaden ser ut, utbud och efterfrågan, vilka försäljningsvolym samt vilka kostnader företaget har att arbeta med. Diskussionen om priser innehåller beskrivning om hur redare har möjlighet att prissätta en transport och varför priset behöver vara på viss nivå. Företaget har inte bara en kostnadsmassa som skall täckas, utan skall kunna generera vinst över tid. Mycket av priset bestäms av summan av yttre strategideterminanter i faktorgrupp B, E och F. Faktorgrupperna inverkar olika beroende på om beskrivningen berör kort eller lång sikt. Befraktare från rederisidan väljer att sänka priset för att få ett bidrag till att komma i en bättre geografisk position med sitt fartyg inför nästa kontrakterade resa. Samtidigt vänjer sig kunden då vid prisnivån och förväntar sig samma eller ännu bättre pris vid nästa tillfälle.

Beskrivningen av kostnadsklassificeringen (se figur 9 på sidan 69) är viktig för den ger förståelse i hur redaren tar sina beslut och varför t.ex. besättningskostnaden blir så viktig i vissa fall.

Beskrivningen av investeringarna består i om företagen vill anpassa föryngrandet av fartygsflottan till lågkonjunktur eller högkonjunktur. Balansgången innebär att tankredaren kan få agera bank eftersom när efterfrågan är stark, är varvspriserna höga och kapitaltillgången god. När efterfrågan är svag, är varvspriserna lägre och kapitaltillgången sämre.

### 3.1.10. J: Uppfyllelse av affärs mål

Beskrivningen bör ge anvisning om avkastningen kommer att förändras i positiv eller negativ riktning jämfört med utgångsläget eller föregående period. Avkastningen kommer inte att kvantifieras även om förutsättningarna finns.

Kapitalavkastningen i form av ekonomiska mål (Levitt 1975, Gummeson 1984) har betydelse och är en förutsättning för ett företags långsiktiga överlevnad. Kortsiktig kapitalavkastning (både positiv och negativ) kan ha betydelse men betraktas som relativt ointressant om den inte är extremt åt något håll. Uppfyllelse av affärsmålet representerar rederiernas långsiktiga syn på kapitalavkastningen och deras sätt att arbeta med uppfyllelsen av affärsmålet är intressant för studien.

På grund av diskussionen i avsnitt 2.2.1 blir slutsatsen att framgångsrika affärsstrategier inte enbart kan avgöras genom uppfyllande av ekonomiska eller kvantitativa mått. Icke-ekonomiska eller kvalitativa mått (t.ex. familjekontroll, kontinuitet, stolthet och rykte) har också betydelse för bedömningen om en affärsstrategi är framgångsrik vilket försvårar bedömningen och kan göra att bedömningen uppfattas som mer otydlig och godtycklig.

Studiens upplägg innebär att aktörerna har stor frihet att själva bedöma graden av framgång. Så länge ägarna, finansörerna, anställda etc. anser att företaget har förutsättningar för fortsatt drift innebär det framgång. När mål som företaget ställt upp, de krav som kunder, finansörer, anställda etc. uppfyllts innebär det framgång. Om bedömningen är att målen uppfylls med marginal stärker det uppfattningen om att vara framgångsrik. Då målet motsvaras av någon sorts slutpunkt innebär det att vägen mot målen representeras av strategier. Så om målen uppfylls innebär det att strategierna har varit framgångsrika.

### 3.2. Forskningsfrågor och informationsbehov

Principen för formulering av forskningsfrågorna baseras på Creswell (1994) som menar att syfte och forskningsfrågor skall fungera som vägvisare för läsaren genom studien. Det är ur den strategiska analysmodellen (figur 8) som forskningsfrågorna har formulerats. Forskningsfrågorna delas upp i huvud- och delfrågor där huvudfrågorna skall vara så generella som möjligt och delfrågorna skall fungera som riktlinjer snarare än hypoteser. Huvudfrågorna formuleras enligt följande:

- Hur påverkar de yttre strategideterminanterna företagets affärsstrategiska styrning?
- Hur ser företagets affärsstrategiska styrning ut?

Empiriskt arbete behöver behandla varje forskningsfråga för att tillgodose det informationsbehov som uppstår av forskningsfrågan. Informationsbehovet anger vad som behöver insamlas men talar inte om hur informationen insamlas. Hur informationen insamlas beskrivs i efterföljande metodkapitel. Nedan definieras delfrågorna och identifierat informationsbehov vilka avslutningsvis sammanfattas i tabell 4:

- Vad har företaget för affärsbakgrund? För att täcka informationsbehovet behöver studien kunskap om utgångsläget, ägarna, företagets historia och vilka mål som sattes upp.
- Hur påverkar efterfrågefaktorer verksamhetens affärsstrategier? Studien behöver insikt om hur transportbehov och sändningsstorlekar påverkar samt vilka barriärerna är.
- Hur påverkar köparfaktorer verksamhetens affärsstrategier? Informationsbehovet behöver täcka de av företagen hos kunderna identifierade köparpreferenserna, viken teknikutveckling som förväntas och hur kommunikationen med marknaden fungerar.

- Hur påverkar leverantörsfaktorer företagets affärsstrategier? Informationsbehovet om vilka leverantörsfaktorer som påverkar företagets affärsstrategier gäller inspektioner, kapital- och kompetenstillgång samt arbetskraftens kostnader.
- Hur påverkar utbudsfaktorer företagets affärsstrategier? För att besvara forskningsfrågan består informationsbehovet av identifiering från potentiella etablerare och konkurrenstryck från etablerade rederier.
- Hur påverkar substitut företagets affärsstrategier? Informationsbehovet täcker modala alternativ, byte av energikälla hos brukare och hur produkternas standardiserande påverkar.
- Hur påverkar makrofaktorer företagets affärsstrategier? Informationen behöver täcka skillnader i faktorkostnader, ramvillkor och konjunkturen.
- Hur använder företagen affärsstrategier för att möta de yttre strategideterminanterna? Informationsbehovet behöver täcka affärsidé, tillgängliga resurser, tillväxtstrategier, marknadsföringsstrategi och hur produktionen görs.
- Vad påverkar företagets affärsresultat? Informationsbehovet består av företagets försäljningsvolym, priser, kostnader och investeringar.
- Hur har affärsmålen formulerats? Informationsbehovet består av vilka ekonomiska och icke-ekonomiska mål som har satts upp.

**Tabell 4 – Forskningsfråga till informationsbehov**

Forskningsfråga	Informationsbehov
A Affärsbakgrund	Utgångsläget Ägarna Historia Mål
B Efterfrågefaktorer	Transportbehov Sändningsstorlekar Barriärer
C Köparfaktorer	Köparpreferenser Teknikutveckling Marknadskommunikation
D Leverantörsfaktorer	Inspektioner Kapitaltillgång Kompetenstillgång Arbetskraftskostnader
E Utbudsfaktorer	Hot från potentiella etablerare Konkurrenstryck från etablerade rederier
F Tryck från substitut	Modala alternativ Byte av energikälla hos brukare Standardiserade produkter
G Makrofaktorer	Skillnader i faktorkostnader Ramvillkor Konjunktur
H Affärsstrategier	Affärsidé Resurser Tillväxt Marknadsföring Produktion
I Affärsresultat	Försäljningsvolym Priser Kostnader Investeringar
J Uppfyllelse av affärs mål	Ekonomiska mål Icke-ekonomiska mål

## 4. Metod

Syftet för denna studie är ”att utveckla en modell för strategisk analys av tankredarens affärsförutsättningar, affärsstrategier och affärsresultat och sambanden dem emellan samt att med analysmodellens hjälp empiriskt identifiera och modellera framgångsrika affärsstrategier inom tanksektorn”. Metoden i studien beskrivs nedan genom kopplingar mellan forskningsansats, informationsbehov, datainsamlingsmetod och intervjuernas för- och efterbearbetning.

### 4.1. Forskningsansats

Det övergripande syftet har brutits ner i två delsyften:

- Utveckling och empirisk tillämpning av en strategisk analysmodell
- Identifiering och modellering av framgångsrika affärsstrategier

Fallstudieansatsen är lämplig vid studiet av komplexa sociala processer och hanterar den komplexitet och specifika natur som det specifika fallet uppvisar (Christensen et al. 1998, Yin 2007, Bryman et al. 2013). Så som delsyftena är formulerade innebär syftet med studien en delvis explorativ ansats vilket bl.a. både Christensen et al. (1998) och Ghauri et al. (2002) associerar med fallstudien. I studier av företag blir fallstudier speciellt användbara när fenomenet som skall studeras är svårt att isolera och de koncept och variabler som studeras är svåra att kvantifiera (Ghauri et al. 2002). En av de viktigaste datakällorna i samband med fallstudier utgörs av intervjun enligt (Yin 2007) och han beskriver fallstudien:

- som en empirisk undersökning för studiet av en företeelse i sin kontext speciellt när gränsen mellan företeelsen och kontexten är oklar
- att använda i en situation när det finns många fler intressanta variabler än datapunkter

Genom multipel fallstudie (Yin 2007) är studien menad att ge strategisk insikt i att vara tankredare och belysa affärsförutsättningar, affärsstrategi och affärsresultat för varje respektive analysobjekt. Utgångspunkten för den strategiska analysen är den strategiska analysmodellen (figur 8).

Analysen bygger på en förstudie (Teekay) och tre huvudstudier (Broström, Laurin och Sirius) där datainsamlingsmetoden för de tre huvudstudierna är djupintervjuer som kompletterats med sekundärdata. Förstudien (Yin 2007) gjordes för att testa uppläggningsen av den strategiska analysmodellen. För varje företag görs en genomgång av modellen vilket mer i detalj redovisas nedan. Rent praktiskt är det geografiska området kring Göteborg perfekt då stora delar av svensk tanksjöfart finns representerat i området med kontor, leverantörer, kunder och befaktare.

### 4.2. Informationsbehov och datainsamlingsmetod

Datakällorna i studien skall tillgodose det informationsbehov som besvarar forskningsfrågorna A till J (se tabell 4 på sidan 74). Tabell 5 visar hur studien är uppbyggd och hur datainsamlingsbehovet är kopplat till forskningsfrågorna genom att strukturera informat-

ionsbehovet. Datakällorna har delats in i dokument, arkivmaterial, intervju, direkt observation och fysiska artefakter vilket är ett urval av det Yin (2007) beskriver som de datakällor som oftast kommer till användning.

Med dokument avses t.ex. kommunikéer, skriftlig rapportering, administrativa dokument (olika interna dokument), formella undersökningar och utvärderingar av undersökningsobjektet, tidningsklipp, andra notiser från massmedia och nyhetsbrev från olika organisationer och föreningar. Dokument kan alltså bestå av t.ex. marknadsrapporter från BP (2010), pressmeddelande från Göteborgs Hamn (2013), PDF-presentation från Swedegas (2013), branschtidningar som Lötberg (2011), interna dokument som Moller (2003), årsredovisningar som Broström AB (2008), hemsidor som Sirius Shipping AB (2011) etc.

Arkivmaterial kan bestå av datafiler och register som organisationstablåer, kartor och översikter eller data som samlats in vid en tidigare tidpunkt. Arkivmaterial tolkas därför kunna bestå av tidigare gjorda intervjuer som t.ex. Bång (2007) och Hagberg, et al. (2010) eller boken av Lennerfors (2009).

Datakällan intervjuer kan förutom själva intervjuundersökningen (se avsnitt 4.4) även bestå av intervjuer med andra relevanta källor t.ex. personer som har detaljerad kännedom om vettningssystemet som Sjöberger (2011) och Having (2012) eller branschkunskap som Dingertz (2010) och Sundvall (2010).

Direkta observationer: när fältbesök görs för fallstudien innebär det möjlighet till direkta observationer och det intryck som observationerna gör kan påverka (se även avsnitt 4.4.8).

Med fysiska artefakter avses ett verktyg, ett instrument, en maskin eller något annan form av föremål där information kan samlas in i samband med ett besök på fältet. Insamlingen tolkas kunna innebära insamling av information om t.ex. ett fartyg. Insamlingen kommer i huvudsak att begränsa sig till information om fartygens tekniska, operationella och ekonomiska förutsättningar vilket ger viktig och intressant information och kommer vara en viktig datakälla.

**Tabell 5 – Informationsbehov till datakälla**

Forskningsfråga	Informationsbehov	Datakälla
A Affärsbakgrund	Utgångsläget Ågarna Historia Mål	Dokument Arkivmaterial Intervju Direkta observationer Fysiska artefakter
B Efterfrågefaktorer	Transportbehov Sändningsstorlekar Barriärer	Dokument Arkivmaterial Intervju
C Köparfaktorer	Köparpreferenser Teknikutveckling Marknadskommunikation	Intervju Fysiska artefakter
D Leverantörsfaktorer	Inspektioner Kapitaltillgång Kompetenstillgång Arbetskraftskostnader	Intervju
E Utbudsfaktorer	Hot från potentiella etablerare Konkurrenstryck från etablerade rederier	Intervju
F Tryck från substitut	Modala alternativ Byte av energikälla hos brukare Standardiserade produkter	Intervju
G Makrofaktorer	Skilnader i faktorkostnader Ramvillkor Konjunktur	Dokument Intervju
H Affärsstrategier	Affärsidé Resurser Tillväxt Marknadsföring Produktion	Dokument Arkivmaterial Intervju Fysiska artefakter
I Affärsresultat	Försäljningsvolym Priser Kostnader Investeringar	Dokument Arkivmaterial Intervju
J Uppfyllelse av affärs mål	Ekonomiska mål Icke-ekonomiska mål	Dokument Arkivmaterial Intervju

### 4.3. Urval av fallstudieföretag

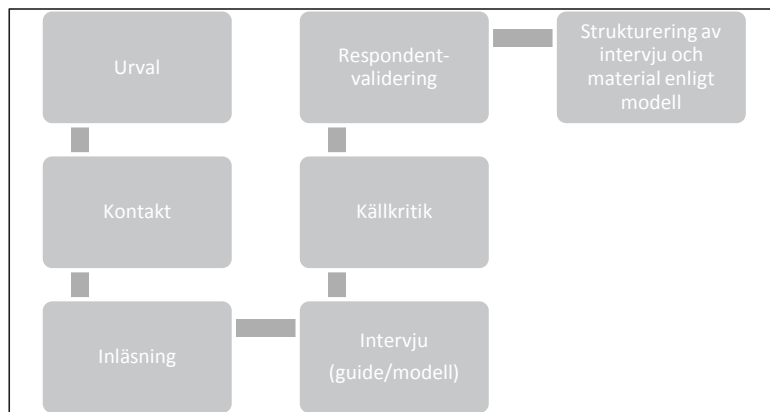
För att fullfölja syftet ”att utveckla en modell för strategisk analys av tankredarens affärsförutsättningar, affärsstrategier och affärsresultat och sambanden dem emellan samt att med analysmodellens hjälp empiriskt identifiera och modellera framgångsrika affärsstrategier inom tanksektorn” behöver studien identifiera ett antal framgångsrika tanksjöfartsföretag för en multipel fallstudie. Studiens inriktning leder till att företagen skall vara tanksjöfartsföretag och ha anknytning till Sverige.

Företag som har klarat att överleva på en marknad med hårt konkurrenstryck är enligt Grant (1995) konkurrenskraftiga och framgångsrika. Framgångsrika företag har inte bara

klarat att överleva utan de skall enligt denna studies synsätt även kunna överleva med acceptabel måluppfyllelse över lång tid. Framgångsrika företag antas vara framgångsrika genom att tillämpa framgångsrika affärsstrategier. Tanksjöfartsmarknaden anses vara en hårt konkurrensutsatt marknad (se avsnitt 1.2) vilket innebär att företag som befinner sig på marknaden över en icke försumbar tid därmed är konkurrenskraftiga. Ett urval av välskötta men hårt konkurrensutsatta företag behöver alltså identifieras för att uppfylla syftet med studien. Företagen behöver inte identifieras med utgångspunkt från den teoretiska definition av framgång som görs i avsnitt 2.2.5 då det inte finns förutsättningar för ett företag att överleva om det inte är konkurrenskraftigt och framgångsrikt. Det innebär att urvalet kan baseras på tillgänglighet i stället för framgång och framgångskriterierna behöver inte identifieras innan urvalet sker. Logiken i att göra urvalet med utgångspunkt från tillgänglighet i stället för framgång är att de företag som uppfyller övriga kriterier för urvalet enligt ovan också är framgångsrika då de finns på marknaden det är bara det att det inte ännu är identifierat hur de når sin framgång. Framgångskriterierna kan i stället framkomma i analysen genom den identifiering och modellering av framgångsrika affärsstrategier inom tanksektorn som syftet bl.a. bestod av. Den operationella definitionen av framgångsrika affärsstrategier blir därför affärsstrategier som tillämpats av företag som har överlevt på en starkt konkurrensutsatt marknad under minst 20 år med acceptabel måluppfyllelse.

#### 4.4. Intervjuundersökningen

Intervjuernas arbetsflöde följer figur 10 och beskrivs mer i detalj under rubrikerna nedan.



**Figur 10 – Arbetsflöde intervjuer. Källa: Egen**

##### 4.4.1. Urval

Då studien är kvalitativ görs urvalet som ett bedömningsurval. Urvalet i en kvalitativ studie innebär att det är ett icke sannolikhetsurval och i sådana urval ingår personligt omdöme i urvalsprocessen (Churchill et al. 2002). Enligt en sammanställning av Churchill et al. (2002) och Bryman et al. (2013) kan urvalet delas in i fyra grupper vilket tolkas kunna sammanfattas till att vara ett bedömningsurval. De fyra grupperna urvalet består av är:



- Undersökningslämplighet (judgement)
- Tillgänglighet (convenience)
- Sökande och sortering (snowball)
- Tillfällighet (convenience)

Med undersökningslämplighet avses val av fall som bedöms kunna bidra till syftet med studien. Det innebär för denna studie att fallföretagen först och främst behöver vara framgångsrika och inom tanksektorn för att vara lämpliga. I övrigt är det enligt Churchill et al. (2002) upp till forskaren att bedöma valet av fallföretag. Broström var marknadsledare, noterade på börsen och var ett känt bolag både i och utanför branschen. Därför var det naturligt att företaget var ett av fallföretagen. Jag har dessutom använt Broström som exempel i undervisning i tankoperativa kurser där företaget utmärkte sig som att betona säkerhet och kvalitet mycket högt. Laurin är ett speciellt intressant bolag p.g.a. företagets ombord-management. Min erfarenhet från ombordbefattningar har inte gällt Laurins fartyg men uppfattningen har alltid varit att företagets fartyg var välskötta, moderna och en bra och intressant arbetsplats. Bedömningen var också att Laurin tydligt skilde sig från Broström bl.a. beroende på Laurins ombord-management vilket skulle ge en bra kontrast. Att göra en studie om tankrederier och ha med ett av rederierna från Donsö blir precis som i fallet med Broström helt naturligt. Donsö, som har en unik koncentration av tankrederier, är en ö i Göteborgs södra skärgård med flera intressanta rederier där Sirius är ett av dem. Sirius är ett spännande företag då det är relativt ungt men där ägarna ändå ger intryck av lång sjöfartstradition. Vid tiden för val av fallföretag fanns Sirius tidigt med då företaget dels relativt nyligen övertagit Dalas fartyg (se empiri) dels p.g.a. företagets höga miljö- och säkerhetsprofil. För att företagen skall bedömas lämpliga skall de förutom att bidra till syftet med studien även ge bra täckning av forskningsfrågorna och informationsbehovet. Det har de alltså bedömts göra vilket också bekräftats av resultatet på intervjuerna som framgår i empirin.

Tillgänglighet: Göteborg har ett starkt sjöfarts- och tankkluster och flera av de största tankrederierna ligger i Göteborg. Tillgängligheten gör att t.ex. intervjubokning inte behöver ta någon större hänsyn till resor (bokningar, risken för fullbokat etc.). Inte heller kostnaderna behöver vara något som påverkar. Intervjun på Sirius kontor (huvudkontoret ligger i hamnen på Donsö) var det besöket som innebar den längsta resan men innebar ändå bara att resan kunde ske inom Göteborgs stad med Göteborgs lokaltrafik. Förutom att flera tankrederier har sina kontor i Göteborg tolkas tillgängligheten även kunna innebära om företagen var intresserade av att bli intervjuade. Varken Broström, Laurin eller Sirius hade några som helst tveksamheter i att ställa upp för intervju utan accepterade direkt så även i det avseendet var tillgängligheten hög.

Sökande och sortering innebär att identifiera intervjuobjekten genom kontinuerlig test och återkoppling. Då det förmodades att tiden från en accept till intervju och lämpligt tillfälle kunde gå fort så behövdes en viss förberedelse inför den första kontakten med företaget. Därför innebar urvalet att förberedelse behövde göras vilket innebar att information insamlades och förbereddes för flera företag. Det gjordes för att korta ner tiden mellan ett eventuellt nej tack till intervju och att kunna kontakta nästa företag. Förberedelse innebär att tid behöver läggas men det var en balansgång så inte för mycket tid lades ner i onödan då tiden är en begränsande resurs i studier. Tolkningen av sökande och sortering som är applicerbart på denna studie är att även förberedelsen gav kunskaper och då bokningen av intervjuer inte innebar att någon tackade nej kunde förstahandsvalen hela tiden väljas.

Tillfällighet innebär att det finns orsaker till urvalet som beror på tillfälligheter, t.ex. i form av tillgänglig information. Under sökandet och sorteringen framkom information om ett företag som inte fanns med från början. Genom kontaktnät uppmärksammades jag på arbetsmetoder (ombord-management) som bedömdes göra Laurin speciellt lämpligt som intervjuobjekt. Laurin bedömdes dessutom kunna ge en bra kontrast till både Broström och Sirius.

*”Hur många intervjupersoner behöver jag? Intervjua så många personer som behövs för att ta reda på vad du vill veta.”* (Kvale et al. 1997, s 97)

Den multipla fallstudien har bedömts kunna täcka syftet med tre intervjuer.

#### 4.4.2. Kontakt

Innan kontakten med företagen togs behövde först lämplig person identifieras. Det gjordes bl.a. med hjälp av hemsida, kontaktnät, tidningsklipp etc. Den första kontakten med personerna på varje respektive företag gjordes på telefon och frågan ställdes om möjlighet att ställa upp på intervju. Respondenterna tackade omedelbart ja till intervju. Därmed blev det naturligt att samtidigt lämna inledande information om hur intervjun kommer att genomföras och att mer detaljerad information kommer lämnas i god tid innan intervjun för genomläsning. Även lämplig tid och plats diskuterades under samtalet. Bekräftelser på tid och plats har sedan gjorts via e-post.

#### 4.4.3. Inläsning

Viss information samlades in innan kontakt togs med företaget (se avsnitt 4.4.1 Urval och 4.2 Informationsbehov och datainsamlingsmetod). När sedan intervjun var bekräftad gjordes en mer systematiskt källgenomgång (bibliotek, Retriever Bolagsinfo, kontakter, webbaserat material etc.). Under intervjun gav bakgrundsinformationen god grund för eventuell kompletterings- eller kontrollfråga. Källgenomgången gav också viktig information på var betoning i intervjun skulle kunna hamna. Att vara påläst och väl förberedd innebar också förutsättningar till att gå vidare i intervjun och fördjupa den.

Underlaget som använts för inläsning inför intervjun har varierat i relevans men det har varit svårt att exakt förutse innan intervjun. Inläsningen har också gjort att information har fått bekräftelse via intervjun vilket bedömts stärka materialet. Exempel på tillvägagångssätt är att respondenten uppehåller sig kring ett ämne som i och för sig är intressant men som redan tillgodogjorts via inläsningen. Genom att inte avbryta berättelsen har materialet fått bekräftelse och vice versa. Insamling av material har bl.a. gjorts genom telefonintervjuer med raffinaderier och redare som inte ingår i studien samt branschstatistik, vilket det finns relativt god tillgång på (se avsnitt 4.2 Informationsbehov och datainsamlingsmetod).

#### 4.4.4. Intervju

Intervjutekniken är i viss mening ostrukturerad då respondenten har haft stor frihet att diskutera reaktioner, åsikter, beteende etc. (Kvale et al. 1997, Christensen et al. 1998, Ghauri et al. 2002, Yin 2007). Intervjuarens roll blir då att senare förstå hur och varför

(Ghuri et al. 2002). Intervjutekniken kan också och eventuellt bättre beskrivas som semi-strukturerad genom att ämnet, frågeställningen, urvalet av företag samt personerna har bestämts i förväg (Ghuri et al. 2002).

Genomgången av modellen (figur 8) mynnar ut i ett antal intervjufrågor som alla har bäring mot respektive forskningsfråga. Tillsammans med insamlad information (se avsnitt 4.4.3 Inläsning) görs viss anpassning av intervjuguiden för respektive företag. Kunskaper ackumulerade från föregående intervju implementeras även de i intervjuguiden.

Intervjuguiden är utformad som ett stöd för intervjuaren och respektive företags guide är inte exakt desamma (se bilagor). Med en för exakt utformad guide bedömdes frågeställningen kunna minska i precision dessutom kan egen erfarenhet av branschen öka chansen för träffsäkerhet i frågeställningarna. Samtidigt är erfarenheten en svaghet då resultat kan över- eller misstolkas vilket då kan motverka träffsäkerheten. För att minska risken för bias beroende på egen erfarenhet har det därför varit viktigt att låta respondenten själv berätta och att intervjuaren enbart gör inlägg med frågor eller kommentarer för förtydligande.

Respondenterna fick inte tillgång till intervjuguiden, men informerades om figur 8 och att intervjun kommer ha figuren som utgångspunkt. Den version av figur 8 som respondenterna i förväg fick var en tidig version av figuren vilken tillsammans med planeringsrapporten alltså sändes till respondenterna för att klargöra huvuddragen av intervjun.

Intervjun liknade ett samtal där respondenten berättade om företaget och affärsstrategin relativt fritt. Samtalet spelades in så intervjuaren kunde koncentrera sig på samtalet. Styrningen av respondentens berättelse bestod av intervjuguiden vilken alltså var baserad på den tidiga versionen av figur 8 men respondenten fick aldrig se intervjuguiden ändå följde berättelsen intervjuguiden i mycket hög grad. Tanken med intervjumetoden var att den skulle ge viss stadga till samtalet och att under intervjun ge en översikt på behandlade punkter så att så mycket som möjligt kommer med i intervjun. Intervjuns upplägg innebar att berättelsen böljade fram och tillbaka i tid och rum under intervjun. Kontrollfrågor ställdes vid behov och de ställdes för att förtydliga eller att få utvecklat eller förklarat. Vid två tillfällen ville respondenten inte gå in mer detaljerat på frågeställningen vilket berörde detaljer om ägandet och kontakten med kunder vilket respekterades. Att inte få svar på frågor var förutsett så accessen var ändå god. De intervjuade uppfattades som tillmötesgående, engagerade och väl förberedda.

Studien har ett beroendeförhållande till respondenterna och respondentvalideringen kan förstärka det beroendet (se utvecklad diskussion i avsnitt 4.4.6 Respondentvalidering). Det var inte svårt att hitta företag att studera och alternativ fanns tillgängliga så därför har inte studien varit helt beroende av valda företag som studieobjekt även om de var förstahandsval (se avsnitt 4.4.1 Urval).

#### 4.4.5. Källkritik

Det var viktigt att följa forskningsfrågorna och specificerat informationsbehov enligt tabell 5 och att inte avvika för mycket från dessa under hela datasinsamlingen. Det var för att inte få för stora skillnader i tolkat resultat. Det är även viktigt att tolka modellen på samma sätt under hela undersökningsprocessen. Genom att i princip använda samma frågeguide vid alla intervjuer blir grundmaterialet relativt jämförbart.

Det finns en viss anpassning till företagets situation i intervjuernas upplägg och hur svaren tolkas. Delvis beror det på att företagen har olika förutsättningar, delvis på ackumulerad kunskap som införskaffats under forskningsprocessen. Intervjuguiden har en viss anpassning till respektive företag, men ändringarna har varit marginella (se [bilagor](#)). Även hur frågor tolkas och hur respondentens svar uppfattas av intervjuaren kan påverka resultatet. Intervjuaren kan påverkas av den information som bearbetas innan intervjun och intervjuaren kan påverka respondenten i mötet under intervjun vilket brukar kallas intervjuareffekt eller intervjuarbias (McDaniel et al. 1996, Christensen et al. 1998). Innebörden är att det skall skapas en förståelse och en förberedelse för att t.ex. intervjuarens klädsel, ålder, kön, ansiktsuttryck, kroppsspråk och röstläge kan påverka respondenten. Genom en förståelse och en förberedelse på eventuell intervjuareffekt skall den därmed kunna minimeras eller i varje fall estimeras beroende på i vilken situation intervjun sker. Mycket av litteraturen kring dessa påverkansfaktorer kommer från marknadsföringsområdet och de intervjusituationerna skiljer sig i stora delar åt i jämförelse med intervjuerna i den här studien. Respondenterna i den här undersökningen är vana att bli intervjuade i olika sammanhang och att kommunicera med politiker, media och i offentliga sammanhang. De är förmodligen vana att förhandla med kunder och leverantörer och de har kontinuerlig kontakt med universitet och högskolor. Det finns en risk att respondenten betonar delar som de tycker är viktiga men som inte direkt har med affärsmodellen att göra. Det kan ligga i företagets intresse att den informationen sprids vilket då kan påverka resultatet. Det har inte direkt identifierats någon sådan fråga eller på vilket sätt det skulle gagna respondenten och med vilken vinkling som i så fall skulle passa. Intervjuarens bakgrund kan påverka så att respondenten kan få en förutfattad mening om kunskap, referensramar eller hur det sagda tolkas. Intervjun har kretsat kring företags- och branschspecifika ämnen vilket gjort att respondenten upplevts som att kunna känna sig trygg i sin kunskap. I och med att respondenterna haft stort engagemang att berätta och i stort gjort det utan intervjuarens inblandning har risken för att skapa fel i hur frågor ställs minskats. Av samma anledning bör inte heller tonfall eller betoning från intervjuaren ha påverkat.

Samtliga intervjuer har varit mycket trevliga och intressanta och att vara neutral i alla lägen har ibland varit svårt men varit ett högt prioriterat mål. Vissa delar i berättelserna har haft humoristiska moment vilket kan göra det svårt att vara helt neutral. Ju mer standardiserad intervjun är desto mindre risk för systematiska fel (Christensen et al. 1998). Alla intervjuerna har följt intervjuguiden men respondenterna har inte sett den i förväg och samtalet har flödat som en berättelse där respondenten i stort sett helt fritt kunnat berätta utan intervjuarens inblandning men ändå omedvetet följt intervjuguiden. Vid något tillfälle har berättelsen drivit iväg men för att inte förlora tempot har berättelsen tillåtits göra det.

Risken att fel i materialet kan vara resultat av hur intervjuaren uppfattar och tolkar respondentens svar är större. Som tidigare nämnts har intervjuaren erfarenhet av tanksjöfart som befäl och i undervisning för framtida sjöbefäl och dessutom erfarenhet från rederikontor även om det var i ett linjerederi. Därför har mycket energi lagts på förberedelser inför intervjuer och efterbearbetningen av intervjuerna. I och med att respondenterna har fått möjlighet till genomläsning innan publicering så bör intervjuarens missuppfattningar och misstolkningar kunnat minskas men helt eliminerade är det antagligen inte. Samtalen spelades in med en överenskommelse att inspelningen enbart var för att underlätta intervjuarens anteckningar och att inspelningarna inte skulle lämnas ut. Den respondentvalidering som gjorts av Laurin och Sirius gjordes med utgångspunkt från att intervjun skulle vara överförd från tal till text och att texten skulle vara i stort sett färdigbearbetad. Samti-

dig var det viktigt att respondentvalideringen gjordes i så nära anslutning till intervju tillfället som möjligt. Då överföringen från tal till text och att sedan redigera texten tog lång tid innebar att texten ändå inte var helt färdigbearbetad till avhandlingsformat bl.a. var det mycket upprepningar i den text som respondenterna fick sig tillsänt. Ändå var intrycket att respondenterna noggrant gick igenom all text. Texten har efter respondentvalideringen ytterligare bearbetats av redaktionella skäl och för att få mer flyt i texten. I det arbetet finns det en risk att texten förändrats så ytterligare en respondentvalidering skulle vara motiverad men det har alltså inte gjorts. Anledningen är att den slutgiltiga bearbetningen av texten har gjorts i samband med slutredigeringen av hela avhandlingen vilket gjort att ytterligare en respondentvalidering inte hunnits med. Därmed får jag påta mig ansvaret för att texten i empirin faktiskt är den korrekta och eventuella felaktigheter därför är mitt ansvar.

Respondenten kan hålla inne med information och det är svårt att veta exakt vad men under samtalsgången har respondenten i något fall tydligt markerat att viss information inte tillhandahålls. Att viss information inte skulle vara tillgänglig var väntat men inte exakt vad det kunde vara. T.ex. att namnge kunder eller mer exakt vilka kanaler som används vid kontakter med kunder var något som respondenterna inte ville dela med sig av. Reaktionen uppfattades som naturlig och informationen skulle säkert ha bidragit till att stärka materialet ytterligare. Respondenten kan även ha hållit inne med information som intervjuaren inte är medveten om och det är svårt att avgöra hur den i så fall påverkar materialet.

Intervjun med Broström gjordes ca 2 år efter det att företaget övertagits av Maersk så intervjun med Broström skulle kunna tolkas vara en intervju med privatpersonen Anders Dreijer. En intervju med Maersk bedömdes ändå inte lika intressant som att göra den med Anders Dreijer. Anledningen är att Maersk inte är ett svenskt utan danskt bolag och en intervju med Maersk inte bedömdes kunna ge den beskrivningen av affärsstrategierna t.ex. p.g.a. den turbulens som ett övertagande förmodas innebära. Annan information skulle inte heller bli lika aktuell t.ex. årsredovisningar eller egen erfarenhet från bolaget t.ex. i undervisning. Inte heller skulle tidigare intervjuer bedömts vara aktuella längre.

#### 4.4.6. Respondentvalidering

För att inte riskera att intervjun blir alltför sluten, har respondenterna informerats om möjlighet till genomläsning innan publicering (respondentvalidering). För att minimera respondentens insats har arbetsprocessen förklarats med att genomläsning kan ske efter det att dokumentet genomarbetats. Avsikten var att respondentvalideringen skulle ske när texten var i färdigt avhandlingsskick men det var inte möjligt då det sista arbetet med texten har gjorts i och med slutredigeringen av avhandlingen inför tryck (se även 4.4.5 Källkritik). Valet att erbjuda respondentvalidering bedömdes kunna innebära fördelar för att stärka materialet men samtidigt en risk om respondenten vid valideringen skulle begära att intervjun anonymiseras. Anonymiseringen vore ett stort bakslag för studien då informationen blir mindre intressant om den lämnas anonymt. Det finns en poäng i att företaget går att identifiera så att en läsare själv kan söka och bekräfta eller förkasta information. En eventuell anonymisering skulle också vara svår att praktiskt åstadkomma då branschen är liten, t.ex. skulle beskrivningen av ombord-management vara svår att genomföra utan att läsare skulle förstå att respondenten var Laurin.

Möjlighet till genomläsning har utnyttjats av Laurin och Sirius men inte av Broström. Genomläsningen har hanterats som en del och en fortsättning på intervjun. Respondenterna hade reservationer men synpunkterna bedömdes stärka materialet. Synpunkterna gällde att vissa detaljer skulle strykas ur materialet bl.a. sådant som gav för detaljerad information om kunder. Motiveringen till strykningen var att konkurrenter kunde dra nytta av informationen eller att kunderna kunde tolka informationen negativt, vilket inte alls var meningen. I det första utsända manuskriptet fanns motsägelser men de visade sig vara feltolkningar i överföringen från tal till text vilket stärkte och förenklade studien. Jag menar att respondentvalideringen har stärkt studien genom att missförstånd, feluppfattningar eller tolkningsfel har kunnat korrigeras men några större ändringar gjordes inte och bevägrades inte heller av respondenterna.

#### 4.4.7. Efterbearbetning av intervjuunderlag

Efterbearbetningen har varit tidskrävande och målet har varit att göra efterbearbetningen så detaljerad som möjligt. Varje moment i efterbearbetningen har gjorts var för sig för att göra så få moment samtidigt som möjligt. Det arbetssättet har tolkats vara ett sätt som minimerar risken för fel.

Efter att anteckningarna har renskrivits har texten analyserats genom att leta efter varje punkt i modellen (figur 8) var och en för sig. Det innebär att t.ex. punkterna i faktorgrupperna efterfrågefaktorer och köparfaktorer har identifierats var för sig och inte samtidigt. I efterbearbetningen har även det kompletterande material, (tidningsartiklar, årsredovisningar, intervjuer) som funnits tillgängligt används vilket redovisas löpande i texten (se kapitel 5 Empiri). Även i genomgången av kompletterande material har ovannämnda metod använts. Genomgången har alltså eftersträvat att vara systematisk där faktorgrupperna A till J har bearbetats en i taget. Anledningen var att behöva göra så få val och få så liten påverkan som möjligt i varje delmoment samt att bearbetningen skulle vara mindre omfattande i varje moment vilket gör den lättare att hålla ordning på och att inte missa något. Genom att sedan sortera texten så som figur 8 är strukturerad har texten i empirin ytterligare bearbetats och koncentreras. Under intervjuerna repeteras information men ur olika perspektiv vilket har varit möjligt att fånga upp genom arbetsmetoden. För att undvika för många upprepningar har texten i slutbearbetningen koncentrerats i så hög grad som möjligt.

#### 4.4.8. Validitet, reliabilitet, precision och felkällor.

Intervjuundersökningen är denna fallstudies viktigaste datakälla vilket mer ingående diskuteras i avsnitt 4.1. Validitet och reliabilitet är viktiga kriterier för bedömning av forskning och dess tillförlitlighet vilket innebär att begreppen behöver diskuteras i samband med intervjuundersökningen (Bryman et al. 2013). Metodvalet för intervjuundersökningen innebär att studien har en kvalitativ utgångspunkt och diskussion angående intervjuundersökningens validitet och reliabilitet sker från den utgångspunkten. Det behövs därför en diskussion om intervjuundersökningens förhållande till begreppen validitet och reliabilitet men med utgångspunkt från kvalitativa studier och inte kvantitativa. I den definition av validitet och reliabilitet som metodböcker vanligen behandlar t.ex. Rosengren et al. (1992) förutsätts att något mäts vilket är av stort intresse i en kvantitativ studie. En kvalitativ studie är i stället mer inriktad på verbalisering än på kvantifiering (Bryman et al. 2013). Den kvantitativa definitionen av validitet och reliabilitet förutsätter också att det

går att komma fram till en enda och absolut sanning vilket inte är säkert när det gäller en social verklighet. I stället kan det finnas flera hållbara beskrivningar av en social verklighet. Om det kan finnas mer än en hållbar beskrivning av en social verklighet påverkas även det kvantitativa reliabilitetstestet d.v.s. möjligheten att upprepa intervjustudien och få samma resultat. Anledningen till att upprepningen inte fungerar beror på att det är "... omöjligt att 'frysa' en social miljö och de sociala betingelser som gäller vid en inledande studie för att göra den replikerbar ..." (Bryman et al. 2013, s 401). Om det kan finnas flera beskrivningar av en social verklighet blir därför trovärdigheten i beskrivningen (inledning, teori, metod, empiri etc.) viktig. Bryman et al. (2013) sammanställer alternativet till validitet och reliabilitet i form av trovärdighet (som har sitt ursprung i "trustworthiness" enligt Lincoln et al. (1985)). Trovärdighet delas enligt Lincoln et al. (1985) / Bryman et al. (2013) in i tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt konfirmering eller bekräftelse. För att skapa trovärdighet d.v.s. den kvalitativa motsvarigheten till validitet och reliabilitet väljer jag därför att gå igenom de fyra trovärdighetskriterierna och diskutera dem. I och med att det kan finnas många olika beskrivningar av en social verklighet är det för att uppfylla kriteriet tillförlitlighet som respondenten bör få möjlighet till genomläsning av intervjun. Det är för att bekräfta att forskaren har uppfattat det som sagts under intervjun på ett riktigt sätt (se avsnitt 4.4.6) och att intervjun skall spegla en social verklighet och inte en blandning av flera t.ex. respondenten och intervjuarens. Med överförbarhet avses att redogörelsen skall ge fylliga och täta (se thick descriptions enligt Geertz (1973)) redogörelser av detaljer. Dessa redogörelser av detaljer behövs för att en läsare skall kunna bedöma hur pass överförbara resultaten är till en annan miljö. En egen tolkning av innebörden av att ge fylliga och täta redogörelser innebär då inte bara att metoden behöver beskrivas. Fylliga och täta redogörelser inbegriper även empiri som inte bara består av intervjuerna med företagen utan även t.ex. företagens storlek, tankrederiernas efterfråge- och kundmarknader och tanksjöfartens kommersiella, politiska och legala ramverk (se kapitel 5). Pålitlighet är det tredje viktiga delkriteriet i trovärdighetsbedömningen och innebär att faserna i forskningsprocessen skall synliggöras. Det innebär att läsaren kan bilda sig en egen uppfattning om intervjuundersökningen och den metod som använts vilket är avsikten med kapitel 4 tillsammans med kapitel 1. Det sista kriteriet, konfirmering eller bekräftelse, innebär att forskaren inte medvetet påverkat utförande eller slutsatser och att forskaren har agerat i god tro. Därför är det viktigt att läsaren skall kunna göra en egen bedömning av materialet vilket därmed ger en konfirmering eller bekräftelse. En presentation av intervjuundersökningens upplägg så som beskrivet ovan med fokus på bl.a. intervju och efterbearbetning innebär inte en friskrivning från min sida men ger en tydlig genomgång av metoden vilket alltså är avsett att öka trovärdigheten. I tabell 6 sammanfattas studiens sätt att möta trovärdighetskriterierna.

**Tabell 6 – Sammanfattning av studiens sätt att möta trovärdighetskriterierna**

Lincoln et al. (1985) / Bryman et al. (2013)	Studiens sätt att möta trovärdighetskriterierna
Tillförlitlighet	Respondentvalidering
Överförbarhet	Fylliga och täta redogörelser för underlätta läsarens bedömning om överförbarheten till en annan miljö
Pålitlighet	Synliggörande av faserna i forskningsprocessen och att göra övergångar mellan olika faser tydliga
Konfirmering eller bekräftelse	Ge läsaren möjlighet att bedöma materialet som en helhet

För Kvale et al. (1997) tolkas motsvarigheten till validitet och reliabilitet i en kvalitativ studie inte innebära något som tillhör ett visst stadium i intervjuundersökningen utan validitet och reliabilitet skall uppmärksammas under hela undersökningsprocessen. Validering och reliabilitet är alltså något som görs kontinuerligt och under hela processens gång och inte vid ett specifikt tillfälle. Precis som med Bryman et al. (2013) menar Kvale et al. (1997) att en social verklighet kan ha många beskrivningar vilket uttrycks som att det finns möjlighet till en specifik eller lokal, personlig eller samhällelig sanning i stället för en universell sanning.

Det är speciellt viktigt i intervjuundersökningar att motsvarigheten till validering inte görs i slutet på arbetet utan fortgår under hela arbetet. Kvale et al. (1997) delar in valideringsarbetet i sju stadier: tematisering, planering, intervju, utskrift, analys, validering och rapportering. Tematiseringen består av hållbarhet i teoretiska förutsättningar och logiken i härledningarna från teori till undersökningens forskningsfrågor. Hållbarhet och logik framgår av tabell 5 där studien kopplar ihop forskningsfrågorna och informationsbehovet med datainsamlingsmetoden. I kapitel 3 byggs forskningsfrågorna upp med hjälp av teoretisk referensram och den problembeskrivning som görs i kapitel 1. Nästa del i valideringsarbetets sju stadier är planering och med det avses forskningsplanering d.v.s. planering av metoder och att planeringen är adekvat. Det har lagts stor möda på valideringsstadiet planering av intervjuundersökningen då intervjuundersökningen är central för alla forskningsfrågorna. En viktig grund för intervjuundersökningen var utvecklingen av figur 8 vilket har varit mycket tidskrävande då den styr forskningsfrågorna. Hur central planeringen var framgår av att intervjun ingår som datainsamlingsmetod (se tabell 5) för alla forskningsfrågor och det informationsbehov som behöver täckas, så underlaget har stor betydelse för studiens utfall. Med utskrift avses överföringen från tal under intervjun till skrift i empirin. Den övergången blir en tolkad konstruktion av den muntliga kommunikationens transformation till skrift. Att det är en tolkning innebär att det inte är möjligt att göra omvandlingen sann eller objektiv i en absolut mening. För att föra resonemanget om omvandling i en mer konstruktiv riktning så behöver med andra ord tolkningen lämpa sig för avhandlingens syfte. Genom respondentvalideringen tillsammans med den beskrivning av efterbearbetningen av intervjuunderlaget som avser att genomlysna metoden och det i text strukturerade intervjusamtalen kan analysen ges bättre förutsättningar till validitet. Med analys avses alltså om tolkningarna är hållbara i förhållande till empirin. Det sista av de sju stadierna är validitet enligt Kvale et al. (1997) som är en del av forskarens hantverk och skall inte bara omfatta observation utan även förmedling och de pragmatiska effekterna av kunskapens anspråk. Kunskap och sanning är inte något som går att beskriva som den absoluta kunskapen eller att det finns en absolut sanning. Sanning skapas genom dialog och kunskap framträder genom diskussion av olika alternativ och tolkning-



ar. Även om validitet kan beskrivas genom hantverksskicklighet, förmedling och handling innebär det inte att exakta observationer och logisk argumentering inte måste utföras. Exakta observationer och en logisk argumentering tolkas vara en del av den av Kvale et al. (1997) nämnda hantverksskickligheten.

*"Forskarens trovärdighet och hantverksskicklighet får stor betydelse"* (Kvale et al. 1997, s 218).

Vid en diskussion om validitet behöver forskaren ha insikt i det som Kvale et al. (1997) kallar kommunikativ validitet vilket innebär vem det är avhandlingen vänder sig till. Olika yrkesgrupper kommer att göra tolkningar utifrån den egna traditionen och det förmodas vara skillnad mellan hur t.ex. akademi och respondenter i undersökningar uppfattar dialogen om kunskap som texten vill förmedla och erbjuda. Min bakgrund bl.a. med erfarenhet från ombordbefattningar i tankfartyg och undervisning i tankoperativa kurser för sjöbefäl bidrar till lämpligheten att formulera frågor och tolka svar. Det sista av de sju stadier som valideringsarbetet består av är rapportering och består av den färdigtryckta doktorsavhandlingen vilken skall vara intressant, metoden skall kunna följas och studien skall genomföras med slutrapporten i siktet redan från början. Genom transparens vad gäller empiri, min bakgrund och metod är avsikten att skapa en doktorsavhandling som därmed blir intressant. Tabell 7 sammanfattar valideringsarbetets sju stadier i förhållande till Kvale et al. (1997).

**Tabell 7 – Sammanfattning av studiens valideringsarbete**

Kvale et al. (1997)	Studiens valideringsarbete
Tematisering	Tabell 5 kopplar ihop forskningsfrågorna med informationsbehovet och datainsamlingsmetoden
Planering	Utveckling av figur 8
Intervju	Intervjuguide och inspelning
Utskrift	Beskrivning av efterbearbetningen samt respondentvalidering
Analys	Presentera materialet för att visa tolkningarnas hållbarhet i förhållande till empirin
Validering	Hantverksskicklighet: min bakgrund med befälserfarenhet från tankfartyg, undervisning av framtida sjöbefäl och operativ tjänst på rederikontor med inriktning på bl.a. lastplanering och bunkerinköp
Rapportering	Den tryckta avhandlingens struktur, innehåll och presentation

## 5. Empiri

Kapitlet innehåller den empiri som ligger till grund för analysen i kapitel 6. Urvalet av företag för studien har följt det förlopp som beskrivs i avsnitt 4.4.1 Urval. Teekay är en förstudie och huvudstudierna består av företagen Broström, Laurin och Sirius. Kapitlet innehåller förutom intervjuerna med företagen även:

- Storleksjämförelse av företagen Teekay, Broström, Laurin och Sirius för att göra läsaren uppmärksam på skillnaderna.
- Beskrivning av tankrederiernas efterfråge- och kundmarknader.
- Beskrivning och genomgång av de kommersiella, politiska och legala ramverk som påverkar rederier och fartyg.
- Beskrivning av bränsleprisets utveckling från 1997 fram till 2005 (årets genomsnittspris) och från september 2007 till november 2012.
- Översikt av de kontraktsformer som diskuteras i intervjuer och senare i analysen.

### 5.1. Företagens storlek

För att läsaren skall få en uppfattning om företagens storlek i förhållande till varandra presenteras utdrag från respektive företags årsredovisning nedan. Teekay är störst av företagen i studien, sedan kommer i fallande skala Broström, Sirius och Laurin (se figur 11). Uppgifter kommer ur respektive företags årsredovisning 2010 med undantag för Broström där redovisningen kommer från 2006.

Broström	Årsredovisning 2006 (MSEK)		Sirius	Årsredovisning 2010 (MSEK)	
	Tillgångar	7 951		Tillgångar	525
	Skulder	5 344		Skulder	400
	Eget kapital	2 606		Eget kapital	125
	Intäkter	3 386		Intäkter	245
	Kostnader	2 883		Kostnader	256
	Vinst	503		Vinst	-11
Laurin	Årsredovisning 2010 (MSEK)		Teekay	Årsredovisning 2010 (MSEK)*	
	Tillgångar	22		Tillgångar	71 408,5
	Skulder	17		Skulder	47 401,7
	Eget kapital	5		Eget kapital	24 006,8
	Intäkter	105		Intäkter	14 906,1
	Kostnader	102		Kostnader	16 831,8
	Vinst	2		Vinst	-1 925,8
# Notera Broström 2006 övriga 2010.			* Omräknat fr USD		

Figur 11 – Balansräkning från företagen

## 5.2. Teekay Corporation - en förstudie

### 5.2.1. Inledning

Lorange (2005) refererar till Teekay och deras arbete med att hitta en hållbar strategi. Jag har varit i kontakt med Peter Lorange och med VD:n för Teekay Corporation, Bjorn Moller angående Teekay's strategidokument *The Teekay Vision* (Moller 2003) och genomgången av strategidokumentet följer den strategiska analysmodellens (figur 8) struktur. En genomgång av respektive faktorgrupp i modellen har gjorts för att se hur Teekay arbetat med strategier. Information som går att införskaffa på annat sätt, t.ex. via årsredovisningar, statistik etc. tas inte upp i denna inledande studie.

En inledande studie ger information om analysmodellen (figur 8) är ett användbart analysverktyg och om analysmodellen behöver uppgraderas. Teekay har arbetat fram ett strategidokument som är tänkt att vara helt opåverkat av tiden och bygger på Collins et al. (1997). Dokumentet som presenterar kärnverksamheten och kärnvisionerna presenterades 1998. Materialet från Teekay motsvarar det som kan förväntas vid en intervju i huvudstudierna och är tänkt att ge ytterligare förberedelse inför intervjuerna. Därför är det inte riktigt meningsfullt att göra pilotstudien fullt ut, då studien blir alltför omfattande.

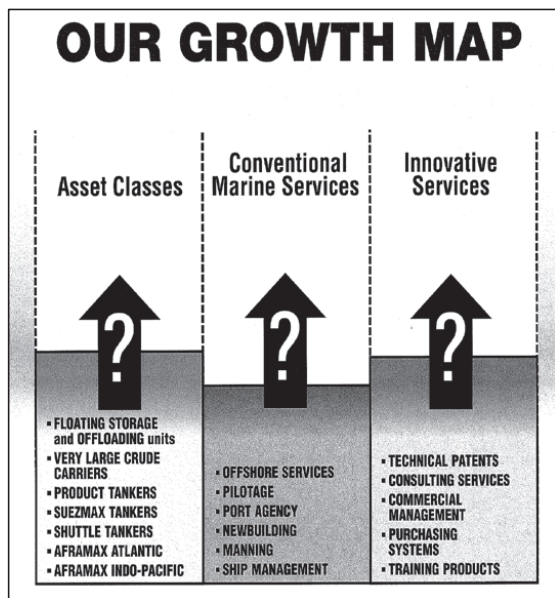
Läsaren bör notera att Teekay är ett mycket större företag än de i huvudstudierna (se avsnitt 5.1). Antal anställda ombord och iland är ca 6 300 och företaget har kontor i 16 länder. Teekay's fartygsflotta spänner över flera olika segment som råoljetankfartyg i olika storlekssegment, produkttankters, gastankfartyg och flytande lager som FSO (Floating Storage Offtake) och flytande produktionsanläggningar som FPSO (Floating Production Storage Offtake). Flottan bestod i november 2011 av 149 fartyg på 14 367 952 dwt (tank och FSO), 3 301 845 m<sup>3</sup> (LNG) och process-kapacitet på 526 576 fat per dag (FPSO). Företagets tillgångar var 71 408 MSEK, skulder 47 402 MSEK, eget kapital 24 007 MSEK, omsättning 14 906 MSEK och vinsten - 1 926 MSEK (Teekay corporation 2010).

### A: Affärsbakgrund

Teekay's grundare avled 1992 vilket tvingade företaget att ta ett helt nytt grepp på sin verksamhet för att säkra framtiden. 1995 noterades företaget (TK) på New York Stock Exchange (NYSE) men det var inte förrän 1998 som visionerna och strategiarbetet lanserades. Under mellantiden, från grundarens bortgång fram till lanseringen av en mer formaliserad strategi, gjordes stora fartygsinvesteringar i nybyggnation och andrahandstonage inom främst AFRA max segmentet vilket då stärkte företaget inför en uppgång på marknaden.

När *The Teekay Vision* lanserades var företagets affärer byggda kring det geografiska området Indo-Pacific med utgångspunkt från AFRA max tankfartyg (Moller 2003). Vid tiden för arbetet med *The Teekay Vision* fanns det inte någon klar marknadsledare och inte heller något företag som var bättre lämpat att bli marknadsledare än Teekay. Målet var att utveckla affärerna mot tre nya områden och uppnå excellens inom områdena inför år 2010. Det var en ambitiös plan men den skulle kunna uppnås, även om det var osannolikt (Moller 2003). Målet var uppsatt enligt Collins et al. (1997) och deras arbete med *Big Hairy Audacious Goals* (BHAG) alltså mål som är så avlägsna och svåruppnådda att de närmast kan liknas vid en önskedröm. Målet skulle uppnås genom att bibehålla och un-

derhålla kärnverksamheten och samtidigt stimulera utveckling. Målet (BHAG) var att bli en icke ifrågasatt världsmarknadsledare av marin service inom olja- och gasindustrin 2010. Företaget menar att det endast är möjligt att nå mål om kunderna låter Teekay leverera sina tjänster till dem. Det i sin tur kommer endast att vara möjligt om företaget kan leverera felfria tjänster. Därför är mål kundfokuserade. Om inte kunderna är nöjda kan inte uppsatta mål uppnås. Redan 2001 hade företaget uppnått 50 % av BHAG. Schemat behövde därför omarbetas och siktet behövde ställas in på än mer avlägsna mål.



Figur 12 – Teekay tillväxtkarta. Källa: Moller (2003)

I företagets tillväxtkarta (figur 12) kan man se hur företaget delar in tillväxten i tre klasser:

- Tillgångsklasser (Asset Classes)
- Traditionella marina tjänster (Conventional Marine Services)
- Innovativa tjänster (Innovative Services).

## B: Efterfrågefaktorer

Företagets mål var att bli en icke-ifrågasatt världsmarknadsledare för marina tjänster i olje- och gasindustrin 2010 (Moller 2003). För att kunna uppnå det målet måste kunderna tillåta företaget att leverera tjänster till dem. Teekay menar vidare att för att få kunderna att välja Teekay som leverantör av tjänster måste tjänsterna vara felfria. Företaget anser sig ha ett kundfokuserat mål och måste därför vara lyhört inför kundernas krav och behov. Det har hänt mycket vad gäller säkerhet och miljö som har påverkat tanksjöfarten från början av 90-talet fram till idag. Några stora olyckor och händelser har inträffat (t.ex. MV Exxon Valdez, MV Erika, orkanen Katrina, borrhplattformen Deepwater Horizon och World Trade Center i New York) och regelverk har införts som en konsekvens av dessa.

Säkerhets- och miljöansvar ingår i Teekay's kärnvärderingar och en olycka eller ett avslöjande skulle få förödande konsekvenser för företaget då kunderna och ägarna (NYSE) kan vara känsliga. Kraven på ett miljömässigt och säkert förfarande ligger delvis i hur företaget väljer att kommunicera sitt ansvar och Teekay har valt att uttrycka det som att vara ansvarstagande. En olycka är inte bra, speciellt inte om den beror på dåliga rutiner, men en olycka där det efterföljande arbetet inte går ut på att göra det bästa av situationen utifrån ett kund- eller miljöperspektiv kan vara förödande. Det gäller alltså inte bara att undvika olyckor, det efterföljande arbetet skall också utföras på ett korrekt sätt.

Det är rimligt att anta att miljö- och säkerhetsregler inte kommer att mildras utan skärpas. Inom rederiet finns det ofta en rätt så god kunskap var förändringar kommer, men i många stycken handlar det samtidigt om att på något sätt tjäna in förbättringen. Införande av ökat säkerhetstänk utan att någon annan har gjort detsamma kan leda till problem, inte bara med ökade kostnader, utan också för att personal som arbetar med fartygen ombord och i land kan se förändringarna som tungarbetade och byråkratiska.

## C: Köparfaktorer

Att veta vad kunder vill ha är kärnan i Teekay's vision, för utan att veta vad kunderna vill ha är det svårt att investera rätt i kunskap, affärsinriktning eller utrustning. Teekay menar att det är viktigt att vara kvalitetsmedveten men det är samtidigt viktigt att kommunicera kvalitetsmedvetenhet. Att ha de rätta kanalerna för att få in kundernas synpunkter till företaget kräver lyhörddhet. Teekay's budskap uppfattas som att lyssna och att utvecklas genom lyssnandet för genom lyssnandet föds nya idéer. Företaget hittar lösningar på problem för kunder, i stället för att ha en lösning och hitta ett problem hos kunder som passar lösningen.

Teekay menar att det inte räcker med kärnverksamheten, att tillhandahålla fartyg av hög säkerhets- och miljönivå. Inte ens om företaget tillhandahåller fartyg i olika segment (vilket Teekay gör). Därför tillhandahålls även tjänster som kan betecknas som en slags tilllägg till kärnverksamheten. Teekay har dessutom något som man kallar innovativa tjänster vilket handlar om att hantera tekniska patent, konsulttjänster, inköpsystem etc.

Företaget menar att de tre klasserna, vilka man samlar i sin tillväxtkarta (figur 12), är ett svar på önskemål från kunder som de vill att företaget skall tillhandahålla. Den informationen är svår att sluta sig till bara genom att vara den som vinner fraktavtal i konkurrens med andra. Teekay's kunder efterfrågar en spridd och flexibel organisation som tillhandahåller värdeskapande (value-added) tjänster och produkter. Att prova nya idéer är ett sätt för Teekay att prova sig fram till än större kundtillfredsställelse.

Teekay ser det som att kunderna och företaget har samma höga förväntningar på de tjänster som levereras, vilket gör det lättare att kommunicera. I stället för att kommunicera genom muntliga eller skriftliga signaler, så kommunicerar företaget genom sitt sätt att agera. Teekay använder sig även av en bredare kundbas genom sitt val av vidgade affärsområden.

En del av förutsättningen för att ett rederiföretag skall kunna överleva och utvecklas ligger i köp och försäljning av fartyg. Att förnya flottan är inte egentligen en del av strategin för Teekay utan en naturlig del av "going concern"-tanken och att kunna anpassa flottan

till den efterfrågan som företaget bedömer kommer framöver. De här förändringarna måste kunna ske utan att oroa kunderna.

Det är kunderna som ger förutsättningarna för företagets existens, överlevnad och utveckling. Företaget uttrycker det som att kunderna måste låta Teekay vara en leverantör av tjänster och det kan endast ske om kunderna är nöjda vilket innebär att en grundförutsättning är en felfri tjänst. Teekay menar att detta är ett mål som är mycket kundfokuserat.

## D: Leverantörsfaktorer

Det första som nämns i visionen (Moller 2003) är att företaget har ett arv att vara stolt över och att företaget har en kunnig och passionerad personal. På flera ställen i Teekay's vision återkommer betydelsen av de anställda och deras kompetens.

Teekay anser att det är viktigt att de anställda är duktiga och passionerade. Vidare är det viktigt att de anställda delar visionerna med företaget. Om det finns någon som kan uppfylla de höga krav och högt ställda förväntningarna vad gäller målet att bli världsmarknadsledare så är det teamet på Teekay (Moller 2003). Detta i konkurrens med alla andra företag som finns och som Teekay konkurrerar med.

Företaget arbetar aktivt med att hitta rätt kompetens och att ha rätt arbetsuppgift för varje individ. Vidare är det viktigt att utnyttja kunskaperna från tidigare lyckade och misslyckade operationer och finna ut ett sätt att föra över dessa erfarenheter till övriga delar i organisationen. Man menar att en öppen kommunikation är sättet att nå dit.

Att kommunicera företagets förmåga att leverera görs genom att använda fartygen som marknadsförare. Med en tydlig profil och med snygga och väl underhållna fartyg kommuniceras en hållbar idé om att vara redare. Det ger signaler om förtroende. Vägen dit påverkas av alla delar i leverantörsfaktorer (figur 8) då inspektioner både från klassnings-sällskap och avlastare/lastägare, kapitaltillgång, kompetenstillgång och arbetskraftskostnader påverkar resultatet av att ha ett välunderhållet och prydligt fartyg med få anmärkningar. Att ha som kärnvärdering ett ansvarstagande säkerhets- och miljöarbetsätt innebär automatiskt att fartygsinspektioner kommer i fokus.

Det svåra är balansgången i att arbeta med rätt underhåll och att det kan i vissa situationer vara mer effektivt att göra underhållet vid annat tillfälle eller på annat sätt. Beroende på lasternas karaktär och regler i hamnar är det begränsat med tillfällen att göra underhåll där. Det gäller samtidigt att utföra underhållet på ett effektivt sätt och det är av yttersta vikt att de anställda förstår skillnaden mellan klokt och oklokt spenderande. Den här typen av beslut är svåra att avgöra från ett kontor utan måste avgöras ombord. Även här handlar det både om att ta rätt beslut genom att ha rätt kompetens samtidigt som kostnader för arbetet inte får dra iväg vad gäller t.ex. övertid. Här har besättningarnas nationalitet, eller mer rätt, vilket avtal de följer stor betydelse. Med dyra avtal blir underhåll ofta dyrt då övertidskostnaderna är så höga. Med billigare avtal, med låglönebesättningar, kommer övertidskostnaderna endast marginellt bidra till en ökad kostnad för arbetet. I många fall handlar ett extra underhåll av fartygen antingen om att anställa fler personer eller att använda sig av övertid, då fartygets drift i princip håller besättningen sysselsatt på en heltidstjänst.

Teekay menar att de har ett kundorienterat mål och att kunderna är nyckel till framgång. Därför är det viktigt att kunna kommunicera kvalitet i tjänsteleverans och i attityd. I en affär, befraktningen av ett fartyg, är det många juridiska och fysiska personer inblandade, från olika länder med olika språk och kultur. Det är här inspektionerna kommer in vilket sker på myndigheters, lastägarers eller försäkringsbolags initiativ. Det är ofta på så sätt ett rederi har möjlighet att kommunicera kvalitet, säkerhet och miljöansvar förutom att lasten faktiskt kommer fram till sin destination (Moller 2003).

## E: Utbudsfaktorer

Utan att vara alltför specifika menar Teekay att de arbetar i en industri som hela tiden med accelererande fart förändras. Därför går det inte att ha alltför detaljerade planer inför framtiden och företaget måste hela tiden ligga steget före konkurrenter vad gäller utvecklingen av tjänster och produkter.

Teekay's tillväxtkarta projicerar bilden av att företaget har gjort en klassisk indelning i kärn- och omkringliggande tjänster. Företaget har valt lite annan benämning och har delat in verksamheten i:

- Tillgångsklasser, där fartygen finns
- Konventionella marina tjänster, där enklare tjänster finns som behövs för att ett fartyg skall få en så smidig, snabb och bra rundresa som möjligt.
- Innovativa tjänster som konsultverksamhet, patent och utbildning

## F: Tryck från substitut

Det finns inte något som tyder på att Teekay direkt ser något substitut till sin verksamhet. Teekay menar dock att det hela tiden pågår en snabb och accelererande utveckling av industrin vilket det är viktigt att förhålla sig till. Därför har inte Teekay alltför detaljerade och specifika planer. Vad gäller företagets tillväxtkarta är det möjligt att tolka det som att företaget minskar möjligheten för substitut genom sitt sätt att organisera tjänsterna. Fartygen har lasthanteringssystem som tenderar att bli mer och mer avancerade men samtidigt har systemen gjorts mer lättopererade. Utvecklandet av systemen innebär att praktik och teori måste gå hand i hand för att systemen skall bli riktigt lyckade. Det är svårt att upphandla ett system till ett eller flera fartyg och sedan bara installera det. Det är i stor sett omöjligt att sätta en besättning på systemet utan att först träna t.ex. i simulatorer, både vad gäller användande men även enklare service. Den delen som Teekay benämner innovativa tjänster inbegriper tekniska patent, konsulttjänster, commercial management, inköpssystem och övningsutrustning.

## G: Makrofaktorer

Teekay har en gång valt att flytta sin verksamhet från Norge till Kanada p.g.a. att man inte ansåg att Norge kunde tillhandahålla de förutsättningar som företaget behövde för att kunna konkurrera på en internationell marknad (Lorange 2005). Det framgår inte av tillhandahållen information i förstudien om företaget anser att Kanada idag uppfyller dessa krav. Det kan vara så att Teekay idag är så stort att det inte spelar så stor roll vilka förutsättningar som finns i ett visst land, för verksamheten i sig är så internationell att företaget

väljer regler genom att flytta delar av verksamheten till de länder som ger de bästa förutsättningarna.

Ändå finns det faktiskt en kommentar i visionen vad gäller myndigheter (regulators) och det är att företaget kommunicerar sin kvalitet, sitt säkerhets- och miljöansvarstagande även till myndigheter via de olika inspektionsregimerna (Moller 2003).

## H: Affärsstrategier

I inledningen av Teekay's Vision sägs att det inte är möjligt att ha en plan och sedan slaviskt följa den. Företaget måste anpassa sig till omgivningen, konjunkturen och konkurrensen vilka tiden förändras. Moller (2003) skriver vidare att företaget har stakat ut ett mål men vet inte hur det skall ta sig dit, det är upp till de anställda. För att möta framtiden måste anställda vara kreativa och flexibla och skärpa sina sinnen för att förbättra kunskaper och lära nytt.

I målet ligger att komma in på tre nya marknader före 2010, (visionen är skriven 2003) och dessutom att vara marknadsledande på dessa marknader. Det är relativt uppenbart att Teekay vet vilka företagen det är de konkurrerar med, men det är samtidigt så att även konkurrenterna lever i en föränderlig värld och att konkurrenterna måste anpassa sig till förändringen. Det framgår inte riktigt i materialet, men Teekay har gjort ett antal uppköp som det refereras till i visionen och det är inte helt uppenbart att köpen var av direkta konkurrenter. Köpen kan ha varit för att stärka sin position på marknaden och göra sig mindre sårbar. Bl.a. mer än fördubblades flottan av fartyg under en treårsperiod. Det innebär enorma investeringar då ett fartyg kan kosta någonstans runt 50 MUSD och i antal gick företaget från 40 till 90 fartyg.

Förutom att konkurrensen och målen hade identifierats hade även Teekay identifierat att det inte fanns någon marknadsledare. Det fanns inte heller någon som kunde hävda att de var ledare framför någon annan. Därför siktade Teekay på att inta den positionen, vilket också fullföljts.

Företaget har valt att hantera konkurrensen genom två huvudspår, dels att förvalta kärnan, dels att stimulera utveckling. Konkurrensen kopplas sedan ihop med att Teekay skall vara det företag som kunderna tänker på först och som komparativ fördel använder företaget då sin kompletta verksamhet i att tjänsten utförs på ett smärtfritt och smidigt sätt.

Teekay har identifierat miljö, säkerhet och kvalitet som viktiga komponenter. Att ha en miljö- och säkerhetspolicy är i sig inte en konkurrensfördel för det har alla konkurrenter också. Det som innebär en konkurrensfördel är frånvaron av miljö- eller säkerhetstabbar för om en händelse inträffar får det ofta rätt så allvarliga konsekvenser för kunderna, även om den slutliga effekten i miljön eller i säkerhet inte alls får proportionerliga konsekvenser.

Att vara konkurrenskraftig är starkt sammankopplat med att hela tiden utvecklas menar företaget i sin vision. Det gäller framför allt att personalen utvecklas kontinuerligt, för det är personer som utvecklas inte organisationer.

För att överleva konkurrens menar Teekay att företaget måste vara bäst. I och med att verksamheten, att vara känt som det bästa olje- och gasrederiet (shipping operation) i



världen, är så komplext och kapitalintensivt är det heller inte för alla att syssla med vilket ökar möjligheterna att faktiskt bli och vara bäst.

Genom att maximera sitt varumärke, för företaget menar att varumärket är löftet till kunderna, så skall en jämn och konsekvent kvalitet på tjänsten hållas och denna jämn- och konsekventhet skall kunderna känna till och uppskatta. Vad företaget tänker sig är att varumärkets signal skall vara jämn (hög) och genom det skapa det första kända varumärket i industrin och i och med att andra inte har arbetat på det viset, är därmed platsen eller positionen ledig.

## I: Affärsresultat

Företaget har tänkt igenom hur kompetensen skall hittas och företaget har identifierat att t.ex. lönekostnader inte kan dra iväg hur mycket som helst. Implikationerna det ger är att försäljningsvolymerna kan ökas, i och med att kostnaderna aktivt hålls nere.

Teekay's strategi innefattar att företaget naturligt arbetar för att utveckla nya affärsområden som skall stärka kärnverksamheten. Det är inte säkert att ett företag som utvecklar sin verksamhet från första kronan kan ta ut en extra bonus som täcker risken med att utveckla något nytt.

Teekay tänker sig främst ha stora försäljningsvolymerna genom att vara stort som företag. Ett stort företag har dessutom en annan möjlighet att vara närvarande, då den operativa sidan för ett rederiföretag handlar om att fartygen skall vara på rätt ställe vid rätt tillfälle, vilket kan vara lätt att inse teoretiskt men kan vara svårt och kostsamt att uppfylla i praktiken.

## J: Uppfyllelse av affärs mål

Redan på femte raden i visionen framkommer det att Teekay skall kunna förse sina ägare med en god avkastning (Moller 2003). Beskrivningen av affärs målet är rätt så kortfattad då företaget håller sig till att det skall vara en tillfredsställande avkastning vilket uppfyller kraven som aktieägarna ställer. Företaget är noterat på New York Stock Exchange (NYSE: TK).

Företaget vilar på fyra byggnadsstenar kunder, avkastning, kapital och ägare. Genom att tillfredsställa kunderna ger det i sin tur en förmånlig avkastning på aktiekapitalet vilket ger ägarna vad de vill ha. Det är nöjda aktieägare som är företagets biljett till tillväxt. Nöjda aktieägare tillhandahåller kapital, kapital som ger förutsättningar för nöjda kunder, nöjda kunder leder till avkastning som ger nöjda aktieägare.

Företaget kommunicerar med ägarna genom att ägarna kan se hur företagets tillgångar och kostnader hanteras. Måttet är att kunna se en signifikant skillnad i värdering mellan Teekay och konkurrenterna (Moller 2003).

### 5.3. Tankrederiernas efterfråge- och kundmarknader

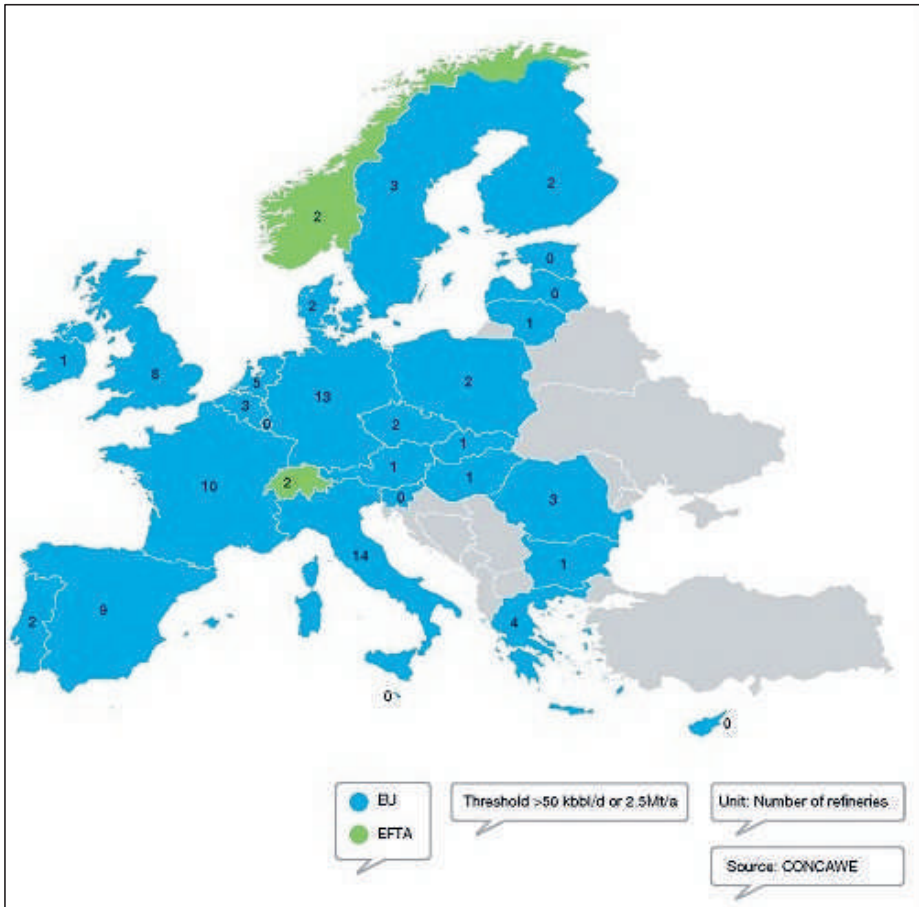
Innehållet refererar till B och C i den strategiska analysmodellen (figur 8) och ger bakgrundsförståelse till intervjuerna med Broström, Laurin och Sirius i huvudstudien. Analysen av efterfrågan på raffinaderiprodukter är komplex, samtidigt som det finns relativt god tillgång på information. Efterfrågan på raffinaderiprodukter anses vara direkt kopplat till transportbehovet och är sett över några års perspektiv högintressant för redaren.

#### 5.3.1. Efterfrågan på raffinaderiprodukter

Priset på råolja bestäms av en mängd olika faktorer. De viktigaste är tillgång och efterfrågan, men även konjunkturprognoser, konflikter i produktionsområden, produktionsprognoser, lagernivåer, säsongsvariationer, olyckor, väderfenomen och finansiella händelser som valutakurser etc. bidrar i olika hög grad. Därför sker i stort sett all handel på kortare kontrakt där prissättningen följer dagsaktuella noteringar (Svenska Petroleuminstitutet 2010).

Det finns 141 raffinaderier i USA (U.S. Energy Information Administration (EIA) 2010). Marknaden i USA har av två orsaker blivit mindre benägen att efterfråga bensin från Europa. Den ena orsaken är konjunkturläget som USA befinner sig för tillfället (hösten 2010) och den andra är ökad inblandning av egenproducerad etanol i bensinen (Dingertz 2010). USA är dock fortfarande en stor marknad för olika produkter och den export som sker görs i vissa fall på FOB (INCOTERMS Free On Board) och med mottagarens fartyg (Sundvall 2010).

Det fanns ca 110 raffinaderier i Europa (EU 27) 2008 (Purvin and Gertz 2008, Concawe 2013) exklusive raffinaderier som producerar bitumen och hydraulolja, 98 raffinaderier 2010 och de minskar i antal till ca 90 st. 2011 (Europia 2011) (se figur 13) och kommer att minska ytterligare (Reuters 2013, Rozhnov 2013). I Europa har efterfrågan på bensin under årtionden varit svagare än efterfrågan på diesel (Aktiespararna 2005, Purvin and Gertz 2008). Den svagare efterfrågan på bensin i Europa har inneburit förutsättningar att producera bensin och exportera överskottet till USA (Mackenzie 2009). I USA har efterfrågan på bensin historiskt varit större än kapaciteten (Aktiespararna 2005). Minskad efterfrågan på europeisk bensin i USA och ökande efterfrågan på diesel i Europa har gjort situationen än svårare för raffinaderierna (Dingertz 2010).



**Figur 13 – Raffinaderikapacitet i EU/EFTA. Källa: Europa.eu/Concawe**

I Europa är marknaden för raffinerade produkter mogen och på tillbakagång, då det tittas mycket på alternativa energikällor i Europa i stället för den traditionella petroleumbaserade (Purvin and Gertz 2008, Dingertz 2010). Tillväxten i efterfrågan på raffinerade produkter finns öster om Suez, där Mellanöstern, Indien och Kina utmärker sig. Befolkningstillväxt och industrialisering har gått lite fortare än utvecklingen av raffinaderier, men det kommer ett antal nya och stora raffinaderier i drift inom den närmaste tiden. Många av produktionsanläggningarna i Europa är gamla och en ytterligare förlängning av lågkonjunkturen för raffinerade produkter kommer förmodligen resultera att produktionsanläggningar läggs ner (Hagberg, et al. 2010, Sundvall 2010). I Preems fall, där en av de två anläggningarna anses ha föråldrad teknik, har det gjorts en omläggning i produktionsenheten och där tillverkas idag RME (Raps Metyl Ester) och tallolja, alltså bioprodukter.

Komplexiteten på marknaden och svårigheten att förutse vad som komma skall exemplifieras av att när råoljans priser kollapsade under andra halvan av 2008, minskade OPEC produktionen av de tyngre råoljorna. Det gjorde att tillgången på medium och tung råolja minskade drastiskt (Mackenzie 2009). De raffinaderier som använder sig av den typen av råolja i sin produktion fick då kraftigt minskade marginaler, vilket påverkar deras vilja

och förmåga att producera produkter. Investeringar och uppgraderingar lades i malpåse och vissa raffinaderier stängde ner för att vänta in bättre tider (Mackenzie 2009). Att helt och permanent stänga ner ett raffinaderi är en dyrbar och komplicerad procedur då många av raffinaderierna har stora ackumulerade kostnader för att återställa området ur miljö-hänseende (Mackenzie 2009). Enligt samma rapport valde Shell att sälja delar av sin produktionskapacitet (Mackenzie 2009) och under hösten 2010 sålde Shell sitt Göteborgsbase-erade raffinaderi till finska St1 (Reuters 2010, Shell 2010).

### 5.3.2. Tankredarnas kunder

Det finns (2010-11-25) fem raffinaderier i Sverige varav tre (se figur 13) tillverkar bensin, diesel och eldningsolja (Svenska Petroleuminstitutet 2010). Det finns ett trettiotal oljehamnar som har oljedepåer för lagring (Svenska Petroleuminstitutet 2010). Antalet depåer har minskat drastiskt de senare åren och oljebolagen som fungerar som grossister, samarbetar genom sin lagringskapacitet på olika platser i landet för att ändå kunna hålla en hög servicekvalitet och leveranssäkerhet gentemot kunderna. Det finns ingen ekonomi i att alla grossister har liten lagringskapacitet på alla strategiska ställen utan i stället lånas plats och laster av varandra för att effektivisera lagring och transport av fartygslaster (Sundvall 2010).

Petroleumprodukter är den värdemässigt klart största varan i den svenska råvaruexporten (Konjunkturinstitutet 2010). Sverige har en raffinaderikapacitet som vida överstiger efterfrågan på den inhemska marknaden och mycket av volymerna exporteras därför.

Nya och stora raffinaderier i Asien hotar europeisk raffinaderiindustri då flera av de raffinaderier som snart sätts i drift och som har satts i drift både kan leverera till Mellanöstern, Indien och Kina men även västerut till Europa. För tillfället möter inte de lokala marknadernas efterfrågan produktionskapaciteten i Indien och Mellanöstern (Sundvall 2010). Detta är ett hot för europeisk raffinaderiindustri (Mackenzie 2009), men inte nödvändigtvis för tanksjöfarten. Det finns tendenser till en geografisk förändring, vilket är viktigt för transportarbetet. En ökad produktion i produktionsanläggningar som för export kräver ett större transportarbete får implikationer för sjöfarten (Hagberg, et al. 2010). Huruvida det är bra eller dåligt för t.ex. västsvenska tankredare är inte helt klart, då långa transporter kräver större fartyg för att få ekonomi i transporten (Sundvall 2010). Transportarbetet uttryckt i tonkilometer har betydelse för efterfrågan vilket Dreijer (2011) bl.a. nämner i avsnitt 5.7.

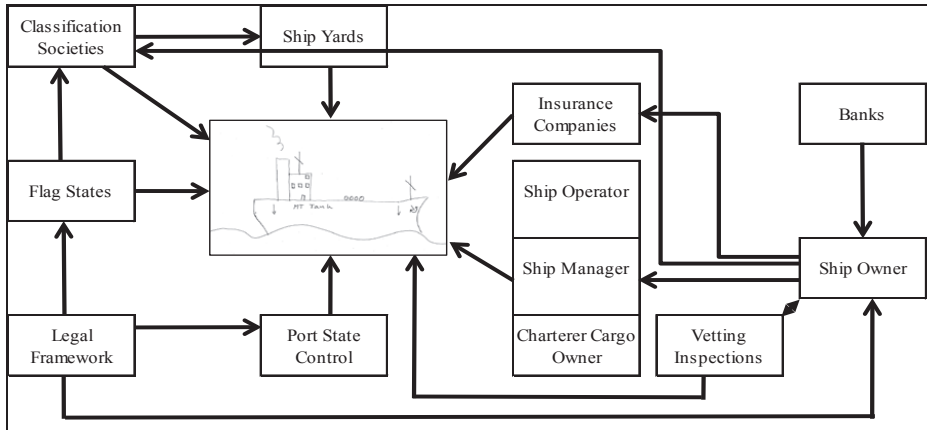
## 5.4. Tanksjöfartens kommersiella, politiska och legala ramverk

### 5.4.1. Inledning

För att inte analyserna av respektive företag skall bli för komplicerade och för att det inte skall bli alltför mycket upprepning i analyserna har de olika inspektionsregimerna (se figur 14) brutits ut och beskrivs kort under denna rubrik. Kapitlet är tänkt att visa hur mycket regleringarna och då speciellt vetting-inspektionen (vetting, Eng granskning) styr verksamheten. Kapitlet skall inte ses som en fullständig utan översiktlig beskrivning av tanksjöfartens kommersiella, politiska och legala ramverk. Utfallet i vetting är viktigt för redaren då anmärkningar där innebär en diskvalificering för vidare affärer på marknaden.

För läsarens information kommer vetting fortsatt användas i stället för den svenska översättningen granskning genom hela studien då begreppet vetting är så etablerat i industrin. Då vetting har sitt ursprung i engelskan kommer det särskrivs som t.ex. i vetting-inspektion.

#### 5.4.2. Översikt



**Figur 14 – Players of the Safety Regime in General. Källa: Knapp & Franses (2006)**

Knapp et al. (2006) har gjort en översiktlig modell (se figur 14) över de maritima inspektionsregimer som finns för tankfartyg. I artikeln framgår att det är UN, IMO, ILO och de landspecifika reglerna (t.ex. OPA 90, USA) som skapar ramvillkoren, de tvingande reglerna, kring själva sjötransporten vad gäller säkerhet (SOLAS) och miljö (MARPOL).

Marine Surveyor (2010) och Sjöberger (2011) bekräftar att modellen (figur 14) visar de maritima inspektionsregimerna och hur de påverkar. Det finns tvingande och ”frivilliga” inspektioner men de ”frivilliga” är tvingande om fartyget skall kunna operera på en marknad (Knapp et al. 2006). Med de tvingande avses IGC/GCH, IBC/BCH, ISM och ISPS (Knapp et al. 2006). Med de ”frivilliga” avses de så kallade vetting-inspektionerna (Knapp et al. 2006).

Hela systemet är ett lapptäcke av regler och förordningar (Knapp et al. 2006) och vetting-inspektionen har tillkommit för att fylla igen de glapp som finns mellan de olika regimerna (Knapp et al. 2006, Marine Surveyor 2010, Sjöberger 2011).

I figur 14 beskrivs de maritima inspektionsregimer som finns för tankfartyg (Knapp et al. 2006) och verkar vara en rimlig modell att utgå ifrån då den även praktiskt visar på hur regelsystemen fungerar (Marine Surveyor 2010, Sjöberger 2011).

Sjöberger (2011) har detaljkunskap i regelverket baserat främst på erfarenhet och ger en något annan beskrivning av inspektionsregimerna än den som Knapp et al. (2006) gör. En beskrivning där teori (Knapp et al. 2006) och praktik (Sjöberger 2011) kombineras blir därför enligt min mening mer komplett då enbart den teoretiska beskrivningen blir för klinisk och enbart den praktiska blir svår att följa.

Det är inte alltid fartyg byggs som produkt- och kemikalietankfartyg, det finns exempel där valet gjorts att enbart bygga produkttankfartyg. Det är ett mycket mer omfattande regelverk för kemikalier och kemikalietankfartygets konstruktion blir dyrare (Sjöberger 2011).

## Flaggstat

Flaggstatsinspektionen ser på årlig basis till att regelverken följs. Att det finns utrustning, att utrustningen stämmer med kraven och att det inte finns brister. Exempel: En brandsäker dörr som inte stänger vid brandlarm, någon har flyttat på brandsläckaren eller en nödbrandpump som inte fungerar. Inspektören kan begära att besättningen utför en brandövning eller en livbåtsmönstring.

Flaggstaten överlåter till klassen (se Klassning nedan) att utföra inspektioner men gör ofta även en egen inspektion (Having 2012). Klassinspektörerna är i allmänhet kunnigare än flaggstaternas lokala inspektörer. Oftast är det även klassen som gör ISM-, ISPS- och Cargo Ship Safety Radio kontroller.

Flaggstatskontrollen tittar på bemanningen (STCW) och att varje fartyg har ett certifikat för minsta bemanning (minimum manning certificate) där antalet på varje befattning preciserar. Att besättningen har rätt certifikat kontrolleras. Arbets- och vilotid (ILO) kontrolleras nog. Fartyget skall vara rent och snyggt och det får inte finnas ohyra ombord, kylar och frysar skall hålla regelmässig temperatur (WHO - sanitetscertifikat).

Det skall finnas ett avvikelssystem (ISM) där nära missar (near misses), incidenter (incidents) och olyckor (accidents) samt uppföljning presenteras.

Urval av certifikat som kontrolleras är:

- CLC (International Convention on Civil Liability for Oil Pollution Damage) 92 (motsvarighet till COFR (Certificate of Financial Responsibility), vilket utfärdas av finansinspektionen (svensk flagg).
- ISPS (International Ship and Port Facility Security)
- Bunker CLC, tillkom för tre år sedan och är mot bunkerskada. T.ex. ett stort containerfartyg lagrar lika mycket bränsle ombord som ett produkttankfartygs hela lastkapacitet.
- Cargo Ship Safety Equipment Certificate
- Cargo Ship Safety Radio
- etc.

Flaggstatsinspektören kontrollerar att de årliga inspektionerna är gjorda vilket verifierar att certifikaten inte har gått ut. Flaggstaten jobbar med ett harmoniseringsdatum, d.v.s. alla certifikat förfaller på samma datum. På ett nytt fartyg harmoniseras alla datum, annars blir det besvärligt om ett certifikat förfaller i juni ett annat i juli, augusti och september. Var 5:e år genomförs en noggrannare kontroll som t.ex. att lyfta iland PV ventiler (se ordlista) för trycktest.

Det kan vara nästan vem som helst som utför flaggstatsinspektionen, det behöver inte vara någon som sysslat med detta i sin profession tidigare (Sjöberger 2011).

## Hamnstatskontroll

Hamnstatskontroll är till för att verifiera att fartyget med utrustning följer internationella regelverk (ISM, ILO, SOLAS, MARPOL, IBC, STCW, WHO) när fartyget kommer till annan hamn, d.v.s. inte sin nationella hamn. En hamnstatskontroll i Sverige kan inte ske på ett svensklagat fartyg. En hamnstatsinspektion kan inte delegeras som flaggstatsinspektionen kan.

Hamnstatskontrollen består av tre typer av inspektioner:

- Inledande inspektion vilket innebär att certifikaten kontrolleras. En inledande inspektion tar ca 2 timmar.
- Mer detaljerad inspektion.
- Utvidgad inspektion kan ta 8 timmar.

Urval av certifikat som kontrolleras är:

- Fartcertifikat
- Tonnagecertifikat
- ICLL (International Convention on Load Lines)
- Cargo Ship Safety Construction
- DOC (Document of Compliance)
- IOPP (International Convention for the Prevention of Pollution from Ships)
- IAPP (International air prevention pollution)
- Cargo Ship Safety Equipment
- etc.

När hamnstatskontrollen kommer ombord är det certifikaten och när inspektioner är utförda det första inspektören tittar på. Certifikat och inspektioners förfalldatum har ett spann på +/- 3 månader. Anledningen är att det är svårt att veta var fartyget är vid förfalldatum, fartyget kan vara mitt i Atlanten då (Sjöberger 2011). Datumen för de olika certifikaten är harmoniserade men harmoniseringsdatumet får inte överskridas.

Hamnstatskontrollen går igenom alla certifikaten, det är inspektörens sätt att verifiera. Inspektören kontrollerar certifikatspärmarna för besättningen, brandkurser, läkarintyg, kemikalie- och oljekurser för tankfartyg. Inspektören gör stickprov på behörigheter bland besättningen. Inspektören tittar på avvikelssystemet (ISM), har det t.ex. varit några nära missar (near misses) och vilka korrigerande åtgärder har gjorts. Det skall gå att visa att om det finns avvikelser så skall korrigerande åtgärder ha utförts, rapport skickats till rederiet och rapporten skall vara bekräftad som mottagen av rederiet. Först då är ärendet stängt vilket inspektören alltså kontrollerar.

Hamnstatskontrollen kontrollerar även:

- Vilotider (ILO), vilket skall vara dokumenterat.
- Lasthantering, att fartyget ligger inom marginalerna (stabilitet, böjande moment och skärande krafter) under hela last- eller lossningsoperationen.
- Kan begära att en brandövning eller livbåtsmönstring utförs.

Hamnstaten bygger på olika regioner:

- Europe and the north Atlantic (Paris MoU)
- Asia and the Pacific (Tokyo MoU)
- Latin America (Acuerdo de Viña del Mar)
- Caribbean (Caribbean MoU)
- West and Central Africa (Abuja MoU)
- Black Sea region (Black Sea MoU)
- Mediterranean (Mediterranean MoU)
- Indian Ocean (Indian Ocean MoU)
- Riyadh MoU
- USA har eget regelverk, baserat på OPA 90.

Paris MOU kom ut med ett förändrat regelverk 1 jan 2011 för inspektion. För fartyg äldre än 12 år, då räknas alltid kölsträckning. Exempel: MT Bro Axel började byggas i Indonesien 1992 men varvet gick i konkurs så 1996 flyttades fartyget till Keppel Corporation Ltd, Singapore och färdigställdes 1997. MT Bro Axel var alltså 5 år samma dag fartyget lämnade varvet 1997, 7 år senare var MT Bro Axel 12 år. Att renovera ett fartyg blir därför inte alltid ett alternativ då inspektionerna i vissa fall utgår från ålder och då fartygets kommersiella livslängd är kortare än den tekniska i vissa trafikområden. Sedan 2007 får tankfartyg äldre än 26 år inte trafikera Europa och från 2010 måste alla tankfartyg ha dubbelt skrov (Wijnolst et al. 2009). Väl underhållna fartyg som är äldre än 26 år blir kommersiellt begränsade men kan tekniskt säkert ha många år kvar.

## Klassning

Fartyget måste vara godkänt av ett klassningssällskap för att kunna försäkras och klassningen baseras på regelverken:

- International Convention on Load Lines
- Safe Construction
- Safe Equipment
- Certificate of Fitness
- International Safety Management
- Safety of Life at Sea
- Standard of Training
- Certification & Watch keeping
- Osv

Klassningen gäller i fem år, sedan skall alla certifikat förnyas. Certifikaten följs succesivt upp under en femårsperiod. Kraven som ställs är ofta tekniska som t.ex. hållfasthet, klara ett visst tryck eller viss värme, men även att det finns rätt antal brandsläckare etc.

Klassning är en typ av certifiering speciellt utformad för att bekräfta att de maritima konstruktionerna med faciliteter överensstämmer med kraven som klassningssällskapet ställer (DNV 2011). Kraven täcker den strukturella styrkan, skrovet med appendix och där det är relevant, vattentäthet (DNV 2011). Kraven täcker säkerhet och tillgängligheten för huvudfunktionerna så att viktiga funktioner kan bibehållas (DNV 2011). DNV har väl en 7-8 certifikat, en klassning tar 2 dagar (Sjöberger 2011).



## Vetting

Även om det finns internationella regler och att flagg-, hamnstat samt klassningssällskap gör regelbundna kontroller har oljebolagen inte tyckt det räcker. Kontrollerna är inte tillräckligt bra. Därför har vetting-inspektionen tillkommit. Några länder och deras administrationer kan ha en annan syn på hur t.ex. hamn- eller flaggstatsinspektioner skall utföras. Det har gjort att fartyg som i efterhand inte visat sig hålla måttet har slunkit igenom nätet och blivit godkända.

Vetting-inspektionen (vetting - engelska: granskning) är ”frivillig” men alla oljebolagen utför vetting och kräver godkännande av fartyg som skall frakta innan fraktavtal blir aktuellt. Vetting-systemet har rollen som en slags besiktning, om fartyget och landorganisation får godkänt i en sådan besiktning så kan affärer fortsätta att göras.

*”Vetting är en kvalitetsstämpel”* (Laurin 2011).

Vetting är omfattande och är mer omfattande än en hamnstats- eller flaggstatsinspektion, inspektören är ombord 10-12 timmar och frågar verkligen ut (Sjöberger 2011). Det är ungefär 600 frågor, där varje fråga har en referens till underliggande regelverk eller rekommendation (Sjöberger 2011). Exempel på regler är Collision regulation (COLREG), SOLAS, MARPOL och exempel på rekommendationer är International Chamber of Shipping et al. (2006), (Bridge procedure guide 1977), (Effective mooring 1989) och (Ship to Ship Transfer Guide 1987).

Vetting-inspektören är en före detta befälhavare från tankfartyg med många års erfarenhet. Ofta börjar inspektionen med en genomgång av certifikaten för fartyget och alla i besättningen och att de har rätt behörighet. Dessutom vill inspektören ha en matris som visar att besättningen har tillräckligt med erfarenhet. Exempel: Oljebolaget Exxon mobil kräver en sammanlagd erfarenhet på 6 år för befälhavare och överstyrman, om befälhavaren har 5 års erfarenhet skall överstyrman ha 1 år, om befälhavaren har 4 år skall överstyrman ha 2 år, osv. Vidare kontrolleras bl.a. att inspektioner av last- och barlasttankar är gjorda, att det finns tillträdestillstånd (Entry permit), att lastning och lossning sker enligt rekommendationer. Vidare sker kontroll av logg för stress i fartygets fysiska konstruktion, trim, stabilitet, logg på inert gas, provtagnings- (sample) logg, prestanda (performance) på radar. Inspektören kontrollerar rutiner men kan även gå in på hur det allmänna intrycket är (t.ex. rost), att manometrar (tryckmätare) fungerar och att det inte finns läckor. Upplägg för inspektören att inte ”best practice” följs blir det en avvikelse.

Resultatet från inspektionen läggs ut på OCIMFs sida (Oil Companies International Marine Forum, [www.ocimf.com](http://www.ocimf.com)) och alla oljebolag har möjlighet att se denna. Anmärkningarna skall följas upp och korrigerande åtgärder skall redovisas (Sjöberger 2011). Inspektören kan anses ha fel, vilket kräver en rimlig förklaring från fartyget. Blir resultatet icke godkänt kommer inte något av de andra oljebolagen godkänna heller (Sjöberger 2011). Ett godkännande är alltså A och O för fartyget och godkännandet gäller i 6 månader.

Om en besättningsman skickas ner i en tank utan ett entry permit (tillstånd att gå ner/in i utrymme) innebär en sådan anmärkning att fartyget inte kommer bli godkänt för oljebolaget som gör inspektionen eller för något annat oljebolag heller. Att missa att skriva entry permit, eller att skriva fel tank eller liknande innebär att en förklaring måste ges. Sedan ger oljebolaget ett godkännande eller inte.

Även om ett oljebolag har godkänt fartyget kan någon av de anmärkningar som fartyget fått göra att inte alla andra oljebolag godkänner fartyget. Varje individuellt oljebolag har lite olika sätt att gradera anmärkningarna, så en anmärkning som inte är så allvarlig hos ett bolag kan vara skäl för ett annat bolag att inte vilja befatta sig med fartyget.

## TMSA

TMSA (The Tanker Management and Self Assessment) tillhandahåller ett standardiserat ramverk för att utvärdera en fartygsoperatörs management-system. Det är alltså fartygens landorganisation som utvärderas. OCIMF har ställt upp 12 självutvärderande element som företag kan följa för att demonstrera deras engagemang för kontinuerlig förbättring inom säkerhet och miljö inom tankindustrin (Lloyd's Register 2011):

- management, leadership and accountability
- recruitment and management of shore-based personnel
- recruitment and management of ships personnel
- reliability and maintenance standards
- navigational safety
- cargo ballasting and mooring operations
- management of change
- incident investigation and analysis
- safety management
- environmental management
- emergency preparedness and contingency planning
- measurement, analysis and improvement.

TMSA är initierat av oljebolagen och "frivilligt" för rederierna (Lloyd's Register 2011). ISM har funnits i ganska många år nu, men anses av oljebolagen inte räcka, DOC går inte att jämföra med TMSA. Bedömningssystemet TMSA kom till för det upptäcktes att om ett fartyg skall fungera måste förutsättningar att utföra ett bra arbete tillhandahållas. T.ex. att reservdelar som beställs kommer ombord, att avlösare har tillräcklig utbildning, träning, är kunniga och behöriga - landorganisationen behöver fungera (Sjöberger 2011). Fungerar inte landorganisationen kommer inte heller fartyget fungera hur fint fartyget än är (Sjöberger 2011).

Det är lika höga krav på landpersonal som på sjöpersonal. Om fartygen flaggas om och det inte finns någon process för att hålla reda på alla certifikat (det är 50 olika). Om inte landorganisationen har rutiner för hur certifikaten skall följas upp i och med ett flaggsifte ställer det oerhörda krav på fartygens besättning (Sjöberger 2011).

TMSA kan ta två till tre hela arbetsdagar och inspektören går igenom varje avdelning där vissa personer väljs ut för att se att organisationen fungerar (Sjöberger 2011).

*"Bedömningen innebär en rejäl mangling för att se att kontorets bedömningsnivå stämmer, allt skall verifieras"* (Sjöberger 2011).

Oljebolagen har ofta sina egna inspektörer Exxon har ofta indier eller engelsmän, Neste har finsk inspektör och Lukoil ryssar. Inspektionen är krävande men inte lika drastisk som vetting. TMSA inspektören ger inte riktigt lika krävande utlåtanden som en vetting-inspektör kan göra.

## Q88

Q88 ([www.q88.com](http://www.q88.com)) är ett webbaserat frågeformulär och en databas om rederier och fartyg som hålls uppdaterad av användaren. Alla andra användare med ett konto kan se data inlagt för respektive rederi eller fartyg (Heidenreich Innovations LLC 2011).

*”Q88 är bra och skall alltid vara uppdaterad”* (Sjöberger 2011).

Q88 är en viktig del av den kommersiella inspektionsapparaten och drivs av Heidenreich Innovations LLC. Varje fartyg skall ha sin Q88 uppdaterad. Ofta är det i Q88 som bedömningen av ett fartyg börjar. Q88 ger viktiga detaljer om fartyget som t.ex. IMO nr, anropssignal, namn, klassningssällskap, isklass, kemikalieklass, ägare, teknisk operatör, befraktare etc. Detaljer kring hur fartyget är utrustat, längd, bredd, parallell kropp, avståndet från vattenlinje till manifold osv. Vilken historik fartyget har vid vetting-inspektioner och vilka certifikat fartyget har, läggs in manuellt för varje rederi.

Oljebolagen har i stort samma regler men detaljer kan skilja, ett oljebolag kan ställa vissa speciella krav på utrustning eller certifikat, t.ex. har spanska Repsol krav på att fartyg under 20 000 dwt skall ha inertgassystem för laster med flampunkt under 60° C, vilket inte är krav enligt internationella regler. I stället för att diskutera med flera redare kan oljebolaget direkt se om ett fartyg eller rederi är kvalificerat/diskvalificerat för transport. Frågor som man kan få svar på är t.ex.: finns ”vessel response plan”, ”qualified individual” (QI), är fartyget utrustat med ”vapour emission control”? Var och när utfördes senaste hamnstatskontrollen?

## CDI

Chemical Distribution Institute (CDI) är kemikalietankfartygs motsvarighet till oljetankfartygens vetting och också den är ”frivillig”. Det är inte kemikaliebolagen som utför inspektionerna utan ett institut. Inspektörerna utses av en panel av representanter från varje kemikaliebolag som ingår i CDI. Det är CDI som utför inspektionen vilket sker årligen.

## USA

USA har ett eget system baserat på OPA 90 (Oil Pollution Act 1990). OPA 90 följer MARPOL och SOLAS och gäller bara i USA. Det var olyckan i Prince William Sound (1989) som fick till följd att redarna skulle ha ekonomisk skyldighet för vattenskada (miljö) och kunna visa att de tar det ansvaret med en Certificate of Financial Responsibility (COFR) (Sjöberger 2011). Ansvarsbegränsningar vid olyckor finns inte men regelverket är konstruerat enligt principen att olyckor händer och gör de ansvariga allt för att begränsa skadan kan ändå ansvarsbegränsningar träda in. Även om ansvarsbegränsningar träder in kommer kostnaderna för de ansvariga att vara kännbara. Många anser att USA har världens hårdaste regler vad gäller tankfartyg och Kalifornien har särregler som ytterligare skärper ansvaret för ett rederi (Sjöberger 2011).

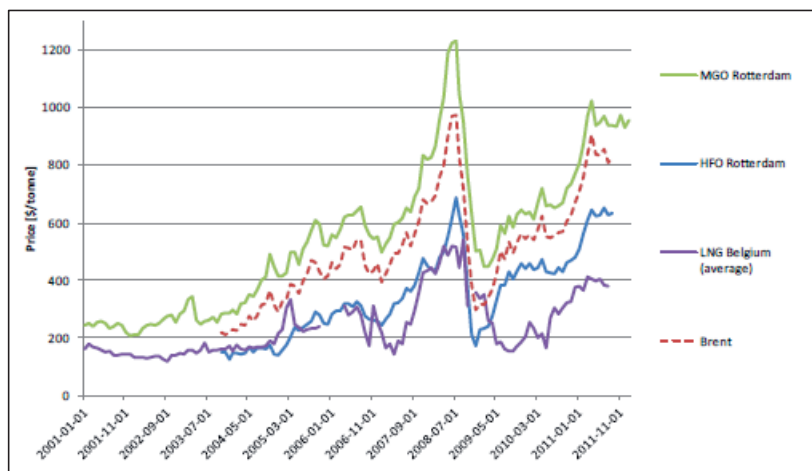
*”Utan QI anses det vara en nästan omänsklig situation att hantera kontakten med alla inblandade mitt i det övriga som förmodligen behöver göras samtidigt vid ett oljespill. Det är ett riktigt bra system”* (Sjöberger 2011).

I USA (och Kanada) måste det finnas en utsedd Qualified Individual (QI) så om ett oljespill sker i USA är den viktigaste kontakten en QI. Det finns ett antal företag som är spe-

cialiserade på detta. Vid ett oljespill tar QI över och sköter kontakter med United States Coast Guard, National Response Cooperation (NRC) och lokala myndigheter.

## 5.5. Bränsleprisets utveckling

Bränslepriset har ökat och bränslekostnadernas andel av de totala kostnaderna för en sjötransport har därmed också ökat. Bränslet motsvarade ca en tredjedel av kostnaden för en transport med fartyg i slutet på 1990-talet (Stopford 1997). Idag är andelen av kostnaderna större. Prisets utveckling (se figur 15) har gjort bränslekonsumtionen högintressant. Lite slarvigt kan man säga att bränsle har varit för billigt för besparingar (egen anmärkning). Det har inte riktigt lönat sig att göra investeringar för att minska fartygens konsumtion av bränsle eller också har besparingen bara blivit marginell.

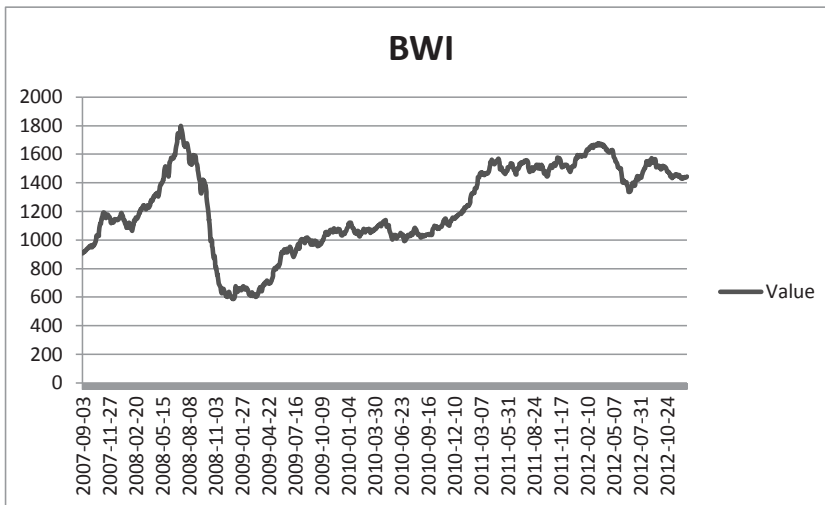


Figur 15 – Historiska priser på HFO, MGO, LNG etc. Källa: DMA (2012)

Bränslepriset är början av maj 2011 652,5 \$/mt för IFO380 och 930 \$/mt för MDO, priserna gäller för bunkring i Rotterdam. Jämfört med slutet av 90-talet och början av 00-talet har priserna ökat flera hundra procent (se tabell 8). Bunker World Index har fluktuerat kraftigt under perioden september 2007 till mars 2011 (se figur 16).

**Tabell 8 – Bränslepriser i dollar per ton. Källa: Clarksons**

Bränslepris i dollar per ton (USD/kg)	IFO 380 (USD/kg)	MDO (USD/kg)
	Rotterdam	Rotterdam
1997	95,84	157,19
1998	67,62	112,19
1999	93,41	132,96
2000	138,43	231,56
2001	117,45	192,44
2002	133,69	188,24
2003	152,85	230,38
2004	155,27	313,37
2005	164,44	350,00

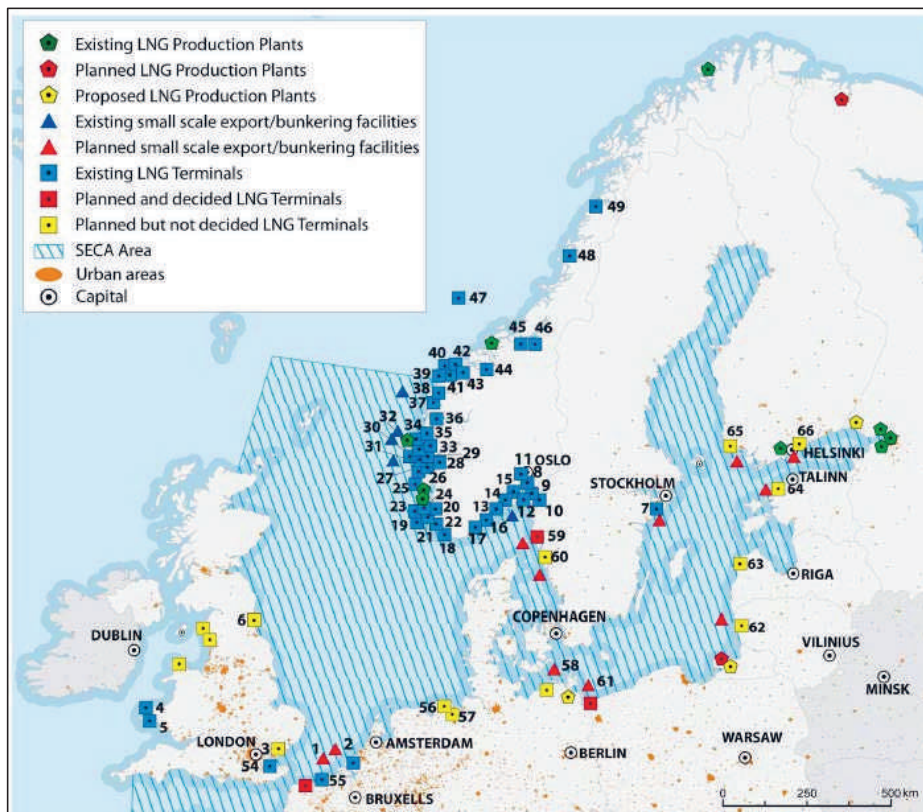


**Figur 16 – BWI - Bunker World Index. Källa: Bunkerworld.com**

### 5.5.1. Skärpta miljökrav


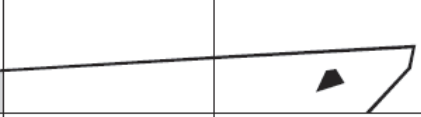




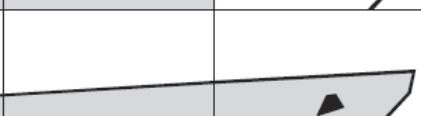



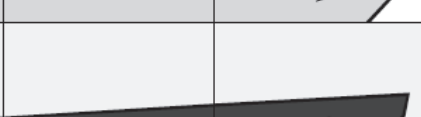
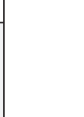
Skärpta miljökrav innebär ökade kostnader i bränsleinköp men också stora möjligheter för företagen i studien men de väljer olika vägar för att utnyttja dessa möjligheter. Valmöjligheterna beror på i vilket trafikområde fartygen arbetar då internationella och nationella

överenskommelser (bl.a. ECA - Emission Control Area) inte träder i kraft vid samma tidpunkt och inte heller med samma krav. Sett på Nord- och Östersjöområdet innebär skärpta krav och därmed förändrad efterfrågan att utbyggnad av LNG-terminaler (Liquid Natural Gas) och infrastruktur sker snabbt (Danish Maritime Authority 2012). Förutom efterfrågan på transporter av LNG finns snart förutsättningar att använda LNG som framdrivningsbränsle för fartyg i Nord- och Östersjöområdet med tillfredsställande service-täckning för bunkring (se figur 17). Händelseförloppet i Nord- och Östersjön innebär i analogi att det inte är allt för långsökt att utbyggnad även sker på andra platser t.ex. i mexikanska golfen.



Figur 17 – Existerande och planerade LNG-terminaler inom SECA. Källa: DMA (2012)

## 5.6. Olika kontraktsformer

Olika kontraktsformer			
	Kapitalkostnader <sup>1</sup>	Driftskostnader <sup>2</sup>	Resekostnader <sup>3</sup>
Bareboatcharter			
Timecharter			
Spotmarknaden			
 Transportkontrakt			
<p>1 : Avskrivningar, Räntor</p> <p>2 : Personalkostnader, Underhållskostnader, Reparationskostnader, Försäkringspremier, Dockningskostnader</p> <p>3 : Bunker (drivmedel), Hamnkostnader</p> <p>Transportkontrakt skiljer sig från andra långtidskontrakt genom att logistikoperatören eller redaren tar ett totalansvar för transporttjänsten, inklusive alltifrån kapitalkostnader till resekostnader i form av t ex bunkerolja och hamnkostnader. Långsiktigheten skapar möjlighet till effektiv planering av flottan samtidigt som kunden garanteras stabilitet i transportkedjan.</p>			

Figur 18 – Olika kontraktsformer. Källa: Broström AB (2003)

Det finns i princip fyra (fem) tillgängliga avtalsformer för ett tankfartyg (figur 18) (Att kalla mittenkolumnen för driftskostnader är något missvisande därför då borde även resekostnader som bränsle och hamnugälder ingå (se figur 9 på sidan 69), vanligtvis kallas mittenkolumnen för dagskostnad i stället, min anm.) vilka är (Broström AB 2003):

- Bareboat charter (BB/C): Bareboat charter. Skeppslega. Redaren hyr ut fartyget utan manskap ofta under en lång period. Den som hyr fartyget betalar driftsutgifterna medan bareboat hyran betalas till redaren med en fast summa varje månad.
- Time charter (T/C): Time charter. Tidsbefraktning. Redaren hyr ut sitt fartyg komplett och bemannat för en betalning som utgår med en viss summa per dag eller en viss summa per ton dödvikt och månad. Den som hyr fartyget betalar för bränsle och hamnavgifter.

- Voyage charter (V/C): Spotmarknaden/Resebefraktning/Trampsjöfart. Redaren hyr ut sitt fartyg komplett och bemannat för en betalning som utgår med en viss summa per resa. Redaren betalar för bränsle och hamnavgifter.
- Contract of Affreightment (COA): Transportkontrakt. Redaren förbinder sig att transportera en bestämd lastkvantitet mellan avtalade destinationer över en viss period. Ofta stipuleras hur långa intervallen skall vara mellan varje resa och största tillåtna fartygsstorlek
- Commercial Management (C/M): Redaren överläter till utomstående part att marknadsföra och operera fartyget mot ersättning, ofta i form av provision på bruttointäkten och ibland med inslag av vinstdelning.

Avtalsformerna ovan beskrivet enligt Broström och figur 9 på sidan 69 avser att förklara vilken part som står för kostnaderna under respektive avtal. Avtalen är uppbyggda på kommersiella grunder.

Finansiell- och operationell leasing samt sale and lease back skiljer sig från avtalen ovan i att de härleder ägandet från ett redovisningsperspektiv. En kort sammanfattning är hämtad från Pettersson (2011):

- Finansiell leasing: Rederiet hyr fartyget men är inte ägare. Om transaktionen kan liknas vid ett köp, skall tillgången (fartyget) redovisas som ett köp. Fartyget redovisas som en tillgång vilket påverkar balansräkningen.
- Operationell leasing: Fartyget redovisas inte som en tillgång. Redarens hyresavtal kan inte likställas med ägandet.
- Sale and lease back: Rederiet säljer och hyr (leasar) sedan fartyget av ny ägare.

## 5.7. Broström

Intervjun med Anders Dreijer gjordes den 24 januari 2011 på 8:e våningen i byggnad J, Vasagatan 1, på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.

### 5.7.1. Inledning

Analysen har gjorts med hjälp av en intervju av f.d. VVD Anders Dreijer på Broström AB och kompletterande uppgifter ur Broströms årsredovisningar tiden 1997 till 2007.

Broström var noterat på Stockholms fondbörs och i och med det hade företaget stora krav på transparens. Det går tydligt att se hur företaget arbetade med årsredovisningen för den utvecklas och expanderas under tiden mellan 1997 fram till att företaget köptes av Maersk i augusti 2008. Intervjuer och analys sträcker sig fram till det att Broström blir en del av Maersk.

*”Broström erbjuder industrin konkurrenskraftiga logistiklösningar med fokusering på industriell tanksjöfart och marina tjänster”* (Broström AB 2008, s 4)

Antal anställda: ca 1 100 varav 964 ombord och 136 iland. Broström fartygsflotta februari 2007: 100 fartyg på totalt 2 549 180 dwt (Broström AB 2007). Tillgångar, 7951 MSEK, Skulder 5344 MSEK, Eget kapital 2606 MSEK. Omsättningen var 3386 MSEK och vinsten 503 MSEK (Broström AB 2007).



## A: Affärsbakgrund

Det moderna Broström började 1982 då familjen Dreijer tillsammans med ett antal andra familjer startade Shipinvest AB, ett företag som samlade upp de delar i Johanssonsgruppens konkurs som ansågs ha potential att utvecklas. Redan 1982 var målsättningen att introducera företaget på Stockholms fondbörs, men det skulle dröja nästan två decennier innan målet uppfylldes.

Redan från början valde Broström ett sätt att göra affärer som skilde sig från det som beskrivs om de s.k. Stockholmsrederierna där affärsidén var köp och försäljning av fartyg (Lennerfors 2009). Den affärsmetoden fungerar inte på ett företag som skall befinna sig på Stockholms fondbörs, för sjöfartsbranschen är cyklisk och det blir svårt att motivera för börsen de stora svängningar som då kommer inträffa. Broström skiljer sig därmed väsentligt från det som beskrivs i Stockholmsrederierna och Broström har positionerat sig som ett logistikföretag, inriktat på industriell produkttanksjöfart och marina tjänster (Broström AB 2001). Det fanns ett stort behov av konsolidering (växa genom förvärv) av marknaden och att marknaden var fragmenterad.

*”Målet för Shipinvest/Broström var att växa och just konsolidera marknaden.”* (Dreijer 2011).

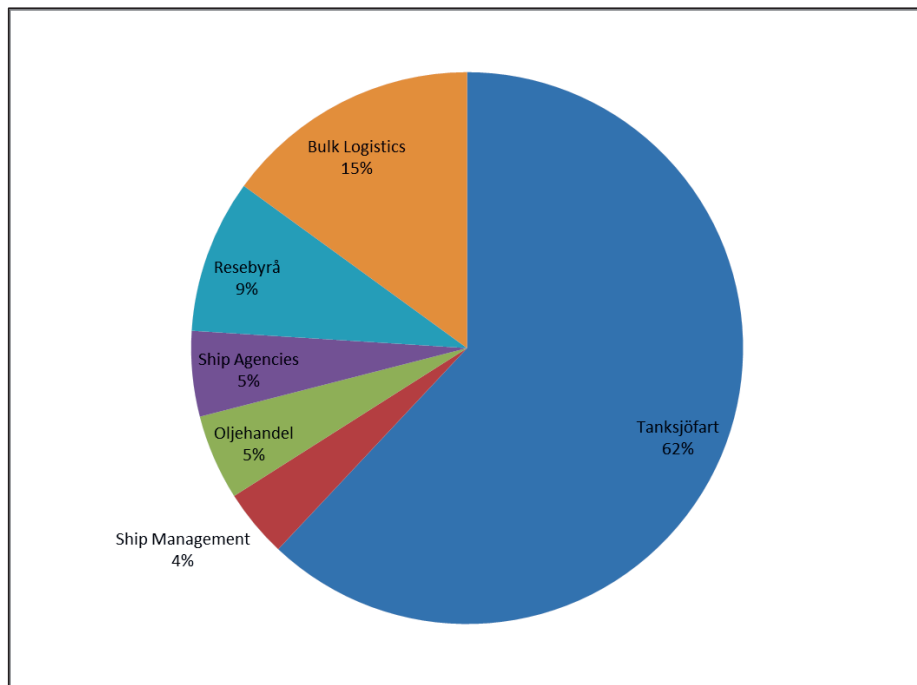
Tiden mellan 1982 fram till 1998 hade både upp- och nedgångar, där tiden i början var värst, det var tiden för Salénkonkursen och Johanssongruppen och Svenska varv la ner sin verksamhet. Mycket av konkurrensen präglades av att den bestod av partredare och att det var en snårig marknad både på fartygsägarsidan men även på lastägarsidan med många små raffinaderier som var svårt att tränga igenom som redare.

Även om kapitalavkastningen inte var positiv, vilket den inte kan ha varit under början av den tid Anders Dreijer beskriver, verkar det inte som investerarna skrämdes. I början av 80-talet var frakter för fartyg dåliga så Shipinvest hade en period där de verkligen arbetade från hand till mun. Varje morgon hade ledningsgruppen i Shipinvest ett möte där det gjordes upp om vilka leverantörer som skulle premieras, då Shipinvest inte hade likviditet att betala alla fakturor.

En viktig del i Broströms historia var när Shipinvest köpte delar av den konkursade Johanssongruppen. Det fanns ett fraktavtal mellan Boliden och Johanssongruppen med fartyget OT Acid, en kemikalietanker med rostfria lasttankar, vilket Boliden i och med konkursen passade på att avbryta. När Shipinvest köpte loss delar från konkursboet i Johanssongruppen följde certepartiet (fraktavtalet) med. Därför var det något Shipinvest inte såg med blida ögon att avtalet avbröts. Företagen möttes i en skiljedom där Shipinvest/Broström avgick med segern. Shipinvest/Broström hade under tiden valt att sysselsätta fartyget på annan trafik. Ersättningen blev ett engångsbelopp som då skulle motsvara den skada som domstolen ansåg att Shipinvest/Broström hade lidit på grund av uppsagt avtal. Pengarna blev en god grund för att arbeta vidare med det mål som ägarna hade på den tiden, d v s att börsintroducera.

Tiden fram till börsintroduktionen var intensiv där Shipinvest bl.a. förvärvade det gamla anrika företagsnamnet Broström. I köpet av Broström ingick en del verksamhet som låg väl i linje med det som redan var en del av verksamheten sedan köpet från Johanssonsgruppens konkurs. Bl.a. oljelagring, Ship management och två isförstärkta bulkfartyg för

torrlast som var självlossande. Förutom bulkfartygen så fanns det redan motsvarande verksamheter inom Shipinvest vilket gav skal fördelar (figur 19).



Figur 19 – Andel av Broströms totala nettoomsättning. Källa: Broström AB (2003)

## B: Efterfrågefaktorer

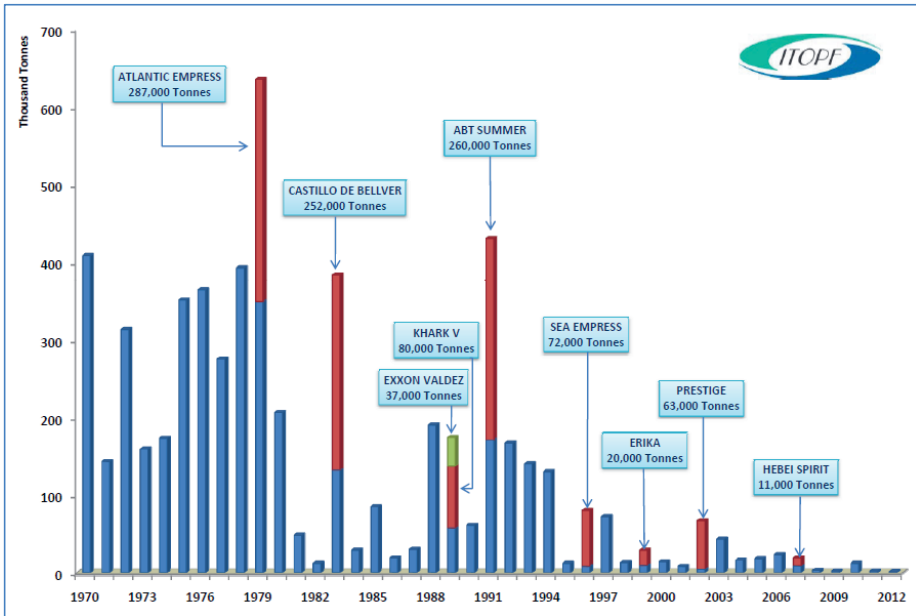
*”En så tidig isläggning på västkusten har vi egentligen inte sett på åtminstone 30 år”* Lisa Lind, Oceanograf vid SMHI:s istjänst (SMHI 2010, s 1).

Vädrets inverkan för tanksjöfarten påverkar på olika sätt, mest aktuellt just nu (januari 2011) är isläget i Nordeuropa där isen sällar bort fartyg som saknar tillräcklig isklass. Det innebär att fartyg som har tillräcklig isklass har färre konkurrenter vilket kan öka frakterna i området (Anderstam 2011). Anders Dreijer nämner inte isläget direkt men det framkommer under diskussionens gång att fartygets förmåga att gå i is periodvis har stor betydelse.

Perioden från 1978 fram till 2007 (se tabell 9 och figur 20) inträffade ett antal ganska uppmärksammade oljekatastrofer med främst råolja bl.a. Portsall Rocks (1978), Prince William Sound (1989), La Coruna (1992), Shetland (1993), Penmarc'h (1999), Virginia USA et al. (2004), därtill kommer terrorattacken på WTC i New York 2001-09-11. Kombinationen av att det fanns ett intresse från allmänhet och myndigheter angående dessa katastrofers påverkan, gjorde i sin tur att oljebolagen också blev mer intresserade av att transporten sker utan missöden.

**Tabell 9 – Stora utsläpp. Källa: itopf.com**

Position	Fartygsnamn	År	Position	Utsläppets storlek (kkg)
1	ATLANTIC EM-PRESS	1979	Off Tobago, Västindien	287
2	ABT SUMMER	1991	700 nautiska mil utanför Angola	260
3	CASTILLO DE BELLVER	1983	Off Saldanha Bay, Sydafrika	252
4	AMOCO CADIZ	1978	Utanför Brittany, Frankrike	223
5	HAVEN	1991	Genoa, Italien	144
6	ODYSSEY	1988	700 nautiska mil utanför Nova Scotia, Kanada	132
7	TORREY CANYON	1967	Scilly Isles, UK	119
8	SEA STAR	1972	Gulf of Oman	115
9	IRENES SERENADE	1980	Navarino Bay, Grekland	100
10	URQUIOLA	1976	La Coruna, Spanien	100
11	HAWAIIAN PATRIOT	1977	300 nautiska mil utanför Honolulu	95
12	INDEPENDENTA	1979	Bosporus, Turkiet	95
13	JAKOB MAERSK	1975	Oporto, Portugal	88
14	BRAER	1993	Shetland Islands, UK	85
15	KHARK V	1989	120 nautiska mil utanför Marockos atlantkust	80
16	AEGEAN SEA	1992	La Coruna, Spanien	74
17	SEA EMPRESS	1996	Milford Haven, UK	72
18	NOVA	1985	Utanför Kharg Island, Gulf of Iran	70
19	KATINA P	1992	Off Maputo, Mocambique	66,7
20	PRESTIGE	2002	Off Galicia, Spanien	63
35	EXXON VALDEZ	1989	Prince William Sound, Alaska, USA	37
131	HEBEI SPIRIT	2007	Taeon, Sydkorea	11

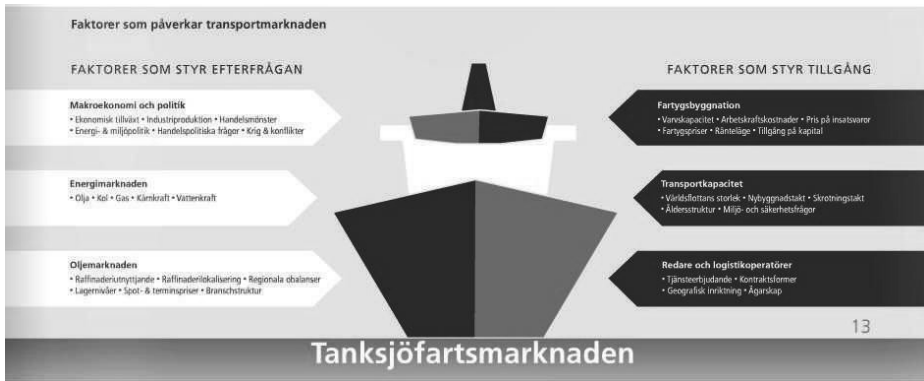


Figur 20 – Kvantiteter utspild olja över 7 ton tiden 1970 till 2012. Källa: itopf.com

*”Det är stor skillnad på transporter på råoljemarknaden och på produkttanksidan.”*  
(Drejler 2011).

Därför har inte råoljans ursprung särskilt stor betydelse för Broström utan det är var nästa generations raffinaderier finns/byggs och konsumtionens geografiska placering som har betydelse för Broström. Under tiden för Broström ändrades dessa två parametrar. I Europa lades flera raffinaderier ner och ägarna koncentrerade sin kapacitet men med större volymer.

I samband med en flytt av raffinaderikapacitet kan transportarbetet (förhållandet mellan vikt och avstånd) öka. Det är transportarbetet som skapar efterfrågan. Det räcker inte att titta på hur många fler fat om dagen som konsumeras utan även vilka sträckor oljan transporteras. Först då växer en bild fram hur mycket transportkapacitet som behövs. Broström sammanfattar de faktorer som företaget menar påverkar transportmarknaden för tanksjöfart i figur 21.



**Figur 21 – Tanksjöfartsmarknaden. Källa: Broström AB (2008)**

Oljebolagen konsoliderade sig och marknaden var fragmenterad. Det var många små aktörer på marknaden och transporten var relativt ointressant för oljebolagen. Det förändrades under 90-talet och flera av raffinaderierna slog sig samman och bildade större företag. Exxon och Mobil fusionerades (1999) liksom Total-Fina (1998) och Elf (1999) och BP/Amoco aviserade intresse av att köpa Arco (BP 2011). Sammanslagningarna gjorde i sin tur att det blev viktigt att kunna erbjuda en stor kapacitet som transportör vilket gjorde att även Broström växte.

Delar av marknaden förändrades för Broström, t.ex. så att det i storlekssegment som kallades för intermediate (10 000 till 20 000 dwt) skedde en succesiv förflyttning uppåt i fartygsstorlek, vilket skapade skalfördelar gentemot konkurrenter. Det fanns vissa geografiska begränsningar och även infrastrukturen i hamnarna satte begränsningar som Broström var tvungna att förhålla sig till så som fartygets bredd, längd, höjd (så kallad "air draft") och djupgående.

Något som syntes vid horisonten och som skulle accelerera, var att all utveckling gick mot minskad oljekonsumtion. Det var alternativa energislag för uppvärmning, att transporter och att hybridbilar blir mer och mer effektiva som påverkade. Det fanns egentligen inte någon som trodde att det kommer någon kraftig tillväxt på oljeprodukter utan snarare tvärt om (BP 2001). Broström hade alltså framför sig att söka sig till nya marknader och inom andra segment med nya produkter att transportera. Till det kommer en stor kapacitetsökning i form av nyproducerade fartyg som kommer ut på marknaden, så det är inte särskilt svårt att tänka sig hur marknaden kommer att utvecklas.

Sammanslagning av oljebolagen uppfattades inte som ett hot, utan det uppskattades att det blev en koncentrerad av oljebolagen. Det gjorde att när Broström växte, vilket var en del av deras affärsidé, så blev det en fördel även för kunderna som också blev större. Stora kunder kunde matchas med tillräcklig kapacitet, kvalitet och säkerhet med hjälp av att även Broström växte.

Broström såg en förändring i marknaden, mot större laster på längre distanser, vilket man anpassade sig till. På så sätt kunde företaget ändå fortsätta att konkurrera under bra villkor. Dock identifierade Broström tidigt att det fanns en potentiell överetableringsrisk. Broström identifierade Asien som en mycket intressant marknad dit man också vände sig.

## C: Köparfaktorer

BB/C innebär ett passivt sätt att förhålla sig till fartygsägandet då ägaren i princip enbart sysslar med finansiering men låter andra driva fartyget. Därför var det aldrig aktuellt att hyra ut fartyg på BB/C. Även T/C sågs som mindre intressant då även den verksamheten sågs som för passiv. Broström hade identifierat att det fanns två avtalsformer som kunde kombineras på ett bra sätt och det var V/C och COA.

Genom att konsolidera marknaden fick Broström upp volymen på transportererna så antalet fartyg i flottan kunde ökas vilket gjorde att avtalen COA och V/C kunde kombineras på ett mer effektivt sätt. Det innebär att flera fartyg och det som ligger bäst i position kan användas för transporten. Därigenom skapas förutsättningar att arbeta med hela flottan på ett så optimalt sätt som möjligt (Broström Van Ommeren Shipping AB 2000).

COA gjorde också att Broström inte var så konjunkturkänsliga (Broström Shipping AB 1998) vilket både gagnade ägarnas syn på företaget men även att Broström var en stabil leverantör av transporter även under dåliga tider. Broström var kända hos oljebolagen som den långsiktigt stabile kontraktsoperatören.

Oljebolagen lärde sig läxan, de kunde inte enbart sitta på sin kant och skylla på en fartygsoperatör eller en redare vid incidenter eller olyckor, utan i och med att de äger lasten har de också ett ansvar. Det ansvaret togs genom att arbeta närmre leverantörerna. Den tekniska utvecklingen får ytterligare skjuts för investeringen blev inte lika riskfylld med ett uttryckligt önskemål från en kontraktspart om en viss funktion eller en viss standard.

Tack vare Broströms goda insyn i oljebolagens sätt att arbeta och kunskap om oljebolagens önskemål som vunnits under COA-förhandlingarna gjorde att Broström satsade på att bygga upp ett helt nytt segment, 5 000 till 7 000 dwt.

Broström åstadkom en serviceförbättring genom att det tidigare var en ganska fragmenterad marknad. I och med introduktionen av Broström minskades antalet varumärken och de samlades i stället under Broström. Kunderna hade eftersökt den här konsolideringen för det blev lättare att hantera leverantörer tyckte kunderna.

Lastägarna valde i många fall att arbeta närmare sina leverantörer vilket inte hade varit fallet tidigare vilket gagnade Broström i och med att avtal över längre perioder gjordes upp. Allt för att lastägaren skulle ha en mer långsiktig kontroll på vem som hanterade lasten och hur det gjordes. Olyckorna drev dessutom fram en teknisk utveckling med först krav på dubbla bottnar och sedan även på dubbla sidor.

Den viktigaste poängen med COA var att kunna kombinera V/C med COA och att genom förhandlingen ha ett nära samarbete med lastägaren. I förhandlingarna om COA gavs värdefull information i vad det faktiskt var som lastägaren/kunden ville ha och det gjordes hela tiden en uppföljning mellan kund och Broström. Därför hade Broström ett bra öra till vad som hände och vad som efterfrågades. *"Det innebar en otrolig styrka"* (Drejjer 2011). V/C fungerar inte riktigt så utan det finns ofta mellanhänder som kan göra att information fastnar på vägen fram till redaren och möjlighet finns att informationen dessutom förvanskas. Företaget uppfyllde både att leverera vad kunder vill ha och att ha en kommunikation med kunderna för att veta att det som levereras är vad kunder vill ha.

Broström hade som uttalad affärsstrategi att bygga upp kompetens genom den värdefulla ingången till kunderna via kontrakten. Man menade att kunskaper om kunders behov var en konkurrensfördel för företaget och mycket värdefullt för att fortsätta vara konkurrenskraftig.

## D: Leverantörsfaktorer

Inspektionerna (se avsnitt 5.4 Tanksjöfartens kommersiella, politiska och legala ramverk) spelade en allt större roll för företaget och Broström hade tidigt valt att arbeta med dessa frågor på ett långsiktigt sätt (Broström Van Ommeren Shipping AB 1999). Kunderna engagerade sig mer och mer i hur fartygen opererades och Broström valde att bygga upp en avdelning som enbart sysslade med inspektionsfrågor och att förbereda personalen ombord och i land att hantera olika incidenter och att framförallt förebygga incidenter och olyckor. Därmed kan också sägas att kompetensuppbyggnad och förberedelser inför olika inspektionsorganisationer gick hand i hand.

Inspektionerna som ett fartyg och ägare utsätts för innebär att det är svårt att inte vara transparent. Mycket av den information som införskaffas lagras och kommer fram till nackdel eller fördel inför nästa avtalsperiod. Om det vill sig illa innebära att ett avtal bryts. Ombord på ett fartyg som är en komplicerad enhet där mycket kan gå fel, inträffar olyckor och tillbud, det är oundvikligt även om rederiet arbetar för en nollvision. Det är inte bara att en redare måste arbeta med att olyckor inte sker. Det måste också finnas en förberedelse på att om en olycka inträffar hur ska inblandade agera då? Det är också något som går att träna på vilket också görs kontinuerligt. Det gäller både ombord i fartygen men alltså även i landorganisationen. Det innebär att företaget måste kunna vara transparent och det måste för en utomstående gå att se vad som händer och vem som gör vad och vem det är som bär ansvaret.

Broströms synsätt var att det inte går att kommunicera långsiktighet och stabil tillväxt om affärsidén i huvudsak består av köp och försäljning av fartyg. Det motsäger inte att fartygsflottan löpande behöver förnygras för att vara konkurrenskraftigt. Köp och försäljning ingår som en naturlig del i Broströms verksamhet, men är inte en huvudsyssla.

För att kunna signalera till investerare att företaget är något att satsa på måste framförallt de djupa dalarna i resultatet i möjligaste mån undvikas. Därför arbetade Broström med att vara transparenta och med att ha en stabil avkastning för att få en jämnare lönsamhet. Det är svårt att få börsen att acceptera stora fluktuationer som kan bli konsekvensen vid spekulation. Nackdelen med att minska djupet på dalarna i resultatet innebar samtidigt att företaget även kapade bort de potentiella topparna i avkastningen.

Kompetensen hos marknadsanalytikerna är viktig och när Broström stod inför valet på vilken börs företaget skulle introduceras föll valet, trots avsaknaden av marknadsanalytikernas kompetens, på Stockholms fondbörs. Kunskapen om hur ett rederi fungerade eller vad investering i ett shippingföretag innebar var obefintlig hos marknadsanalytiker, vilket var den stora nackdelen med att introduceras på Stockholms fondbörs. Enbart med marknadskunskap hos analytikerna i bakhuvudet skulle i stället en introduktion på Oslobörsen vara att föredra men på Oslobörsen riskerade Broström att försvinna bland alla andra. Broström såg en stor utmaning i att utbilda analytiker som analyserade företag på Stockholms fondbörs i sjöfart och sjöfartsföretag. Det ställde speciella krav på Broström och hur företaget kommunicerade för även här kom stabilitet, transparens och jämn lönsamhet

in. Hela organisationen måste vara inställd på en kontinuerlig förbättringsverksamhet avseende kvalitet, säkerhet och miljö genom att rapportera och åtgärda fel och brister i såväl system som konstruktioner (Broström AB 2002).

Broströms val att arbeta med COA innebär att kompetensen spelar en stor roll hur företaget hanterar kundernas önskemål. Ett företag som endast arbetar med V/C lär sig inte egentligen så mycket om kunders behov. En V/C är i stort ett papper, en del telexkorrespondens och sen är det färdigt. Det lär sig inte organisationen sig så mycket på och kompetensuppbyggnaden kommer bli därefter.

Genom att kombinera COA med V/C kunde Broström bygga upp en kompetensbas i företaget. När COA-avtalen med oljebolagen skrevs satt avtalsparterna tillsammans och förhandlade och oljebolagen hade hela tiden en kommunikation med Broström vilket gjorde att företaget hade en bra uppfattning vad det var kunderna ville ha. Den kompetensbasen är viktigt för företaget (Broström Van Ommeren Shipping AB 2000).

Det fanns inte direkt någon skola att plocka kompetens ifrån (sjöpersonalen exkluderad) utan mycket av kompetensuppbyggnaden gjordes internt. Personalen fick i princip börja från början och arbeta sig uppåt. På så sätt utbildades personal som kände till alla delar i verksamheten.

Det inleddes ett arbete med landorganisationen att genom individanpassad utbildning finna ett sätt att arbeta som anpassas till arbetsuppgifter och personlighet (Broström AB 2003). Broström hade, till skillnad från Teekay, inte intresse av att sälja kurser eller kompetens i form av konsulting. Organisationens hade inte tid, vilket berodde på att företaget var expansivt.

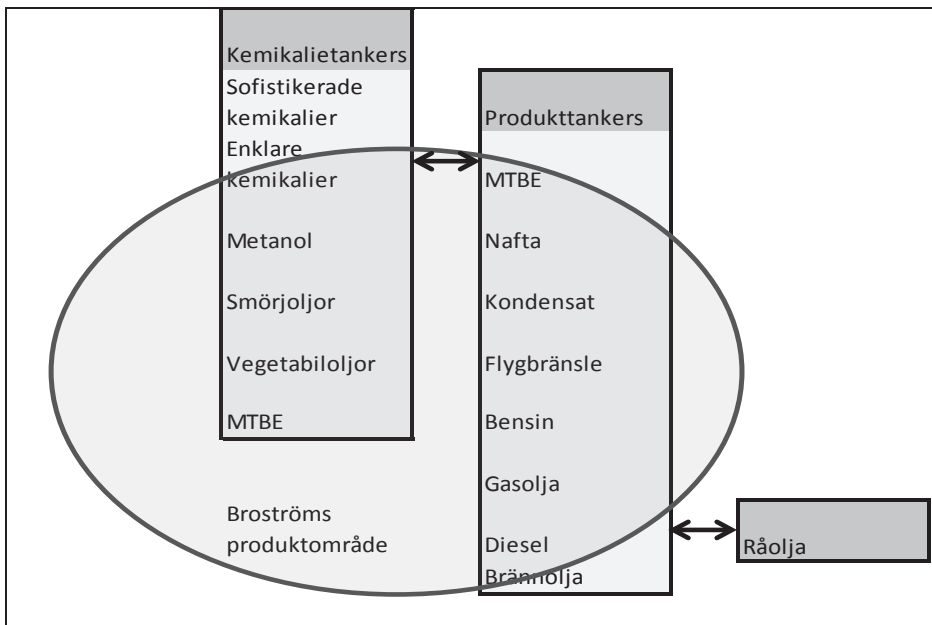
## E: Utbudsfaktorer

Det fanns fartygsoperatörer på marknaden under utvecklingsperioden som inte alls uppskattade marknadens ökade krav och som högljutt klagade på den ökade byråkratiseringen.

*”Det var en stor fördel att det ställdes högre krav på fartygen och på landorganisationerna” (Drejier 2011).*



## F: Tryck från substitut



**Figur 22 – Broströms produktområde Källa: Broström Van Ommeren Shipping AB (1999)**

Det finns inte direkt något substitut till att transportera med ett produkttankfartyg vilket beror på att produkterna (figur 22) inte är tillräckligt värdefulla så de kan inte bära kostnaden för t.ex. en container. Däremot finns det substitut på produktsidan, d.v.s. det finns alternativ till både bensin (alternativet är bl.a. etanol) och diesel (alternativet kan vara vegetabiliska oljor).

Nordic Bulkers var ett helägt dotterbolag till Broström som var specialiserat på internationella logistiksystem för oförpackade bulkprodukter i torr och flytande form (Broström Van Ommeren Shipping AB 1999). Verksamheten gav inte direkt någon samordningsvinst med produkttanksidan varför företaget såldes till ett schweiziskt bolag, Bertschi, 2005-10-17.

## G: Makrofaktorer

Broström arbetade kontinuerligt med bemanningskostnader, tonnageskatt och internationellt register men fick inte gehör och det saknades ett intresse hos politikerna för den här typen av frågor.

*"En viktig händelse under 1998 var överenskommelsen mellan redare, fack och den svenska regeringen gällande nya anställningsregler för sjöfart under svensk flagg."* (Broström Van Ommeren Shipping AB 1999, s 14).

Det hade inte varit omöjligt att Broström ändå hade hamnat i Danmark där fartygen var flaggade. Förutom Danmark var Asien ett högaktuellt alternativ och Broström hade redan etablerat sig i Singapore och var i allra högsta grad närvarande i Asien.

*”Den svenska prägeln på företaget hade inte varit lika stor som den var en gång i vilket fall som helst, det är jag helt övertygad om. Varför skall verksamhet bedrivas här i Sverige när samma ekonomiska verksamhet kan bedrivas i Danmark med ett bättre ekonomiskt utfall”* (Drejier 2011).

## H: Affärsstrategier

Broström arbetade med konkurrenspositionen på i huvudsak två fronter. Dels med att växa och se till att företaget hade kapacitet, dels med att ha en bas av COA som kunde användas till att få fartygen i en bättre position än som hade varit möjligt enbart med hjälp av V/C.

Broström arbetade intensivt med konkurrenspositionen i sitt trafikområde och försökte hela tiden att ta marknadsandelar. Strategin var att köpa till, gå ihop och lägga samman med andra företag. Broström arbetade mycket med strukturaffärer och det kan väl sägas att Broström var lyckosamma i det arbetet.

Även om det var tydligt uttalat att Broström inte skulle syssla med BB/C, T/C och endast delvis med V/C innebar det inte att företaget samtidigt ägde alla fartyg till 100 %. Broström hyrde *in* fartyg genom samtliga kontraktsformer (se tabell 10 och avsnitt 11.5). För att förtydliga var det alltså kontraktsformerna COA och V/C som användes när Broström hyrde *ut* fartygen. De redare som Broström samarbetade med var kompetenta och skickliga på att driva, bemanna och sköta det tekniska underhållet på fartyg på ett ekonomiskt och bra sätt med låga overheadkostnader. De var alltså effektiva men för små på marknaden och där tappade de, men genom att ingå ett samarbete med Broström kunde de fortsätta att göra det de var bäst på. Det innebar att kostnaderna hölls nere och marginalerna ökade, vilket skapade en vinna-vinna situation.

**Tabell 10 – Broström ägandefördelning. Källa: Broström (2007)**

Ägandeform/ % andel	Antal	% av flottan
C/M	43	43 %
T/C	6	6 %
B/B	4	4 %
100	28	28 %
77,5	1	1 %
70	1	1 %
50	8	8 %
30	3	3 %
29,75	1	1 %
25	4	4 %
9	2	2 %
Totalt	100	100 %

I många fall valde Broström att gå in som delägare i fartyg men lät redaren fortsätta att driva management ombord. Det fanns fall där Broström även opererade fartygen. Det gjordes i så fall överenskommelse om detta från fall till fall. Det innebär att alla samarbeten blir ett stort nätverk av ägande och att olika företag utför olika uppgifter på fartygsflottan.

Broström har som strategi att öka sin satsning på industriell tanksjöfart och det skall ske genom COA-kontrakt (se figur 18). Företaget menar att det minskar känsligheten för svängningar i tramp-fraktmarknaden (Broström Shipping AB 1998). Broström har som mål att hålla ca 50 % av flottans sysselsättning på COA.

Broström arbetade mycket med att utveckla sina fartyg och att hela tiden se till att ligga i framkant vad gäller teknikutveckling etc. Det kunde företaget i ett senare skede skörda stora framgångar med vilket stärkte varumärket (image, egen anmärkning) ytterligare. Broström hade ett fruktsamt samarbete med Thunbolaget i Lidköping. Bolagen hade 50/50 deläggande och fartygen byggdes på varvet Ferus Smith i Nederländerna enligt en löpandebandprincip. Det gjorde att fartygen snabbt färdigställdes med bra kostnadsläge jämfört med konkurrenter i andra delar av världen. Det var en effektiv produktionsapparat som Ferus Smith i Nederländerna hade. Fartygen som är mellan 5 000 till 7 000 ton byggdes efter ett helt nytt koncept. Samarbetet med Thunbolaget vid byggnation av fartygen innebar att Broström rätt snabbt blev marknadsledande och tog ett grepp över segmentet 5 000 till 7 000 dwt i Europa. När sedan Broström började bygga upp en marknad i Asien användes erfarenheterna från Europa. Det innebar att företaget kunde skaffa sig en marknadsposition också i Singapore inom det segmentet med mindre och medelstora fartyg i Sydostasien för lokal distribution av oljeprodukter.

Europamarknaden är stagnerande eller till och med på tillbakagående. Däremot byggs det raffinaderier i Asien och Mellanöstern. I Indien och Kina byggs det mycket kapacitet för produktion av oljeprodukter (BP 2001) och även Karibien expanderar. Den lokala konsumtionen har inte riktigt utvecklats ikapp med utbyggnaden av kapacitet vilket gör att raffinaderierna då i stället exporterar till bl.a. Europa och USA. Även här kommer transportarbetet (förhållandet mellan vikt eller volym och avstånd) in och det binds upp mycket fartygskapacitet i transporterna då de är längre. Detta gynnade Broström under tiden fram till 2008. Det här var något som följdes noggrant och med stort intresse. Under början fram till mitten av 2000-talet kunde Broström se hur marknaden anpassade sig efter de nya förutsättningarna samtidigt som det överbyggdes fartygskapacitet så när väl luften gick ur marknaden under 2008 så ville pendeln inte riktigt hitta tillbaka.

Det var viktigt att titta på både utbuds- och efterfrågesidan för att skapa sig en bild av framtiden. Att investera i ett fartyg är ett perspektiv på trettio år och det är i stort sett omöjligt att veta vad som händer på så lång sikt. Däremot måste det finnas en kunskap i hur det kan gå och Broström la mycket kraft på att försöka analysera sin framtid.

Marknadskunskapen är viktig, att förhålla sig till hur mycket fartyg det byggs och hur marknaderna utvecklas. Det hade tjänats mycket pengar under en lång period vilket hade lett till att det har beställts mycket fartyg. Det var inte svårt att se att marknaden snart kommer att bli kraftigt överetablerad (läs januari 2011). Det innebar alltså att oavsett hur efterfrågan skulle utvecklas så kommer det ändå stora tillskott av fartyg på marknaden vilket kommer pressa frakterna. Genom att konsolidera kunde bättre effektivitet skapas som gör att det går att överleva på en dålig marknad. Genom att köpa Maersks tanker- verksamhet tänkte Broström sig i första hand att då ytterligare öka sin marknadsandel och

stärka sin ställning (konkurrensposition). Maersk var inte alls intresserad av försäljning, utan visade i stället intresse av att köpa Broström. Den sista augusti 2008 skrevs avtalet under om försäljningen av Broström till Maersk. Idag (januari 2011) är Maersk dominerande inom segmenten.

## I: Affärsresultat

Broström arbetade intensivt för att påverka resultatet positivt. Volymerna skulle vara stora och genom stora volymer kunde skalfördelar uppnås. Effektivitet uppnåddes genom att korta ner ballastbenen på resorna genom en kombination av att låta fartygen växla mellan V/C och COA. Kombinationen av COA och V/C gav en hög nyttjandegrad på fartygen och Broström kunde tjäna mer pengar än konkurrenterna. När flottan växte innebar det möjligheter att optimera resorna för fartygen. Anders Dreijer använder ordet utilization (nyttjandegrad) vilket är ett nyckelord enligt honom och han menar att det är en stor skillnad att ha 50 fartyg mot att ha 5. En stor flotta ger en bättre nyttjandegrad än en mindre då fartygen kompletterar och kan ersätta varandra.

Broström hade även management, det vill säga att man sysslade med bemanning av fartyg och bostadsplattformer. Även här fick Broström skalfördelar gentemot sina konkurrenter.

## J: Uppfyllelse av affärs mål

Det är företagets kapitalavkastning (ekonomiska mål) som är det viktigaste för ägarna. Företaget har ett krav på minst 12 procents avkastning på sysselsatt kapital (Broström Van Ommeren Shipping AB 2000). Avkastningen på sysselsatt kapital skall uppgå till minst 12 procent över en konjunkturcykel (Broström AB 2002).

## 5.8. Laurin

Intervjun med Mikael Laurin gjordes den 8:e april 2011 på Laurin Maritime:s kontor på Mölndalsvägen i Göteborg.

### 5.8.1. Inledning

Laurin Maritime bildades 1980 av Agneta och Hans Laurin.

Antal anställda: 107. 72 ombord, 35 iland (Göteborg 17, Trogir 3, Houston 15) (Laurin Shipping AB 2011). Laurins fartygsflotta januari 2012: 20 fartyg på totalt 908 257 dwt. Tillgångar, 22 MSEK, Skulder 17 MSEK, Eget kapital 5 MSEK. Omsättningen var 105 MSEK och vinsten 2 MSEK (Laurin Shipping AB 2011).

Mikael Laurin är VD på Laurin Shipping, koncerngruppen som äger Laurin Maritime AB och VD på Laurin Maritime AB. Mikael har en bakgrund från Chalmers Tekniska Högskola, Industriell ekonomi med inriktning transportteknik. Mikael har arbetat i de avdelningar företagsledningen ansett vara viktiga, med fokus på befракtningskontoret, vilket känns naturligt. Det innebar att Mikael kände personalen när han sedan tog över som chef över hela Laurin Maritime. Det är relativt vanligt att landanställda har bakgrund från fartygen med avsevärd ombordtid vilket också prioriteras där det är relevant. Kunskap om ombordmiljön är viktigt då fartygen är företagens fönster mot kunder och det är fartygen det skall kommuniceras med.

*”Vi skall erbjuda säkra och flexibla marina transporttjänster i samarbete med våra kunder, samtidigt som vi uppnår långsiktig lönsamhet.”* (Laurin Shipping AB 2012) (min översättning)

### A: Affärsbakgrund

Det är svårt att avgöra hur företagets strategiska läge har varit för marknaden är fragmenterad så konkurrensen är relativt svåröverblickbar. Samtidigt är det så att fartygen är dyra och ändå relativt lätta att övervaka vilket gör att tillgång och efterfrågan på tonnage bör, i varje fall i teorin, vara relativt lättanalyserad. Kunder och konkurrenter är ofta stora bolag.

Företaget valde tidigt att arbeta med ett ombord-management (Ship Board Management Team, SBMT). Fartygsägandet historiskt bestod av partrederier där de ombord ägde mindre andelar av fartygen. Ombord-management är en kvarvarande rest från den tiden. Grundarna, Agneta och Hans Laurin, menade att ett ägande ombord, ger ett extra engagemang som företaget har nytta av. Det är fortfarande så att fartygen drivs med ombord-management.

Ombord-management består av två befälhavare och två maskinchefer. En av varje finns ombord i sina respektive befattningar och en av varje finns i land på ledighet. Teamet driver och är ansvarigt för fartyget och att använda landorganisationen som stöd för uppgiften. De hemmavarande i teamet har visst ansvar och kommunicerar kontinuerligt med både fartygen och kontoren vilket gör att de håller sig à jour.

Genom ombord-management sparas delar av landorganisationen in och företaget blir mer effektivt. Systemet fungerar synnerligen väl och är en av de största styrkorna med Laurin Maritime och deras fartyg. Organisationsupplägget ger närhet till kunskap vilket gör organisationen mer effektiv och är t.ex. en fördel när projektering av nya fartyg skall ske för då finns redan kunskapen i organisationen och företaget. Företaget har utvecklat fartygen med egen design och egen teknisk inspektion. Ombord-management skiljer sig från vanligt management genom att varje fartyg är en egen resultatenhet. Ansvar vilar på personalen för respektive fartyg och i och med att fartygen är så lika varandra bör det finnas förutsättningar för jämförelser och ett visst tävlingsmoment (egen anmärkning).

Företaget har haft management team även för landorganisationen där inte traditionell arbetsfördelning motsvarande styrelse och VD har förevarit. Med fler delägare (familjens ägande har förmodligen spritt sig något när generationer löst av varandra, egen anmärkning) blev organisationen byråkratisk och stor. Managementgruppen växte, för att till slut omfatta 12 personer, vilket inte ansågs vara beslutsmässigt. Därför organiserades arbetet enligt mer traditionell design med styrelse och VD/ledningsgrupp från juli 2010.

Laurin har valt en typ av fartyg som ligger mitt emellan motsvarande kusttanktonnaget (produkttankfartyg) där Donsörederierna är starka och renodlade kemikalietankfartyg där Norge har flera stora rederier. Laurins fartyg är större än Donsörederiernas. Laurins fartyg har färre lasttankar, är lite mindre avancerade än motsvarande norska konkurrenters och har valt att likrikta flottan. Alla Laurins fartyg har IMO klass II vilket innebär specialisering mot kemikalier (kemikalietanker) (<http://www.laurinmaritime.com/our-company/our-fleet>). Fartygen är lämpade att transportera enhetslaster motsvarande ca 46 000 metrisk ton vilket gör dem relativt unika enligt Mikael Laurin.

Företaget är enligt Mikael Laurin rätt så unikt i och med att alla avdelningarna, så som befraktning, tekniskt management, bemanning etc. finns i "huset", om än spritt geografiskt. Det är en styrka att kunna hela verksamheten och kontrollera hela kedjan även om det inte alltid innebär att det blir bäst eller billigast i varje enskilt ögonblick. Styrkan ligger i att om något går fel kan det kommuniceras internt och inga yttre omständigheter behöver blandas in. Det ger snabba och effektiva beslut som tas nära händelser.

Laurin har inte något direkt huvudkontor utan företaget har två större kontor, ett i Houston, USA och ett i Göteborg. Det finns dessutom ytterligare kontor i London, Singapore och Manila. Placeringen av Houstonkontoret är naturligt i och med att fartygen går i trafik från USAs golfkust till östkusten på Nord- och Sydamerika samt transatlantiskt till Europa. Göteborgskontorets placering har tre orsaker:

- Historisk då företaget startades i Göteborg.
- Företaget har en stor andel svensk personal ombord och iland.
- Det finns anknytning till Europa (främst Norden) genom företagens försäkringsbolag, banker och leverantörer.

Rent praktiskt är det besvärligt med tidsskillnaden på sju timmar mellan Göteborgskontoret och Houstonkontoret. I längden måste de anställda hålla sig till kontorstid, vilket innebär två timmar varje dag då ett intensivt telefonerande mellan kontoren sker.

Det strategiska läget är att företaget är beroende av ett kontrakt vilket står för cirka hälften av företagets omsättning. Kontrakten gör att det inte finns mycket utrymme till expansion. De fartyg som finns i flottan är i princip fullt sysselsatta (Laurin 2011). Det är just nu

billigt att köpa båt, men tillgången på kapital är begränsad och dyr. Marknaden som företaget befinner sig på, Sydamerika, har god tillväxt och det verkar inte finnas någon direkt orsak till oro. En annan viktig del i företagets ekonomi och som utgångspunkt i det strategiska läget är bränslepriserna. Bränslepriserna har haft en dramatisk utveckling uppåt de senaste tio åren, se 5.5 Bränsleprisets utveckling.

Konjunkturen har varit dålig under några år vilket påverkat Laurin med svag intjäning. Ägarna har stor förståelse för att utdelningen blir därefter (eller helt uteblir). Det är inte alls säkert att externa ägare skulle ha den förståelsen. Under de goda åren gjorde företaget stora avsättningar för att kunna klara sig när dåliga tider kommer.

Företaget bedrev trafik på Afrikanska västkusten, främst Nigeria, men har dragit tillbaka engagemanget där. Trafiken stämde in på strategin såtillvida att Nigeria ligger vid Atlanten. Däremot finns inte så många raffinaderier i Afrika att marknaden är intressant. I nuläget är efterfrågan på den typen av laster som Laurin transporterar inte tillräckligt utvecklad i Afrika så volymerna räcker inte riktigt till.

## B: Efterfrågefaktorer

De små kundföretagen, som vi diskuterar, var företag som arbetade främst med etanol, men de har konsoliderats till ett antal stora företag bl.a. Petrobras ([www.petrobras.com.br](http://www.petrobras.com.br)) och Cosan ([www.cosan.com.br](http://www.cosan.com.br)).

Marknaden har förändrats dramatiskt de senaste tio åren, med en konsolidering av marknaden. Kunderna har vuxit sig större och större. Det innebär att kunderna storleksmässigt är klart större än Laurin Maritime. Att kunderna har vuxit har inte direkt påverkat Laurin Maritime för de stora företagen har egna befракtningsavdelningar. I de flesta fall agerar befракtningsavdelningarna hos kunderna som separata företag, vilket gör att storföretagsagerandet (läs byråkratiskt) inte blir lika tydligt. Konsolideringen har alltså inte upplevts som något direkt problem.

Brasilien och Argentina har en helt annan efterfrågan idag (läs våren 2011) jämfört med för bara tre år sedan. Även i Europa och i USA har det skett stora behovsförändringar vilket påverkat företaget. Delar av förklaringen i förändringen ligger i att det har byggts raffinaderier och kemikaliefabriker framförallt i Asien (BP 2010). Det transporteras etanol från USA till Brasilien. Det var helt otänkbart bara för tre år sedan (2008, intervjun gjordes 2011). Då var alla i stället inne på att Brasilien skulle bli en stor exportör av etanol och att etanol var framtidens bränsle. I USA skulle bilar köras på etanol och det var mycket lagstiftning i Europa som fokuserade på etanoldrift men inte mycket har hänt. USA använder stora mängder etanol i idag (2011) men klarar sig i stort sett på inhemsk produktion.

## C: Köparfaktorer

I och med att det har varit oklarheter hur främst biodiesel skall klassificeras har Laurin Maritime inte riktigt kunnat dra fördel av sin flotta. Det framgick inte under intervjun, om företaget har gagnats av diskussionen kring klassificering eller inte. Därmed blir konkurrenspositionen osäker vad gäller biodiesel som kan förmodas vara en stor volymprodukt och som det finns en potential i.

Kunderna är intresserade av ett känt företag som håller vad det lovar. För kunderna har det inte någon betydelse att rederier byter namn, lokalisering etc. då det ändå är vetting-systemet som avgör. Även det omvända gäller, för även kundföretagen ändrar namn och går in i varandra, men inte heller det påverkar. Företagen och personerna i företagen har sin historia och mäklare kan den oftast både på kund- och leverantörsida.

För att motsvara kundernas behov har Laurin som strategi att sköta hela händelseförloppet från ritning till färdigt fartyg. Då blir fartyget specialanpassat för Laurins behov vilket samtidigt innebär specialanpassning till kunders behov. Även rederiet har nytta av en smidig operation i hamnen med ett lättarbetat och välanpassat fartyg då det kan spara stora pengar.

Hela kedjan av händelser kan vara svåra att fånga upp om det inte finns kontakt med t.ex. besättningen. Via befraktnings-, teknisk-, säkerhets-, kvalitets-, ekonomi-, bemanning och operativa avdelningarna samt ombord-management finns detaljkunskaper ur flera synvinklar för att möta kunders krav och önskemål vilket ger god kunskap om kunderna. Därför görs inte direkt några kundundersökningar i enkätform då det inte anses ge så mycket.

Kontrakten är en viktig bas i verksamheten och en bra ingång till kunder och deras behov. Laurin menar att det är helheten som gör att företaget är framgångsrikt, så det räcker inte med att vara duktig operatör etc. Företaget måste även ha goda kunskaper om kunders behov. Behoven kommer inte företaget till del via marknaden för resebefraktning. Vid resebefraktningen finns ofta många mellanhänder vilket gör informationen översiktlig och otillförlitlig.

Återkopplingen från kunderna tillgodoses genom sättet verksamheten är organiserad på och att seniorbefälen i ombord-management har regelbundna möten med ledningsgruppen. Inte som en direkt koppling till kunderna men till teknikutvecklingen är att företaget har kontor i Göteborg där många teknikleverantörer har sina kontor vilket ger fördelar vid t.ex. nybyggnation.

Laurin gör inte kundundersökningar i form av enkäter utan besöker i stället kunder regelbundet. Vetting-systemet är ett ypperligt sätt att bedöma kvalitet och säkerhet. En väl godkänd inspektion är en förutsättning för marknadsaccess. Underkänt resultat ger indragen behörighet till marknaden.

Det anordnas regelbundna träffar med kunder via mäklare och befraktningsavdelningen åker regelbundenhet på kundbesök. Vid kundbesök är ofta befraktarna på avdelningen förstärkta med någon ur ledningsgruppen, vilket förutom att ge viss tyngd åt mötet även ger direkt feedback till företaget genom parallella kanaler för information och feedback.

Kontakten med kunderna sker alltså på ett antal olika sätt och kanalerna är delvis parallella. Det finns direktkommunikation med kunder, men även externa oberoende mäklare anlitas. Det är egen personal som opererar fartygen. Besättningen (seniorbefälet) ombord, informerar och informeras på i stort sätt daglig basis om vad som händer och vad som kan förbättras etc. Det finns en teknisk avdelning som har den tekniska kontakten med leverantörer och i någon mån med kunder. Den egna befraktningsavdelningen arbetar en del på trampmarknaden där redan etablerade kunder kan dyka upp med laster. Att däremot enbart ha kontakt via trampmarknaden ger inte så mycket information i längden, då förhandlingen mest omfattas av pris och inte så mycket om kvalitet.



Brasiliens övergång från konsumtion av bensin till etanol i fordonsparken är en del i teknikutvecklingen som har påverkat Laurin mycket. Inledningsvis trodde analytiker att Brasilien skulle bli stor exportör av etanol. Det höga bensinpriset har gjort att Brasilien konsumerar etanolen på den inhemska marknaden i stället och exporten har i stort sett uteblivit.

Företaget har valt att öka flexibiliteten på flottan genom att kunna lasta både IMO klass II- och IMO klass III laster. Specialiseringen ligger i att fartygen har större lastförmåga än motsvarande konkurrenters fartyg. Utvecklingen är kunddriven och konkurrenter har inte riktigt hängtt med, vilket har gagnat företaget. De alternativ som finns är:

- Fartyg som visserligen kan ta samma kvantitet men i betydligt fler tankar, vilket krånglar till och fördröjer lasthanteringsprocessen. Konkurrenternas fartyg är dessutom anpassade för betydligt mer högkvalitativa laster med bl.a. rostfria tankar vilket gör fartygen avsevärt dyrare.
- Det andra alternativet är att använda sig av samma typ av fartyg fast mindre vilket innebär att transporten kräver 2 till 5 fartyg i stället.

De långsiktiga kontrakten ger ytterligare indikering på kundtillfredsställelse. Missnöjda kunder förlänger inte kontrakt. Risken med missnöjda kunder som inte vill förlänga kontrakt minskas då företaget har multipla kontaktytor till kund beroende på företagets val av organisationsupplägg (egen anmärkning).

Varumärket (image, egen anmärkning) har betydelse, även om det inte är avgörande. Kunder och andra kommer ändå utvärdera företaget innan de gör affärer. Det finns t.ex. mäklare som känner företaget sedan tidigare. Det är viktigt att sköta sitt varumärke, genom att det inte blir några problem med att laster blir förstörda, kontaminerade eller dylikt.

Teknikutvecklingen har länge fokuserat på dubbla skrov och lastlådan. Det har övergått till att fartygen sedan skall kunna drivas fram även efter ett maskinhaveri. Idag ligger fokus på fartygens bränseleffektivitet för den effektiviteten ger, förutom kostnadsbesparingar, nästan automatiskt en miljövinst i utsläpp.

## D: Leverantörsfaktorer

Den strategiska analysmodellen (figur 8 på sidan 63) fokuserar både på arbetskraftskostnader och kompetenstillgång men idag är inte kostnaderna för personalen lika aktuell som tillgången på kompetens nu och i framtiden. Personalkostnader, eller arbetskraftskostnader som det är benämnt i modellen, har fortfarande betydelse. Det är svårt att konkurrera med förutsättningar som avsevärt skiljer sig från konkurrenter, men arbetskraftskostnaderna är inte någon prioriterad fråga i dagsläget.

Laurin Maritime är beroende av tillgång till kompetens, ombord och i landorganisationen. Företaget löser delar av sitt kompetensbehov genom personalrekrytering från fartygen. Genom att arbeta med ombord-management har företaget haft god kunskap om fartygen och besättningarna på fartygen har haft god kunskap om verksamheten som bedrivs från kontoren. Personal rekryterade från fartygen har haft goda förutsättningar att känna till verksamheten i sin helhet, vilket gynnar förutsättningar för bra utfört arbete. Även om

några menar att sjöfarten lider av att rekrytera personal från fartygen (Álvarez 2008), tycker inte Laurin så.

För att hålla nere kostnaderna har företaget valt att ha en liten landorganisation och i stället låta varje fartyg i princip fungera som ett separat företag där de fyra seniorbefälen (två befälhavare och två maskinchefer) motsvarar ledningen för företaget.

Laurin Maritime är unikt genom att mycket av hela kedjan utförs av företaget. Då avses inte supply chain utan funktioner (se avsnitt 2.2.7) kring fartygen som befraktnings-, teknisk-, säkerhets-, kvalitets-, ekonomi-, bemannings och operativ avdelning samt ombord-management. Företaget är engagerat i utvecklandet av fartygen och har egen personal som följer arbetet med utvecklande och byggande av fartygen. När fartyget levereras finns eget team som sköter bemanning, befraktning, tekniska frågor, kvalitet och säkerhet. Det är unikt, för de flesta rederier sysslar endast med vissa bitar och låter andra sköta resten. Fördelen med arbetssättet är att det finns en detaljkunskap om fartygen och deras skick och om marknaden i organisationen som konkurrenter inte alltid har.

Vid konstruktion av fartyg tas kompetens in utifrån i form av konsulter och hantverkare och själva byggnationen sker på varv och där består arbetet för Laurin Maritime i stora delar av kontroller. Det som tillförs är den specialkunskap som företaget besitter och som behöver föras över vid byggnation av fartygen. Sättet att arbeta har hög prioritet och är en del i företagens strategi.

Det är viktigt att ha ett starkt varumärke (image, egen anmärkning) vid rekrytering av personal, men varumärket har säkert betydelse även för kapitalinförskaffning. Filippinsk personal kan bli svår att rekrytera om företaget inte har ett gott namn så om företaget är känt blir det lättare att hitta personal.

Företaget har lagt mycket energi på att utveckla och utbilda de ombordanställda så att de blir bättre på vad de gör och att de växer i sin uppgift. En av utbildningarna kallas Tanker Officer Training System (TOTS) vilket är en vidareutbildning av alla i företaget men framförallt de ombord. Det är en lång lista med olika kurser som genomförs, där utbildningen sker genom datorbaserad träning. Det innebär framförallt för de ombordanställda att de kan genomföra utbildningen ombord och att utbildningen inte behöver ta ledigheterna i anspråk. När utbildningen är genomgången görs ett prov och i provet kan eleven bli godkänd eller underkänd. Allting loggas i ett system som presenteras till bl.a. kunderna så företaget kan dra dubbel nytta av utbildningen, dels genom att de anställdas kunskaper förbättras, dels att kunderna ser att det pågår en kontinuerlig vidareutbildning av de anställda. TOTS innebär en inträdesbarriär för vissa konkurrenter. Miljön ombord är speciell och personalen blir isolerad, under ledighet kopplar många bort arbetet fullständigt vilket kan innebära månadsvis total frånvaro från arbetet. Bl.a. därför är det viktigt att hålla kunskaper och rutiner aktuella genom utbildning. Företaget hyrde in German Zermudio som konsult för att fylla ut de kunskapsbrister man menade fartygens kockar hade.

Med ombord-management finns det en helt annan kunskap ombord om fartygets tekniska standard, än om det skulle finnas en teknisk inspektör som kommer ombord fyra gånger per år och talar om vad som behöver ske och vad som bör köpas. Underhåll och inköp styr fartygen i stället själva vilket leder till ett helt annat engagemang.

Företaget har valt att ha svenska seniorbefäl men filippinskt besättning i övrigt på fartygen, förutom på två av fartygen som även har filippinskt befäl. Valet av svenskt befäl

beror på ombord-management, att delar av besättningen är filippinsk beror på att det finns en stor mängd duktiga filippinska sjömän och kostnaden i förhållande till kunskap och tillgång är bra. Det finns mycket dugliga filippinska sjömän och konkurrensen om dem från andra rederier är stor, det finns faktiskt en global brist på sjömän, främst i befälsbefattningar men även bland (lågkostnads-) manskap. Det har blivit mer och mer klart att filippinska besättningar också kräver möjlighet till att kunna göra karriär. Om alla seniora befattningar skall innehas av skandinaver så är den karriärmöjligheten stängd och filipinerna väljer att byta rederi när de skall göra karriär. Det innebär att etablerad kunskap förloras och nya förmågor får läras upp som riskerar att försvinna samma väg. Det innebär i sin tur att det faktiskt kan bli problem vid inspektioner vilket inte är önskvärt. För att lösa problemet har Laurin Maritime valt att låta två av fartygen ha enbart filippinsk besättning vilket löser karriärmöjligheterna för den filippinska besättningen. Att ha flera nationaliteter representerade hos de anställda innebär en styrka för företaget.

På de två fartyg som har filippinsk besättning finns inte något ombord-management. Anledningen är att 1,5 personer besätter varje tjänst på fartygen bemannade med filippinsk besättning (figur 23). För svensk besättning är det 2 personer som besätter varje tjänst. Det betyder att filippinsk personal är ute dubbelt så lång tid som de är hemma på ledighet (två ett avlösningssystem). För att fylla ut befattningarna roteras den filippinska besättningen på två fartyg, i stället för som med den svenska besättningen som alltid återkommer till samma fartyg (Copenhagen Economics 2012). Därför växlar den filippinska besättningen mellan två fartyg och därför kommer inte ombord-management att fungera där, det blir inte någon kontinuitet.

Fartyg	Svenskt team A	Betald ledighet	Svenskt team A	Betald ledighet	Svenskt team A	Betald ledighet	Svenskt team A	Betald ledighet	Svenskt team A	Betald ledighet	Svenskt team A	Betald ledighet	Svenskt team A	Betald ledighet
A	Betald ledighet	Svenskt team B	Betald ledighet	Svenskt team B	Betald ledighet	Svenskt team B	Betald ledighet	Svenskt team B	Betald ledighet	Svenskt team B	Betald ledighet	Svenskt team B	Betald ledighet	Svenskt team B
Fartyg	Utländskt team A		Ej betald ledighet		Utländskt team A				Ej betald ledighet		Utländskt team A			
B	Utländskt team B		Ej betald ledighet		Utländskt team B		Ej betald ledighet		Utländskt team B		Ej betald ledighet		Utländskt team B	
	Utländskt team C				Ej betald ledighet		Utländskt team C				Ej betald ledighet		Utländskt team C	
Fartyg	Utländskt team A		Ej betald ledighet		Utländskt team A				Ej betald ledighet		Utländskt team A			
C	Utländskt team B		Ej betald ledighet		Utländskt team B		Ej betald ledighet		Utländskt team B		Ej betald ledighet		Utländskt team B	
	Utländskt team C		Ej betald ledighet		Utländskt team C				Ej betald ledighet		Utländskt team C			
	Tid													

**Figur 23 – Kostnadsskillnader mellan svensk och utländsk personal. Källa: Copenhagen Economics A/S (2012)**

Det finns en viktig orsak till att inte ha för stor rotation mellan fartygen på personal, för om besättningen inte skall tillbaka till samma fartyg så kan engagemanget minska. Det finns oftast skillnader på olika fartyg hur arbetet är upplagt vilket tar tid att sätta sig in i. Det kan i sin tur påverka kvaliteten på utfört arbete, även om den anställda har gjort efter bästa förmåga, vilket kan få konsekvenser för vetting-inspektionen.

Att besättningarna kommer tillbaka till samma fartyg är en viktig del i strategin. Speciellt gäller det befälen. Om befälen inte skall tillbaka kommer fartyget inte att drivas som en långsiktig verksamhet utan det gäller bara att få det hela att fungera till avlösning. Om flera personer med samma inställning avlöser varandra ger det ett snabbt förfall vilket leder till problem med bl.a. vetting-inspektionerna. Befäl som kommer tillbaka till samma

fartyg får stå till svars för det som inte gjorts vilket motiverar till att inte hamna i den situationen. Företaget ligger bra till i vetting-utvärderingen.

Kompetenstillgången ligger mycket i seniorerna och speciellt en av grundarna, Hans Laurin, som har gedigen bakgrund inom sjöfart, som VD för Stena, innan dess Tor Line och innan dess för Götaverken och Salén.

All kunskap kan inte finnas innanför rederiets fyra väggar men det har företaget dels löst genom att ha kontor i den geografiska närheten till trafikområdena och att ha kontor i den geografiska närheten av leverantörer. Det innebär en styrka och ger en god tillgång på kompetens för rederiet.

Det är ombord-management som ser till att ombordvarande personal har rätt utbildning och fungerar väl. Fördelen är att besättningarna inte kan skylla på andra utan det finns ett stort moment av eget ansvar och egen kontroll. Det är ombord-management som styr vilka som kommer ombord. Även det tekniska och ekonomiska ansvaret ligger till stora delar på ombord-management. Ombord-management och besättningarna sköter sig i princip som ett eget företag vilket innebär att det sparas stora pengar och att det blir mer effektivt. Det pågår hela tiden en diskussion om kostnader på arbetskraftsidan men företaget menar att det fungerar väl i det stora hela, så det är inte på arbetskraftskostnaderna fokus ligger för tillfället.

I stort sätt så finansieras fartygen genom banklån via de stora shippingbankerna. Företaget ser inte det som ett alternativ att börsnoteras eller ge ut obligationer eller liknande. Det har inneburit att företaget har lite svårt att hitta kapital. Man är i och med det hänvisad till finansiering av verksamheten genom ägarna och genom att låna pengar i bank

Finansieringen är en viktig del i att bedriva rederi och att investera i ett fartyg innebär att mycket pengar skall frigöras. För att låna pengar måste företaget förutom en hållbar affärsidé och att besitta de kunskaper som krävs för att driva viss verksamhet även ha en kontraktsbas. Utan kontrakten blir beställning av fartyg helt baserat på spekulation och det är idag (2011) mycket svårt att låna pengar till sådan verksamhet. På så sätt är Laurin väl rustade för att kunna motivera banker att låna pengar till dem. Dels därför att det finns en god marknads- och sjöfartskunskap i företaget, dels för att företaget har en så hög andel kontraktsbunden trafik, ca 70 % ([www.laurinmaritime.com/our-company/trade-lanes](http://www.laurinmaritime.com/our-company/trade-lanes)). Även om det inte är köpläge för fartyg är det naturligt att minska andelen kontraktsbunden trafik då det finns en inlåsningsseffekt i för hög andel kontraktsbundenhet.

För att ha likviditet vid köpläge av fartyg måste företaget stoppa undan kapital tills när tiden för köpläge infinner sig. Man kan tänka sig att köpläget infinner sig i samma veva som en lågkonjunktur och att konjunkturen måste ha varit ett tag för att få ett genomslag på fartygspriser. Det blir en dubbel effekt om företaget behöver kapital för investering i fartyg och samtidigt ha uthållighet att klara en lågkonjunktur under okänt antal år framöver. I det läget befinner sig företaget idag vilket innebär en fantastisk möjlighet samtidigt som det är förknippat med stora risker. Då återkommer vi igen till hur företaget skall kunna finansiera sina investeringar i fartyg. Långivaren måste vara mycket uthållig och får inte vara alltför nervös, för om ett rederi tvingas till återbetalning kan det med stor sannolikhet underminera hela verksamheten.

Vikten av att kunna välja när en investering av fartyg skall göras belyses tydligt med följande exempel (Laurin 2011): För 2,5 år sedan kostade en fem år gammal IMO klass II

tanker som skulle kunna passa i Laurins flotta ca 57 MUSD. Idag (april 2011) kostar en fem år gammal IMO klass II tanker som skulle kunna passa i Laurins flotta ca 27 MUSD. Till investeringen kommer i båda fallen att fartygen måste anpassas tekniskt till trafiken samt att viss reparation förmodligen måste ske, räkna med ytterligare 2 MUSD. Fartyget kan behöva drivas med förlust tills marknaden hämtar sig. Räkna med att det kan tillkomma 3 till 4 MUSD i förlust innan fartyget börjar generera pengar. I ena fallet  $57+2+3=62$  MUSD och i andra fallet  $27+2+3=32$  MUSD. Det krävs oerhörda resurser för att klara av att finansiera, som i Laurins fall 20 fartyg (januari 2012), men det är väl inte troligt att företaget gör den investeringen enbart med hjälp av en eller flera banker. Det måste finnas fler sätt, samtidigt som företaget inte kan släppa allt för mycket av kontrollen då det då förmodligen blir skakigt under dåliga tider. Ett mycket intressant dilemma.

Tillgången på kapital säkerställs på flera sätt varav ett är att låna hos de stora shipping-bankerna. Företaget har dessutom sålt fartyg för att sedan hyra tillbaka dem (sale and lease back). I de fallen har företaget sålt ca 50 % av fartyget. Att inte hela fartyget säljs beror säkert på att kontrollen riskerar att förloras över ägandet. Att ha ett fortsatt ägande innebär också att företaget har viss kontroll på leasingavgifterna. Det finns annars en risk att när marknaden är god eller till och med mycket god går leasingavgifterna upp i kapp med den goda fraktmarknaden och intjäningen blir lidande. Det innebär i sin tur att företaget dräneras på kapital som så väl kommer att behövas inför nästa fartygsköp.

Beskrivningen på hur företaget arbetar ger intrycket av att det snabbt skall kunna reagera på händelser. Det är därför företaget har valt att ha ett autonomt ombord-management i stället för det mer traditionella och mer byråkratiska. Genom att reagera snabbt (parallella kanaler till kunder och marknad) kan företaget agera snabbt (ombord-management och kunskap i huset) och sätta in åtgärder snabbt vilket kan ge en komparativ fördel jämfört med konkurrenterna.

Etablerare hålls delvis undan av vetting-systemet och det måste även innebära att det går att hålla reda på om konkurrenter får fler, färre eller lika många fartyg som skulle kunna vara lämpliga att trafikera i samma trafikområde som Laurin gör. Vetting-systemet blir en inträdesbarriär för dem som står utanför eller som inte är etablerade på marknaden.

Laurin Maritime menar att arbetskraftskostnaderna skall ställas mot att minska arbetskraftskostnaderna vilket kan påverka utfall vid vetting-inspektion. Att påverka organisationen utan att samtidigt vara säker på att inspektionerna (se avsnitt 5.4 Tanksjöfartens kommersiella, politiska och legala ramverk) går smidigt är ett vågspel som är mycket riskfyllt. Dåligt utfall vad gäller inspektionerna innebär i stort sett med garanti att vissa geografiska marknader helt kan uteslutas. Det innebär att marknaderna inte vill ha med fartygen att göra. USA och Europa är typiska sådana marknader.

*"Bränsleeffektivitet är en högprioriterad fråga, som det arbetas aktivt med"* (Laurin 2011).

Det är mycket fokus på att minska energiförbrukningen. En strategisk blick in i framtiden innebär att skall ett fartyg beställas, måste beställaren titta på hur energieffektivt fartyget är och dessutom hur lång tid det dröjer innan det som ansågs vara energieffektivt inte anses vara det längre. Det finns många bra idéer på marknaden men få av dessa idéer går att beställa på ett varv.

Det måste in i kalkylen vid beställning av fartyg idag, hur mycket ny teknik som kan integreras och hur snabbt tekniken blir omodern. Gammal teknik kan vara billig idag men osäljbar på marknaden i morgon. Hur företaget skall agera och investera är svåranalyserat och svårförutspått. Energiförbrukningen ger en operativ- och ekonomisk konsekvens vid investering i begagnat tonnage. Fartyg utvecklas med minskad bränslekonsumtion vilket kan leda till att äldre tonnage inte lönar sig längre.

För att minska känsligheten för skenande och volatila bränslepriser väljer Laurin Maritim dels hedging (säkring, egen anmärkning) av bränslepriset, dels att i vissa kontrakt ha en bränsleprisklausul. Klausulen innebär att Laurin får eller ger kompensation vid vissa förutbestämda pristrappor för bränslet. Går priset för bränslet över eller under en viss gräns får en av parterna kompensation. Grundprincipen är dock att hedga bränslepriset.

## E: Utbudsfaktorer

Laurin Maritime har stor andel långsiktiga kontrakt och bra relation med kunderna. Genom integrationen och ombord-management har företaget manskap och befäl som stannar. Många kunder fokuserar på personalomsättning när det varit rotation och turbulens på bemanningssidan. Laurin Maritime uppfattar därför det som svårt för en konkurrent att etablera sig på marknaden under dessa förutsättningar.

Företaget är litet jämfört med konkurrenter som Torm ([www.torm.com](http://www.torm.com)) och Stena Weco ([www.stenaweco.com](http://www.stenaweco.com)). De stora konkurrenterna har en helt annan möjlighet att planera rutterna på det mest optimala sättet och samtidigt utveckla nya marknader. Laurin Maritime har inte möjlighet att utveckla nya marknader på grund av den höga delen kontrakt (70 %). Företaget kan optimera ruttplaneringen inom valt trafikområde men det finns inte mycket utvecklingspotential med nuvarande numerär på flotta då kontraktsbundenheten innebär hög nyttjandegrad. Utveckling av nya marknader, under rådande förutsättningar med nuvarande antal fartyg och höga nyttjandegrad, innebär att flottan blir utsatt om det uppstår driftstörningar, t.ex. vid ett haveri.

Laurin Maritime är utsatt för ett hårt tryck från två håll, dels på produkttanksidan där OSG (Overseas Shipholding Group), Torm, Norden (Dampskibsselskabet Norden A/S) och Maersk är stora företag, dels på kemikalietanksidan där Stolt-Nielsen och Odfjell är stora. Även Stena Weco är med som konkurrenter. Det finns fler konkurrenter men de ovannämnda är de som Laurin Maritime ser mest.

På kemikalietanksidan har konkurrenterna, Odfjell och Stolt-Nielsen sofistikerade fartyg och företagen är stora och väl etablerade på kemikalietankmarknaden. Även Laurins fartyg är relativt sofistikerade, men jämfört med kemikalietankkonkurrenternas inte på samma sätt. Det som skiljer förutom att fartygen delvis kan ta samma laster är att Laurins fartyg kan ta större partier eftersom Laurins fartyg har färre (och större) lasttankar än motsvarande kemikalietankfartyg har. Det innebär att om kunderna i princip fritt kan välja mellan fartygen samt att partierna har en tillräcklig storlek blir det dyrare att transportera med en renodlad kemikalietanker.

## F: Tryck från substitut

Det finns en fördel vid kontraktsskrivning när det gäller de flesta av de petroleumlaster, som Laurin Maritime arbetar med och det är att det mesta är standardiserat. Kontrakten finns i stort sett färdiga, om än detaljerade och delarna är oftast väl kända av båda parter. Fraktskalan är också standardiserad. Den görs för det mesta upp i World Scale ([www.worldscale.co.uk](http://www.worldscale.co.uk)) vilket förenklar och påskyndar processen en hel del.

Kemikalie- och vegetabiloljelaster har inte alls samma standarder, vare sig det gäller kontrakten eller vilken frakt som skall användas, som rena petroleumlaster har. Det är heller inte riktigt tydligt, vilken klassificering som gäller för lasterna, vilket får betydelse för t.ex. om lasten behöver vara inertad (icke brännbar gas som fylls i lastad tank för att minska risk för explosioner), vilka segregationer (för att inte olika laster skall kunna komma i kontakt med varandra) mellan kvaliteter som krävs och vilken renhet i lastrummet som krävs.

När transporter av etanol och biodiesel startade verkade det inte vara riktigt klart hur lasterna skulle hanteras och marknaden var därmed inte helt effektiv. Det var mest små partier som letade sig ut på världsmarknaden, mest för att testa hur det skulle gå. Tiden kommer säkert göra att produkterna blir mer standardiserade vilket påverkar och förenklar transporter och transportmönster. Om det gagnar Laurin Maritime eller inte är svårt att säga, men fartygen är mest lämpade för större partier vilket borde innebära att företaget har goda förutsättningar att kunna konkurrera med främst kemikalietankrederierna. Priset på petroleumbaserad diesel har en stor betydelse för hur marknaden utvecklas.

Konjunkturen har varit svag och konkurrensen har därmed intensifierats för Laurin Maritime. Det finns för mycket båt och för lite last. Dessutom har det skett stora förändringar på marknaden som analytiker inte förutsåg:

- USA har inte utvecklats till den importör av etanol som hade förutspåtts. I stället exporterar USA etanol till Brasilien och det var inte någon som trodde för tre år sedan.
- Det har varit stora behovsförändringar på marknaderna, där Europa har gått mer mot att konsumera diesel (BP 2010), USA har minskat sitt användande av bensin (BP 2010) och Sydamerika har blivit stora konsumenter av etanol. De diskussioner som varit angående Europas och USAs övergående till etanol har det inte i nuläget hänt så mycket med och framtiden är mycket osäker.
- USA pekade mot att bli en stor importör av etanol medan Argentina och Brasilien skulle bli exportörer. Så har det inte blivit, p.g.a. att kostnader för drivmedel till bilar, främst bensin, har ökat exporterar Argentina och Brasilien inte alls så mycket som det hade förutspåtts, i stället konsumerar de etanolen själva.
- Det har visat sig att den transportökning som Laurin Maritime hade räknat med av transporter av etanol från främst Brasilien till USA och Europa har i stort sätt utblivit.

Konsolideringen av de små företagen, som arbetat främst med etanol och biodiesel har inneburit förändringar även i transportmönster.

Brasilianarnas konsumtion av etanol har ökat vilket påverkat marknaden i stor utsträckning. Brasilien har blivit den stora producent av etanol som förutspåtts, men i stället för att exportera så används etanolen som substitut till bensinen. Etanolen blir relativt billig,

när bensinpriset går upp. Brasilien har länge haft ambitionen att ha en bilpark som kan växla mellan etanol och bensin. Förmågan att växla mellan etanol och bensin har minskat exporten av etanol då bensinpriset gått upp och gjort etanoldrift lönsam. Förändringen har också inneburit kortare transportvägar, vilket när det gäller stora volymer får effekter för sjöfarten. Längre transporter binder upp tonnage under längre tid (transportarbetet).

Även Asienmarknaden har förändrats, men förändringen har legat mer i linje med vad analyser pekade på (BP 2010). Asien har byggt ut raffinaderikapaciteten kraftigt, vilket påverkat transportmönstret och handeln mellan länderna. Asien är en helt egen marknad idag, vilket det inte var för ett antal år sedan (Broström AB 2004).

Det byggs en hel del raffinaderikapacitet främst i Asien, som t.ex. Indien, Kina och Korea. Alla länder som bygger stora raffinaderier har inte tillräcklig efterfrågan på hemmamarknaden för att det skall gå att få avsättning för alla volymer där (Dingertz 2010). Det innebär att produkterna måste exporteras.

Europa har å andra sidan överkapacitet, men med rätt så gamla produktionsanläggningar (BP 2010). Det kan vara frestande att exportera produkter från Asien till Europamarknaden. Asien har i nuläget och framöver viss överkapacitet (Dingertz 2010). Priset bör vara konkurrenskraftigt just för att anläggningarna i Asien är nybyggda, de på Europamarknaden är gamla och inte riktigt effektiva vilket leder till att produkterna blir dyrare med mer restprodukter (BP 2010).

## G: Makrofaktorer

Debatten i Sverige angående svensk flagg eller ej påverkar inte Laurin Maritime. Med bäring på efterfrågan av transporter och ur det perspektivet är frågan inte aktuell. Vad gäller svensk sjöfart är det två frågor som är aktuell för Laurin Maritime. Det är tillgång till och rekrytering av kompetent personal samt tillgången till kapital.

Laurin Maritime verkar vara fullt medveten om att företaget kraftigt kan känna av förändringar i makromiljön. Genom regleringar kring bränsle men även regleringar kring de produkter som transporteras och som används som bränsle för fordonsparker i Europa och USA. Skärpta krav på avgasutsläpp i ECA (Emission Control Area, IMO - MARPOL Annex VI) är ett exempel.

## H: Affärsstrategier

En konkurrensfördel, som företaget anser sig ha och som samtidigt innebär en inträdesbarriär för konkurrenter är att Laurin Maritime dels är kända inom sitt segment, men även att de är kända för att vara någon att lita på och att transporten sker utan missöden. Laurin Maritime har sin styrka i att kunna sin marknad och att veta vad det är som fungerar och vad som inte fungerar. Kunskapen om marknaden både affärsmässigt och tekniskt, gör att konkurrenter inte lätt etablerar sig.

Det finns skal fördelar i antal fartyg i flottan då rutt- och rotationsplanering av fartygen underlättas. Det kan innebära stora fördelar med ett större utbud av fartyg när transportören skall planera för nästa resa. Det blir lättare att optimera vilka fartyg som skall destinerats till vilka hamnar.



Laurin har starka ägare och ägarna finns även representerade i ledningen för företaget alltså inte bara i styrelsen. Att familjemedlemmarna så påtagligt finns närvarande påverkar företaget och är en del i deras agerande. Genom familjemedlemmarnas ägande kan företaget ha en mer långsiktig syn på kapitalet och det finns en förståelse för att verksamheten skall fortsätta och kapitalet stanna kvar.

*”Det finns stora möjligheter på marknaden och fartyg är relativt billiga just nu” (Laurin 2011).*

Företaget har en nyttjandegrad på ca 70 % vilket innebär att det inte finns mycket utrymme till nya affärer. Därför vill företaget öka antalet fartyg i flottan, för att bättre kunna utveckla de möjligheter som ändå finns.

*”Genom att öka antal fartyg i flottan något kan företaget bättre utnyttja flottan och beroende på hur stor utökningen blir även kunna titta på nya affärer” (Laurin 2011).*

Företagets strategi innebär att hålla sig till sin marknad för att inte ytterligare späda ut fartygens möjligheter att komplettera varandra på traderna. Om fartygen geografiskt sprids ut för mycket kommer avstånden blir för stora för att kunna täcka upp för varandra.

En stor fördel med kontraktbunden trafik är att befraktningsavdelning och företagsledning får möjlighet att tillsammans med sina med sina uppdragsgivare (kunder) diskutera detaljer och annat i kontrakten. Det innebär även att företaget får möjlighet att utveckla det samarbete som redan finns och öppnar för möjlighet till samordning. Det är viktigt att träffa kunden för att kunna diskutera eventuell samordning.

Laurin Maritime AB äger inte fartyg utan är ett Ship management företag. Laurin hyr inte in fartygen utan det finns ett avtal med fartygsägande bolag om managementtjänster. Det innebär att Laurin agerar som agent för fartygsägarna inom vissa områden.

*”Konkurrensen är intensiv så det är viktigt att hitta sin nisch” (Laurin 2011).*

Det finns ca 1 200 fartyg i MR (Medium Range) segmentet, men i Laurins nisch är det relativt få av de här fartygen som passar in. Tillgången på tonnage är en trång sektor för företaget vilket man är väl medveten om. Det är en stor investering med ett fartyg. Tillgången på fartyg är en viktig del i att överleva konkurrens. Om flottan utnyttjas med en för hög utnyttjandegrad, kan kunder i längden tröttna på att det blir förseningar, inställda anlöp, ändrade rotationer etc. Ett otillräckligt tillgängligt tonnage stör relationen med kunderna.

Att företaget har haft sina kontrakt under de dåliga tiderna kan ha påverkat konkurrenspositionen. Genom att koncentrera verksamheten på kontrakten finns det inte kapacitet att närvara på den öppna marknaden och de tramplaster som säkert ändå finns. Det kan ha gjort att konkurrenter skapat nya kontakter och nya affärer i konkurrens med en icke närvarande konkurrent, Laurin.

Genom att öka antal fartyg i flottan kan företaget öka marknadsandelen vilket är viktigt. För att öka marknadsandelen med de strikta ekonomiska begränsningar som en investering i ett fartyg innebär måste en god marknadskunskap ligga till grund för beslutet. Fartyget måste passa sändningsstorleken. Skall marknadsandelen utökas kan det innebära att ge sig in på delar av marknaden, där företaget inte är närvarande för tillfället.

Goda kontakter med mäklare är mycket viktigt då mäklaren i många fall är kanalen för leverans av information om nya affärer. En bra mäklare är en nyttig samarbetspartner och god kontakt med mäklare som kunder har förtroende för innebär inträdeshinder för konkurrenter (Sjöberger 1997). Etableras det goda kontakter på marknaden har Laurin Maritime god kunskap om vad som händer med de laster som behöver skeppas.

Att ha långsiktiga kontrakt med kunderna ger en komparativ fördel. De långsiktiga kontraktet ger en naturlig inkörsport att hålla kontakten med de personer som det senare skall förhandlas med. Befraktningssavdelningen fyller en viktig funktion för företaget, då den hela tiden skannar marknaden genom kontakter med olika intressenter. Personerna på befraktningssavdelningen sitter med i COA (contract of affreightment, långsiktiga kontrakt) förhandlingar, där även företagsledningen ingår. Befraktningssavdelningen håller kontakt med mäklare på marknaden. Det är befraktningssavdelningen som kontaktas om en mäklare har en last som den tror skulle passa just Laurin Maritime.

Många av de stora kontraktet förhandlas fram under det att företaget är och besöker sina kunder. Det är viktigt att det finns en kunskap och en förberedelse i företaget för de förfrågningar och diskussioner som kan komma upp vid ett möte.

Det kan behövas mer kontakt med kunder för att hitta optimeringsmöjligheter, där samband mellan olika transporter hittas och en samordning kan ske. Mäklaren som kan vissa kunder eller områden, är en viktig kanal. Det är viktigt att använda sig av mäklaren då denne ofta kan föra information vidare till kunder och hitta nya affärer. Det är ofta så en affär utvecklas, att mäklaren har sytt ihop en träff med en kund och att parterna sätter sig ner och diskuterar eventuella lösningar.

*”Kommer parterna fram till en lösning där båda är överens vill mäklaren ha någon liten del och det är mäklaren väl värd”* (Laurin 2011).

Konkurrensens intensitet varierar beroende på hur andra marknader utvecklas. En ojämn utveckling mellan USA- och Europamarknaderna innebär att enheter flyttas över till den mest förmånliga. Under dåliga tider, när det finns för få laster sett ur redarens perspektiv, märks konkurrensen av på ett helt annat sätt än om marknaden är bättre.

*”Vid dåliga tider dyker det upp många intresserade när kontrakt kommer upp till förnyelse”* (Laurin 2011).

Sydamerika har god tillväxt, vilket gäller i stort alla länder utom Venezuela och företaget är väl etablerad på Sydamerikamarknaden.

Konkurrensen är intensiv men företaget har en hög nyttjandegrad på flottan tack vare de kontrakt som företaget har. Det innebär att en expansion inte känns allt för långsökt. Med en kontraktbas kan fler fartyg innebära ett mer effektivt nyttjande av flottan. Kontraktet ger stor trygghet, de innebär en helt annan informationskanal in till kunderna än vad konkurrenterna förmodas ha.

Konkurrensintensitet och marknadsposition diskuteras i styrelsen varje kvartal där en ordentlig genomgång görs. Mycket av diskussionerna handlar om vilken strategi företaget skall tillämpa och diskussionerna blir mer långsiktiga. Företaget verkar ändå ha kunnat hålla huvudet kallt under högkonjunkturen (som hade sin höjdpunkt 2008) och har idag ett mycket bra läge trots de svagheter som finns (egen anmärkning).

Konkurrenspositionen kan beskrivas som utsatt, eftersom företaget är litet både i förhållande till sina kunder och till sina konkurrenter. Möjligheten att välja mellan produkt- och kemikalietank innebär att företaget i någon mån kan välja sin konkurrens. Tecken finns att uthålligheten hos konkurrenter börjar avmattas t.ex. har Torm likviditetsproblem (Adolfsson 2011).

Vid analys av konkurrensintensitet måste det faktum att fartygen kan flytta sig över alla hav tas med. Marknaden är global så egentligen är det många företag att konkurrera med. Fartygen positioneras i större eller mindre utsträckning mellan olika marknader, t.ex. från USA till Europa. Det kan ge snabba kortsiktiga förändringar.

## I: Affärsresultat

Det är stort fokus på minskad energiförbrukning och frågan diskuteras livligt. Hur framdrivning skall ske i framtidens fartyg är osäkert och gammal teknik kan vara billig idag men osäljbar på marknaden i morgon. Hur företaget skall agera och investera är svåranalyserat och svårförutspått. Energiförbrukningen ger en operativ och ekonomisk konsekvens vid investering i begagnat tonnage. Fartyg utvecklas med minskad bränslekonsumtion vilket kan leda till att äldre tonnage inte längre är lönsamt.

Det handlar inte bara om att minimera kostnader utan att veta att kostnaderna är en mycket viktig del i verksamheten. T.ex. om bränslepriset stiger och det inte finns någon möjlighet att få kompensation från kunden, kan det vara bättre att hedga bränsle till ett högre pris än just nu rådande marknadspris, för att minska eller eliminera risken för att bränslepriset går upp och passerar någon sorts smärtgräns som det inte tagits höjd för i frakttavlet.

Ett begagnat ca fem år gammalt fartyg kostar i april 2011 ca 27 MUSD, vilket är mindre än halva priset jämfört med att ett fem år gammalt fartyg kostade 57 MUSD för två och ett halvt år sedan (november 2008). Skillnaden får ett stort genomslag i en kalkyl på kapitalkostnaderna. Förutom inköp tillkommer ytterligare 2 MUSD för att anpassa och uppgradera fartyget så det möter den standard som kan förväntas av ett modernt fartyg. Sen tillkommer ytterligare ca 3 till 4 MUSD i förluster för att vänta ut marknaden.

Ett av de svåraste avgöranden att ta ställning till är när nya fartyg ska byggas. Investeringen har en horisont på 10 till 15 år framåt i tiden, men att förutsäga marknaderna mer än fem år framåt är nästan omöjligt (Laurin 2011). Fartyg är extremt kapitalintensiva och i högre eller lägre grad specialanpassade för en viss typ av last eller ett visst trafikområde. Om transportmönster ändras kan fartyg falla utanför och då måste ytterligare kapital till för anpassning. Mycket av fartygsinvesteringarna handlar om timing men det går inte att vänta sig till framgång. Det måste satsas för att tjäna pengar. I dagsläget är det svårt att hitta finansierare för köp av fartyg men möjligheterna är nästan uppenbara. För några år sedan var det lätt att hitta finansierare men möjligheterna var inte så stora.

Fartygen representerar stora värden och det kan vara frestande att omsätta den tillgången när priserna är höga. Samtidigt kan det vara svårt att kommunicera långsiktighet och kvalitet till kunder och besättningar. Det är inte bara förtroendet hos kunderna, som påverkas av att fartygen köps och säljs. Handel med fartyg påverkar besättningarna. Det blir oroligt ombord och ökar personalomsättningen kan kvalitetsproblem uppstå med anmärkningar i

t.ex. vettning som följd. Anmärkningar i vettning påverkar kunder kraftigt, vilket kan diskvalificera fartyget för vidare engagemang på vissa marknader.

Vi diskuterar en del hur företaget gör för att förutse framtiden och där hamnar företaget snabbt i ett svårt dilemma. Det hinner hända så mycket på marknaden att det inte är någon mening att titta mer än fem år fram i tiden. Vid projektering av fartyg, krävs ett längre perspektiv än fem år. Tankfartyg kan sägas ha en teknisk livslängd på ca 25 till 30 år. I praktiken har vissa oljebolag i Europa och USA en 20 års gräns. Vissa oljebolag har även en gräns på 15 år för T/C fartyg. Då blir kontakten med marknaden än mer viktig och det måste finnas en kontraktsbunden bas annars blir riskerna för höga.

Bara för att ett företag inte ägnar sig åt att vara billigast utan i stället sälja kunskande och kunskap i form av transporter på avancerade fartyg innebär det inte att företaget helt kan lämna kostnaderna därhän. Att vara kostnadseffektiv är viktigt. Frakten styrs av marknaden och konkurrenterna, samt den eventuella extra bonus företaget kan ta för att de är duktiga. Marginalen är det som skiljer mellan fraktintäkt och företagets kostnader. Minskade kostnader innebär inte nödvändigtvis, att frakten skall sättas lägre utan att marginalen i så fall kan öka.

För en effektiv drift av fartygen är det viktigt att alla beslut kan fattas så nära verksamheten som det är möjligt. För att verksamheten med en rederirörelse skall fungera och vara lönsam, eller som det är nu, inte göra för stora förluster, måste antalet fartyg anpassas till antal kontrakt. Det är viktigt med en god avvägning mellan kontraktsbunden trafik och resebefraktning (på trampmarknaden). Det kontraktsbundna blir basen i verksamheten och resebefraktningen blir det lilla extra. Kontrakten får inte motsvara för stor andel av verksamheten, som det är just nu i Laurins fall, för då kommer resterande tid enbart kunna användas till att få fartyget i position för nästa kontraktslast (COA). En lägre andel kontraktsbunden trafik gör att fartygen kan göra andra resor mellan den kontraktsbundna trafiken vilket i en god marknad kan leda till god intjäning. Det blir en inlåsning att ha för stor andel kontraktsbunden trafik. Det är svårt att utveckla nya affärer, när det är så pass mycket att göra.

I strategin ligger att företaget inte skall söka finansiering externt då utspätt ägande ger minskat inflytande, vilket leder till att verksamheten inte blir långsiktig på samma sätt. Det är köpläge nu men finansieringen begränsar företaget p.g.a. ovillighet att ta in externa finansörer, då återstår banken. Banklån är dyrt och det är inte heller säkert att banken är intresserad. Att köpa fartyg när det är "billigt" och sälja när det är "dyrt" är en rekommenderad strategi (Wijnolst et al.1996, Stopford 1997). Men rekommendationen kan vara svår att följa eftersom tillgången på kapital "försvinner" under dåliga tider.

## J: Uppfyllelse av affärs mål

I och med att företaget är familjeägt har det inte funnits en press att dela ut. Det har varit utdelningar, men de har varit rätt så måttliga i jämförelse med hur det kan se ut. Ägarna har valt att återinvestera vilket har varit till nytta för verksamheten när det har varit dåliga tider. Så länge företagets ägare kan komma överens om hur företagets kapital skall hantearas är det inte några problem.

Företagets kapitalavkastning (ekonomiska mål) är viktig för ägarna:

- Investeringen skall kunna ge en avkastning som är tillräckligt stor i förhållande till eventuell alternativ investering.
- Företaget skapar medel så att det kan växa eller fördela sin avkastning från bra till dåliga år.
- Långivarna måste se att det är ett sunt företag att låna ut kapital till. Det räcker inte med att företaget överlever eller går jämt upp.
- Avkastningen bör vara relativt god och jämn. Det underlättar kommunicerandet med investerare när tiden är mogen för en förnyad fartygsflotta
- Avkastningen måste ändå vara tillräcklig så att det räcker att täcka alla kostnader, ge utdelning och ha marginal till investeringar.

## 5.9. Sirius

Intervjun med Jonas Backman gjordes den 7:e juni 2011 på Sirius rederi AB. Kontoret finns i en kontorsbyggnad vid hamnen på Donsö och känslan är maritim. Runt hamnen ligger flera andra tankrederier som Tärntank Holding AB, Rederi AB Älvtank, Furetank Rederi AB, Swedia Shipping AB och några fler.

### 5.9.1. Inledning

Sirius grundades 1994 på Donsö, en ö i Göteborgs södra skärgård (Sirius Shipping AB 2011). Antal anställda: 189 varav 175 ombord och 14 iland (Sirius Rederi AB 2011). Sirius fartygsflotta januari 2012: 10 fartyg på totalt 70 813 dwt. Tillgångar, 525 MSEK, Skulder 400 MSEK, Eget kapital 125 MSEK. Omsättningen var 245 MSEK och vinsten - 11 MSEK (Sirius Rederi AB 2010).

Jonas Backman är VD för Sirius Rederi AB, moderbolaget i en koncern bestående av Sirius Chartering AB (befraktning), Sirius Shipping AB (operation), Sirius Tankers AB (fartygsägande), Vald. Anderson Shipbrokers AB (agent och klarering) samt Knut Lundgren & Co (fastigheter).

Företaget har från 1994 vuxit från ett bunkerfartygsbolag med en 650-tonnare (dwt) till att omfatta 10 fartyg på totalt ca 70 000 dwt (Sirius Rederi AB 2010). Sirius utför säkra och effektiva transporter av olje- och kemikalieprodukter i norra Europa (Sirius Shipping AB 2012).

Det var känslan att driva eget som gjorde att familjen tog steget att starta Sirius. Målet vid starten av företaget var att syskonen tillsammans med fadern skulle skapa ett rederi. Valet att bli redare beror delvis på miljön och att det känns naturligt att syssla med fartyg och fartygsdrift. Valet att bli redare är uppenbarligen något som känns naturligt för att det redan finns en tradition, t.ex. i familjen (Rinman 1996, Hermansson et al. 2008).

*”Det är något du föds in i på något vis.”*(Backman 2011).

### A: Affärsbakgrund

För att syssla med sjöfart måste företaget hela tiden anpassas till situationen och det går inte att sitta fast i lösningar som inte längre fungerar. Att för snabbt anpassa sig till situationen kan få samarbetspartners att förlora intresset. Köp och drift av fartyg innebär att företaget måste kryssa sig fram mellan olika hinder för att hitta de lösningar som finns och som passar (Backman 2011).

Investering i fartyg är kapitalintensivt och till slut har det inte funnits kraft i företaget att finansiera själva. Därför valde Sirius att ta in externa investerare. Personer inom familjen har nyckelpositioner i företaget och arbetar tätt tillsammans. Företaget drivs som ett familjeföretag. Det är alltså en ägarfamilj som driver företaget med Jonas, Daniel, Anders (syskon) och Yngve (far). Med det första fartyget valdes redan då något av inriktningen på företagets strategi. Företagets strategi och mål fokuserar på att kunna erbjuda professionell och effektivt tanksjöfart med en hög grad av kundanpassning och förberedelse för förändring (Sirius Shipping AB 2011).

*"Målet är att ha en nöjd kund och de verktyg (fartyg, egen anmärkning) som gör att vi klarar av våra åtaganden"* (Backman 2011).

Företaget skall inte köpa och sälja fartyg som en omsättningsbar tillgång och det skall finnas en röd tråd i allt företaget företar sig. Sirius skall arbeta med de oljebolag som finns i trafikområdet och med konsumentprodukter (typ flygbränsle, diesel, bensin, etanol och biodiesel). Verksamheten ska bygga på att transportera det naturliga flöde av varor som går från raffinaderier till olika depåer i Skandinavien. Företaget ska ha kunskap om vilka volymer som behöver komma vart. Genom kunskap om anläggningarna, var de finns geografiskt och hur stora de är och kunskap om konsumtion och lagringskapacitet kan transportbehovet identifieras och fartygen positioneras efter det.

Intrycket är, att när första fartyget köptes till Sirius flotta, togs ett banklån precis som vilket lån som helst. Summan var förmodligen inte att betrakta som en jätterisk för banken och beloppet var relativt begränsat. Delar av orsakerna till att företaget fick tillgång till lån var förmodligen att delägarna var så pass etablerade i miljön och hade en såpass gedigen erfarenhet från sjöfart och shipping (Bång 2007).

Det första fartyget som rederiet hade var ett bunkerfartyg, som förlängdes på Landskronavarvet och som transporterade bränsle mellan Brofjorden (Lysekil, dåvarande Scanraff, nu Preem raff) och Göteborg. Fartyget utförde även viss trafik på Norge och Danmark. Bunkerfartyget var grundplåten i det som sedan skulle bli dagens Sirius. Syskonen skaffade sig erfarenhet både vad gäller det operativa men så småningom även det affärsmässiga.

Bunkerfartyget genererade en tillräcklig avkastning att ytterligare investeringar blev möjliga. Med hjälp av yttre intressenter växte företaget. Det i sin tur gjorde så att företaget kunde anpassas till kundernas behov. Behoven förändrades över tiden men Sirius kunde identifiera förändringen och anpassa sig till gagn för båda parter.

Det är inte alltid som händelser och kontakter sker på eget initiativ. Företaget anpassar sig till det som sker och de möjligheter som ges. Under 1998 spred det sig att Sirius hade tittat på ett fartyg som hette Miró men Sirius hade inte riktigt den finansiella styrkan att köpa fartyget och kunde därför inte hitta en lösning till köpet. I samband med dessa funderingar kontaktade Thomas Pousard, VD på Vald. Andersson skeppsmäkleri (shipbrokers), Sirius och ville vara med och befrakta fartyget. När dessutom Vald. Andersson skeppsmäkleri kunde tänka sig att delfinansiera ett fartygsköp var det en av de viktiga pusselbitarna som saknades för att kunna köpa fartyget. Men det är inte bara att ta in en delägare. Personkemin måste stämma. När ägarna till respektive företag träffades, fungerade personkemin och avtal slöts. *"Det tog i princip fem minuter"* (Backman 2011). Företaget och deras ägare delfinansierade Miró och ett tätt samarbete började.

Hösten 2000 kom ett Göteborgsbaserat tankrederi som hette Dala Rederi AB på obestånd. Rederiet hade fem fartyg som skulle passa i Sirius affärsmodell. Dock menade banken att Sirius var för litet för att kunna klara en sådan stor affär. Köpen skulle komplettera Sirius flotta och upplägget skulle vara enligt samma strategi som företaget hade använt sig av vid tidigare förvärv. Fartygen skall byggas om och uppgraderas så att de passar in och kompletterar det som rederiet redan har. Det skall vara ordning och reda i företaget med snygga och prydliga fartyg. Investeringen var stor och banken menade att även om Sirius köpte fartygen så kunde billigare varv väljas.

*”Investeringen var långsiktig och kvaliteten avgörande så det var inte aktuellt att gå till varv i t.ex. Polen, Estland, Lettland eller Litauen. Planen var att gå till varv i Danmark för att nå den kvalitet som Sirius har som krav” (Backman 2011).*

Tanken var att ta in ett redan etablerat bolag i verksamheten. I slutet på 2000 fram till i januari 2001 pågick livliga diskussioner med B & N (Bylock & Nordsjöfrakt, idag Transatlantic, [www.rabt.se](http://www.rabt.se)) för samarbete och delägarskap (Genborg 2001). Dessa diskussioner ledde inte någonstans och i mitten av januari 2001 bröts diskussionerna, och Sirius valde att gå in i affären utan B & N. Kombinationen av att banken hade kunnig personal och att Sirius hade en tydlig bild av vad de skulle göra och kunde motivera till banken varför gjorde att kapitalet blev tillgängligt för rederiet. Affären var många gånger större än hela Sirius dåvarande verksamhet. De fem ”nya” fartygen var i dåligt skick och skulle uppgraderas och konverteras på varv.

Den 29 januari 2001 kl. 0300, gick företaget från att vara ett rederi med två fartyg till ett rederi med sju fartyg. Det innebar att verksamheten expanderade kraftigt vilket ställde krav på en landorganisation. Flera av de som anställdes var familjemedlemmar och goda vänner vilket stärker familjekänslan och engagemanget. Klockan 0600 lades det första fartyget av nyförvärven i kvarstad. Sedan lades även övriga fartyg i kvarstad. Anledningen var att det fanns kreditgivare till Dala Rederi AB som hade fordringar på företaget och som menade att försäljningen av fartygen inte hade gått riktigt rätt till.

Genom att fortsätta sina inköp av företag och expandera sin flotta stärkte företaget sin image och marknadsandel. Nästa fartyg som köptes in var Rederi AB Breviks flotta på tre fartyg (fusion avslutad 2007-05-04). Under samma period (2007) fick Sirius höra ryktesvägen att Stockholm Chartering hade två fartyg som passade för Vänertrafik till försäljning.

Den 9 maj 2008 presenterades nyheten att Vald. Andersons Shipbrokers delats in i två bolag: Sirius Chartering och Vald. Andersons Ship Agency (Sirius Shipping AB 2011). Vid köpet av Vald. Andersson kunde kompetenserna renodlas och delas upp i en befraktnings- och en agentdel.

Sirius övertog våren 2012 tre fartyg (enl. press release 2012-04-26) som tidigare ägdes av SRAB. Fartygen har anpassats till Sirius standard och satts in i ordinarie verksamhet med befraktning och operation i egen regi.

Det fanns inte något val under lågkonjunkturen (2008 till 2012/13(?), egen anmärkning) så, för att överleva flyttades fartyg över till dansk flagg. Det märks att Jonas känner för frågan och att det är något han starkt ogillar, att inte kunna ha en svensk flagga i aktern på sina fartyg.

Företagets strategiska läge är bra, enheternas sammansättning storleksmässigt täcker upp åtagandena, men trampmarknaden är för tillfället (2011-06-15) inte bra. Sirius har nästan inte några tillgängliga enheter för trampbefraktning (resebefraktning) vilket gynnar bolaget. Däremot faller några av fartygen för åldersstrecket i en nära framtid. Att byta ut ett äldre fartyg mot ett nyare innebär högre kapitalkostnader. Men om bytet kan göras med t.ex. tre gamla mot två nya finns möjlighet till besparing, speciellt med tanke på bränsleförbrukning (se avsnitt 5.5 [Bränsleprisets utveckling](#)). Förändringen kan också stärka miljöprofilen.



Genom att jobba med de tio enheter som införskaffats kunde företaget presentera en paketlösning till kunderna, vilket är orsaken att företaget har överlevt. Företaget har i stort 100 procent kontraktsfart (Contract of Affreightment, COA och Time charter, T/C) för flottan. Det förekommer nästan inte någon resebefraktning (V/C) alls utom möjligtvis enstaka resor på ARA (Amsterdam, Rotterdam, Antwerpen).

Sirius fartyg är inte unika. Det är människorna som arbetar med och på fartygen som gör att företaget kan konkurrera. Konsumtionen av bränsle till förbränningsmotorer kommer inte att avta och företaget behöver inte oroa sig för byte mellan produkter då fartygen är väl lämpade för att kunna transportera t.ex. bensin vs etanol, diesel vs biodiesel och metanol. Det är en relativt lätt uppgift att anpassa fartygen till en eventuell ändring av produkternas sammansättning.

## B: Efterfrågefaktorer

*”Det finns en årlig efterfrågeökning på konsumentvaror (t.ex. flygbränsle, diesel, bensin, etanol och biodiesel egen anmärkning) på mellan 4 till 6 procent och som kommer att bestå under överskådlig tid”* (Backman 2011).

Marknaden förväntas ha en tillväxt på mellan 4 till 6 procent per år och vilket anses hålla i sig. Det innebär att tillväxten kommer att balansera den tillgång på tonnage som det finns ett överskott av idag vilket då kommer att påverka frakterna positivt.

Alternativen till de fossila bränslena förväntas öka, men det spelar mindre roll för företaget, då fartygen är anpassade för att kunna hantera lasterna. Alternativen påverkar inte vare sig destinationer eller ursprung. Last- och lossningsmönstret bör alltså inte förändras.

Vissa politiska beslut beräknas kunna påverka marknaden. Tyskland har beslutat att kärnkraften skall vara avvecklad 2022 (Dagens Nyheter 2011). I stället för att satsa på kärnkraft, som det var tänkt, väljer Tyskland att inte bygga ut kärnkraften alls. Det är osäkert hur landet tänker täcka sitt energibehov då kärnkraften svarar för cirka 23 procent av Tysklands energiproduktion (Dagens Nyheter 2011). Sirius ser en möjlighet i att volymer för vätskor kommer att ersätta produktionsbortfallet med en ökande marknad som resultat.

I Asien händer det mycket, men marknaden där har inte riktigt haft den utveckling som skulle gagna de rederier som finns på Donsö. Om Kina börjar konsumera igen kan det göra att enheter i konkurrerande storlekar försvinner till Asienmarknaden i stället, vilket skulle gagna Sirius och flera andra operatörer på Donsö, då marknaden är överetablerad av nytt tonnage. Det finns säkert en viss dominoeffekt, att en ökning av volymerna i t.ex. Asien gör att frakterna för vissa storlekar ökar vilket gör angränsande mindre tonnage mer attraktivt. Händelsekedjan kan få följder även för kusttanktonnage här i Skandinavien.

Det har hänt en del på raffinaderimarknaden där flera försäljningar och stängningar av raffinaderier har skett för att renodla verksamheten för säljaren. Bl.a. sålde Shell Raffinaderi AB sitt Göteborgsraffinaderi till St1 ([www.st1.se](http://www.st1.se)) (St1 Energy AB 2011). Flera raffinaderier i bl.a. Danmark och Norge har lagt ner. Nedläggningen av anläggningar har nästan inte alls påverkat Sirius, men när andra aktörer kommer in på marknaden och köper upp anläggningar innebär det ett bekymmer för företaget, då godset kan söka sig andra vägar. Det kan innebära att köparen använder sig av redan etablerade kontakter och

avtal, andra än Sirius, men även att transportmönster förändras kanske till järnväg eller i större partier som inte passar de fartyg som Sirius har.

*”Bara det rinner skall vi transportera det men det gäller att vara lyhörd för det är viktigt att fartygen är anpassade för lasterna redan när förfrågan kommer annars är det för sent”* (Backman 2011).

Det pratas om att fordon skall övergå från petroleumbaserat till bibränslen eller gas (petroleum eller biologisk) och alternativen finns redan. Fartygen är helt anpassade till de produkter som finns på marknaden idag (bortsett från gas) och relativt lätt anpassningsbara för det som förväntas komma.

*”Det är vår hemläxa att kunna den marknaden och reagera på förändringar på kort och lång sikt”* (Backman 2011).

Vid lågkonjunktur bygger inte kunder upp stora lager, vilket påverkar efterfrågan. Sirius drar nytta av att det finns små lager på marknaden då det passar flottan och minskar konkurrenters möjligheter att komma in på marknaden. Det är viktigt att vara påläst och att kunna lagringskapacitetens geografiska placering och vilket konsumtionsbehov de täcker. På så sätt kan fartygen positioneras på ett lämpligt sätt och kunderna blir nöjda. Det är i princip uteslutet att satsa på nya anläggningar med oljecisterner. Cisternerna kostar för mycket och skall vallas in, vilket tar stora ytor i anspråk. Det kan vara svårt att få gehör för nya anläggningar med oljecisterner från politiker och allmänhet. Därför förväntas inte några större förändringar på vilka destinationer till vilka produkterna fraktas då cisternerna ligger där de ligger och det är inte att vänta sig att det kommer byggas nya.

Just nu är det viktiga att Sirius har en kontinuerlig dialog med sina kunder vad gäller leveranserna till de olika depåerna runt om i Skandinavien. Kunskapen om anläggningarnas storlek hur stora volymer som efterfrågas med de eventuella variationer som finns över året. Dialogen med kunderna vad gäller volymer och fördelningen över året kan ge komparativa fördelar.

Fraktmarknaden är svår att säga något om idag (juni 2011). Den är svåranalyserad. Bekymret är inte konsumtionen utan att marknaden är sönderbyggd och att det därför finns för många aktörer och för många enheter på ett litet geografiskt område (Backman 2011).

Efterfrågan är svag för tillfället (2011-06-15) och företaget har kraft att stå emot ytterligare ett tag. Om lågkonjunkturen fortsätter och inget görs kommer företaget förr eller senare hamna i svårigheter. Om oljepriset fortsätter upp även långsiktigt får det konsekvenser för efterfrågan. I kombination med en allmän lågkonjunktur och en stark krona kan situationen förvärras ytterligare. Då minskar volymerna av förädlade varor ytterligare, vilket påverkar negativt och pressar marknaden. Samtidigt innebär en pressad marknad stora möjligheter för Sirius. Sirius arbetar intensivt med investeringar på miljövänliga fartyg och ser stora möjligheter att kunna dra nytta av dessa.

Vid tiden för intervjun gav företaget intryck av att vara väl förberedda på införandet av de skärpta svavelreglerna för området i Nord- och Östersjön. Då fanns det signaler på att terminalkapacitet för LNG (Liquid Natural Gas) skulle byggas ut i Göteborg och i Lysekil (Brofjorden). Det finns inte något som säger att intresset har avmattats, snarare tvärt om:

- Hösten 2013 förväntas en LNG-terminal (Liquid Natural Gas) i Lysekil (Brofjorden) stå färdigbyggd (Christborn 2012, G:son Löw 2012, Gunnarsson 2012, Johnsson 2012).
- Under 2015 planeras en LNG-terminal stå färdigbyggd i Göteborg (Vopak 2012, Göteborgs Hamn 2013, Swedegas 2013) och eventuellt en i Litauen (Vopak 2012)
- Sedan våren 2013 har Sirius ett LNG-bunkerfartyg stationerat i Stockholm för bunkring av Viking Lines nybyggda färja med LNG-drift (Wallén 2012, Sirius Rederi AB 2013).

Tillvaratagandet av identifierade möjligheter så som utbyggnaden och erfarenheten av LNG (Liquid Natural Gas) i kombination av de skärpta kraven inom SECA kan utläsas som målet att bygga fartyg som drivs av LNG och fartyg som transporterar LNG. Den tidiga erfarenheten av att hantera LNG kan ses både som en möjlighet som det går att definiera mål utifrån men även som en resurs som kan anpassas till de mål som ställs upp av företaget.

Kombinationen av skärpta krav inom Nord- och Östersjön i form av SECA, utbyggnaden av LNG-terminaler i Nynäshamn, Gävle, Torneå, Åbo, Göteborg och Litauen (Lötberg 2011, Ekman 2012, Ekman 2012, Vopak 2012, Sandhammar 2013) samt fyndigheter och utvinnande av gas i Polen och Litauen (Hansson 2013, Hansson 2013) kan ytterligare påskynda förändrade förutsättningarna för både transport av LNG och användandet av LNG som fartygsbränsle.

Företaget har samarbete med Preem som bygger och utvecklar LNG-kapacitet i Lysekil (Brofjorden). Genom ett samarbete med Aga och Viking Lines har Sirius ansvar för driften av MT Seagas som bunkrar Viking Lines nya färja Viking Grace vilken har LNG-drift. På så sätt bygger företaget upp kompetens hos personalen och kan eventuellt utnyttja bunkerfartyget för att personal skall få ombordtid och uppfylla certifikatskrav inför framtida bemanning av LNG-drivna fartyg.

## C: Köparfaktorer

När fartygen inköpta från Dala Rederi AB skulle byggas om valdes ett kvalitetsvarv då det var viktigt med långsiktighet och kvalitet, något alla varv inte kan leverera (Backman 2011). Att enbart se fartygen som en omsättningsbar tillgång ger fel signaler till kunderna och ett lappande och lagande signalerar inte långsiktighet. Sirius topprioritering är säkerhet, tillförlitlighet och miljömässigt medvetande (Sirius Shipping AB 2011). Det är viktigt att kunderna är medvetna om att Sirius arbetar långsiktigt. Fartygen inte är någon tillgång som omsätts när priset är det rätta utan en produktionsenhet som förnyas enligt givna förutsättningar. Sirius skall inte köra laster på spekulation för sig själva eller någon annan. Ofta är det så att flera kunder vill ha leverans ungefär samtidigt. Sirius hanterar det genom sin organisation med planering och genom att se lösningar för kunder och flottan så flottan kan optimeras till rätt ställe vid rätt tillfälle.

En nöjd kund är en bra utgångspunkt i vad ett företag skall kunna tillhandahålla till sina kunder. För att kunna ha en nöjd kund måste det finnas verktyg att använda för att uppnå målet. Företaget har uppföljning av vad kunderna tycker om Sirius och deras tjänster, men det är inte något som Jonas är beredd att berätta mer om.

Sirius bygger inte bara kontakter på kommersiella grunder utan viktigt är även de kvalitativa grunderna. Det görs ett antal inspektioner av fartygen varje år och personal finns som enbart sysslar med vetting och de arbetsuppgifter som omger systemet. Genom att besättningarna stannar på fartygen bibehålls fartygen i ett gott skick och fartygen har fina betyg idag. Det pågår en kontinuerlig dialog med kunderna vilket uppfattas som att företaget har en god återkoppling till fraktköparen.

Sammansättningen av flottan är en viktig del in företagets strategi att nå kundtillfredsställelse. Det skall vara fartyg av viss storlek och antal, anpassat efter det transportbehov kunderna önskar och att flottan går att operera på ett effektivt sätt. En felaktigt optimerad flotta blir svårplanerad och ineffektiv. Genom att köpa och sälja enheter anpassas flottan till kundernas krav, vilket alltså även underlättar för rederiet.

*”Vi skall veta innan det kommer ut nya produkter på marknaden så att fartygen redan är anpassade till de nya produkterna”* (Backman 2011).

Fartygen skall passa varorna och volymerna, för den kunskapen finns hos rederiet, det är inte kundernas ansvar. Det gäller även att inför framtiden avgöra hur fartygen anpassas till förändrad efterfrågan. En del i den kunskapen är att arbeta tätt med oljebolagen dels för att fullfölja de kontraktsåtaganden som ingåtts dels för att lära sig vad kunden behöver och skraddarsy fartygsflottan efter dessa behov. Att ha en tät och kontinuerlig kontakt med oljebolagen ger information om vilken kvalitet och vilken utrustning oljebolagen vill ha på fartygen.

*”Det fungerar inte att ha kontor i Abu-Dhabi och sköta kontakter med kunder och fartyg som befinner sig i Nordeuropa”* (Backman 2011).

Den geografiska närheten till marknaden är viktig. För att hantera frågor som kommer upp måste rederiet kunna området och industrin. Dialogen med kunder och förståelsen av varandra blir lidande annars. Av samma orsak går det inte heller att flytta Sirius enheter t.ex. till Asien. Det finns inte kunskap om marknaderna där och företaget har inte heller resurser att bevaka och kommunicera så som företaget har i Skandinavien. Att ha för stor spridning av de olika funktionerna (se avsnitt 2.2.7) geografiskt blir tillsammans med avsaknaden om kunskaper om de geografiska förutsättningarna på marknaden en konkurrensnackdel. Det är den lokala närvaron som gör företaget starkt i förhållande till (förmodligen billigare) konkurrenter.

Det finns ett stort intresse för miljöfrågor avseende utsläpp idag inte minst på universitet och högskolor. Det finns en stor medvetenhet om att fartygens bränslekonsumtion måste minskas och ändras till mer miljövänliga alternativ. Det strategiska läget är precis i starten på att bygga upp en flotta med en miljövänligare framdrivning. Dock är det så att lösningarna kostar stora pengar och företagen måste se till avkastningen. Även kunder visar intresse för direkta investeringar i miljöförbättrande alternativ för t.ex. framdrivning. Exempel på det är MT Olympus, tidsbefraktad (T/C) av Preem AB (2010). Där har katalysatorer inte bara har installerats på huvudmaskinen utan även på hjälpmaskinerna vilket inneburit en dramatisk förbättring vad gäller utsläpp (NOx per kWh från 10 - 11 till 2 gr NOx per kWh). Projektet tillsammans med Preem visar att kunder kan vara med och investera i förbättringar men nyttan måste vara direkt kopplad till investeringen, så att inte nyttan blir för diffus eller helt försvinner. Alternativa bränslen har stora miljömässiga fördelar men kan ha nackdelar tekniskt, för arbetsmiljön eller för lastförmågan. Även systemen som används för lasthantering kan utvecklas. Det finns möjlighet till att använda

miljövänliga oljor för hydrauliska system (som bl.a. öppnar och stänger ventiler för lasthanteringen).

Mycket av det som näringen funderar på handlar alltså om hur mycket bränsle det går åt för framdrivning om avgasutsläpp men även vilket typ av framdrivningssystem som är det bästa valet. Det är inte bara manövrering och eventuella tekniska eller geografiska begränsningar som gör valet viktigt. Det som är aktuellt idag är att framdrivningen skall vara ekonomisk och bränslet som används skall vara miljövänligt. Det debatteras om LNG (Liquid Natural Gas) men även biofuels och metanol (som Stena satsar på) diskuteras. Sirius arbetar intensivt för att analysera möjligheter för LNG-drift med katalysator så att utsläppen ytterligare kan minskas (NO<sub>x</sub>, SO<sub>x</sub>, CO<sub>2</sub> och partiklar). I nuläget (juni 2011) finns det inga möjligheter att driva ett fartyg på LNG, då det inte finns någon infrastruktur för bunkring och investeringen får inte bli allt för ekonomiskt omfattande, då marginalerna saknas. Det finns en anläggning i Nynäshamn men det är inte alltid möjligt att gå dit för bunkring.

## D: Leverantörsfaktorer

*"Företaget har hela tiden haft en fantastiskt fin relation med banken"* (Backman 2011).

Det är viktigt att hitta finansierare för utan kapital kommer företaget inte långt som t.ex. när Dala Rederi AB:s fartyg skulle köpas. En kombination av att ha finansierare, hitta ett lämpligt fartyg och att en eller flera kunder har laster som fartyget kan hjälpa till att hantera ger stora möjligheter att överleva konkurrens. För att finansiera köpet av Dala Rederis fartyg såldes MT Dala Corona redan efter tre veckor och i maj samma år såldes MT Sirius till Danmark (Genborg 2001, Bång 2007). Det som har ändrat sig är att tillgängligt kapital är dyrare och kräver en högre kontantinsats än vad som var fallet för tio år sedan. Det innebär att marginalerna redan från början blir så små att investering inte blir ekonomisk försvarbar.

Från att ett fartyg börjar projekteras till att det är färdigt för kommersiell trafik kan det gå tre till fem år. Konjunkturen är svår att förutse, svårare idag än vad det var för tio år sedan. Under slutförhandlingen med ett nybyggnadsvarv 2005 rasade fartygsbädden och därmed kunde varvet inte längre offerera de två fartygen på 13 000 dwt som Sirius ville beställa (Bång 2007). I och med att det tar tre till fem år att bygga ett fartyg så hade de två 13 000 tonnarna (dwt) levererats lagom till det att marknaden försvann. Vid kontraktsbrottet valdes i stället att färdigställa ett fartyg som till två tredjedelar var klart för leverans.

*"Det är Sirius glada för idag"* (Backman 2011).

Affärsfilosofin har varit att tillsammans med partrederier bygga upp kapital för köp av fartyg (Bång 2007). Den affärsfilosofin gäller fortfarande, att ta in externt kapital från marknaden, för att kunna utveckla företaget. De tio fartygen i flottan har ett motsvarande återanskaffningsvärde på ca 500 MSEK. Idag (juni 2011) finns alltså mindre mängd riskvilligt kapital på marknaden än det gjorde för tio år sedan på grund av lågkonjunkturen. Kontantinsatsen är idag (juni 2011) nästan 30 procent mot för 10 år sedan då den var 15 procent. Det gör en stor skillnad i fartygets förmåga att generera pengar, då marginalerna är så små. Svårigheten med att investera beror delvis på att Sirius anses vara ett litet företag och stora företag har lättare än små att få tillgång till kapital. Finansieringen blir

dessutom billigare för stora företag eftersom det är lättare att förhandla som stor redare än som en liten. Företaget påpekar att relationen med banken är mycket god och har varit så hela tiden från det att samarbetet började. Donsö har ett gott rykte bland finansiärer. Det borgar för en stabil och sund inställning till företagande, vilket verkar tilltala investerare. Att omge sig med rätt personer och arbeta med tydliga mål på ett sätt som ger positivt intryck på omgivningen ger goda förutsättningar när finansiärer sökes.

*”Banken ställde sig välvillig till att lämna kredit, kanske mycket därför att låntagaren kom just från Donsö”* (Bång 2007, s 10).

Trots sin relativa litenhet har Sirius förhållandevis god tillgång på kapital. Att göra allt för stora förändringar organisatoriskt som kan påverka resultatet från en vetting-inspektion kan svälta ut företaget relativt snabbt. Företaget måste konkurrera på den marknad det befinner sig och verkar inte anse att det finns några direkta alternativ.

Företaget försöker samla ihop sina affärer hos ett fåtal leverantörer, med vilka det har tecknats långsiktiga större kontrakt. Det finns en antydning i resonemanget att företaget samarbetar med de övriga tankfartygsrederierna på Donsö genom att försöka samordna leverantörerna men samtidigt stärka leverantörerna genom större inköp etc. Det är en viktig del i strategin och får då samtidigt stark påverkan på ekonomin, vilket företaget kunnat dra nytta av historiskt. Övriga Donsörederier använder i stort samma leverantörer, DFS (AB Donsö Fiskeredskap & Skeppsfunnering, [www.dfs-ab.se](http://www.dfs-ab.se)) nämns. Det stärker kunskapen hos leverantören och stärker även förmågan att hålla lager på de reservdelar som efterfrågas mest. Flera av de företag som Sirius har som underleverantörer till sina fartyg har sitt ursprung från Donsö eller också har leverantören flera av de andra rederierna på ön som kunder, vilket innebär att produkter med låg omsättning kan tillhandahållas till fartygen med god service. Genom att företaget hela tiden valt att hålla sig till ett fåtal leverantörer har priserna kunnat hållas nere och det kan företaget i nuläget skörda frukterna av. Sirius har en stor fördel av att fartygen ofta ankommer till Göteborg då många av leverantörerna också är lokaliserade i Göteborg. Det innebär korta och snabba transporter till fartygen och eventuell felleverans är relativt lätt löst p.g.a. närheten. Det är inte bara kostnaden för reservdelar som spelar in hur smidigt och problemfritt fartyg kan opereras, tillgängligheten och att rätt reservdel kommer fram i tid (ofta nätter och helger) är viktigt. Genom att ha en stark industri innebär det fördelar gentemot konkurrenterna vilket även rederiernas leverantörer kan dra nytta av då även de stärks.

*”Det är en stor styrka att ha ett så starkt kluster kring sig”* (Backman 2011).

Sirius har en annan strategiinriktning än de andra rederierna på Donsö och har därför inte något samarbete med dessa med något undantag. De andra rederierna arbetar i stället i pooler tillsammans med bl.a. Maersk (Tärntank) och Gothia tankers (Furetank och Älvtank). Sirius har stor nytta av de rederier som finns i deras omedelbara närhet, företagen är konkurrenter och ägarna är individer med en stark känsla av att vara sin egen. Ändå drar rederierna nytta av varandra genom utbyte av kunskap, kompetens och erfarenhet. Företagen stöttar varandra utan att för den skull samarbeta. Det strikt affärsmässiga, hur fartygen befraktas har de olika rederierna valt lite olika lösningar på och Sirius sköter sin egen befraktning. Det är alltså inte en slump att företaget finns på Donsö, en stadsdel i Göteborg. I området har företaget alltså tillgång till leverantörer där företaget genom att samordna sina beställningar delvis ger leverantörer bättre förutsättningar att överleva. Det finns tillgång till tekniska konsulter vad gäller fartygskonstruktion, flera stora och viktiga leverantörer av utrustning till tankfartyg, oljebolag både som kunder men även som leve-

rantörer av bränsle. Sirius är beroende av att företaget finns i ett kluster, utan klustret minskar eller kanske försvinner förutsättningarna att existera givet att verksamheten fortsätter enligt en oförändrad affärsmodell. Företaget har redan gradvis anpassat sig till de förutsättningar som ges vilket bl.a. inneburit utflaggning av samtliga fartyg i flottan. Att det inte hänger en svensk flagga i aktern på fartygen ogillas starkt av ledningen men är en verklighet som företaget måste anpassa sig till. I praktiken är företaget fortsatt väl förankrat i Sverige men ytterligare förändringar eller försämringar kräver ytterligare anpassningar.

De fem fartyg som köptes in av Dala Rederi AB var i ett dåligt skick och det var ombyggnationen som räddade situationen. Fartygen hade legat upplagda med ett minimum av underhåll under ganska många år. Konverteringen bestod i att fartygen skulle byggas om från att vara kombinationsfartyg COB (Container, Oil, Bulk) till rena produkttankfartyg. Marknaden vände vintern/våren 2001 och intjäningen kunde ta fart vilket var nödvändigt för ekonomin då fartygen som köptes av Dala Rederi AB var i dåligt skick. Det innebar att företaget var i en god position för att kunna serva marknaden och tjäna pengar.

Även om Sirius inte har några svenskflaggade fartyg i sin flotta avser företaget fortsätta samarbetet med Chalmers och Sjöfartshögskolan i Kalmar. Sirius skulle helst dessutom se en handfull gymnasier som är dedikerade. Utan högskolor och gymnasier försvinner ytterligare kompetens och återväxten förloras vilket är ett stort hot mot näringen som den ser ut idag. För att kunna arbeta på fartyg i befälsbefattningar måste utbildning ske. En stor praktisk erfarenhet tillsammans med den behörighetsgrundande teoretiska utbildningen gör att personalen snabbt fungerar i fartygen vilket är viktigt för effektivitet och kvalitet. Teoretiskt måste det finnas förutsättningar för de här personerna att tillgodogöra sig utbildning på någon av de två sjöbefälsskolorna.

*”Sirius största styrka är de anställda, både ombord och i land. Utan personalens höga kompetens skulle inte flottan kunna hålla den höga kvalitet som den gör. Besättningarna gör allt, allt, allt och består av en massa duktiga personer.”* (Backman 2011).

Besättningen är viktig och det är besättningarna som är ryggraden i verksamheten. Det är en låg omsättning på besättningen. Den ligger på 94 procent inkl. pensionsavgångar, vilket är unikt. Personalen stannar i företaget. Företagets anställda har full koll på mål, strategi och vision och fungerar bra. Det är viktigt att managementhusets grundfunktion (se avsnitt 2.2.7) är att vara ett stöd till fartygen och deras besättningar. För managementhuset inte ut informationen till fartygen fungerar inte verksamheten. Det är besättningarna som har kontakten med kunderna och det är i stora delar besättningarna som säljer ”det” till kunderna.

Det är fartygen som gör jobbet och det är fartygen som det måste satsas på. Fartyg utan personal fungerar inte så personalen är därför viktig. Företagsfilosofin är att satsa på fartygen och på personalen. Managementhuset är en sambandscentral för fartygen och deras besättningar och genom det upplägget får företaget en effektiv transportorganisation med hög prestationsförmåga. Det är nyckeln till framgång och är det företaget skall arbeta med. Sirius kan precis som alla andra köpa in kompetens och göra en besparing, men menar samtidigt att det inte fungerar då kunskapen om marknaden förloras och Sirius känner sig obekväma i en sådan situation att lämna ifrån sig det man kan bäst och förmodligen är världsledande på. Kunderna kommunicerar att de vill ha en logistikleverantör och det menar Sirius att de är och att de har funnit en affärsmodell som tillgodoser de önskemålen.

Målet är att kunden måste vara nöjd. För att kunna uppfylla det måste företaget ha verktyg, som klarar av åtagandena. Tekniskt och operationellt innebär det att fartygen måste passa in i verksamheten och vara effektiva och personalen måste vara kunnig.

*”Kombinationen av ett kvalitetsfartyg och en god besättning gör att du är oslagbar”* (Backman 2011).

Att köpa ett fartyg innebär att företaget måste ha kompetensen, för ett fartyg är inte bara en stor investering det kan också vara ett kostsamt misstag om något går fel. Kunder har lite tålmod med fel och misstag, de har inte heller något tålmod med ett fartyg som inte uppfyller de tekniska kraven. Vetting-, klass- och flaggstatsinspektionerna kommer snabbt att diskvalificera fartygen om inte förväntade krav uppfylls. Därför måste personalen som arbetar med fartyget vara kunniga, men det är även viktigt att redan när fartyget köps in så skall en grundlig genomgång av fartyget ske, så att inte några överraskningar dyker upp. Vetting-inspektionen är viktig. Det kan inte nog understrykas. Vetting är samtidigt ett grundläggande krav, som innebär att om inte rederiet eller fartygen i flottan kan uppfylla kraven som ställs, kommer fartygen tas ur trafik tills problemen är utredda.

*”Sirius intention är att behålla den numerär mellan svensk och utländsk personal som Sirius har idag, 2011.”* (Backman 2011).

När intjäningen är dålig kommer kostnaderna för arbetskraft bli än mer aktuella. Företaget arbetar med reduktion av bränslekonsumtionen vilket leder till minskade kostnader. Att byta ut besättningar mot billigare besättningar kan också göras men är mer komplicerat då det kan få icke önskvärda effekter vid vetting-inspektion samt drift och underhåll.

Priser och kostnader i företagets resultat är marknadsberoende och kan inte direkt påverkas. Det är svårt att hitta ett bättre pris på bränsle än vad konkurrenterna gör. Löneläget styrs av marknaden och är inte mycket att göra åt, förutsatt att nationalitetens sammansättning och fartygets flagg bibehålls. De priser som företaget kan ta ut för sina tjänster sätts i förhållande till konkurrensen som just nu är svår vilket gör att fraktnivåerna inte är tillfredsställande. Försäljningsvolymerna är inte heller tillfredsställande.

Bränslekostnader och miljöpåverkan är det företaget arbetar mest intensivt med för tillfället. Anledningen är att bränsleprisets utveckling innebär en allt större påverkan på lönsamheten och är det viktigaste och största kontot som företaget arbetar med att begränsa (se avsnitt 5.5 Bränsleprisets utveckling). Dessutom är det i dag ett helt annat fokus på avgasutsläpp än det varit tidigare. Möjligen har kostnader för bränsle gjort att en kalkyl där traditionellt bränsle byts ut mot nya och mer miljövänliga alternativ blivit mer fördelaktig. Investeringar i framdrivning måste baseras på egna förutsättningar och marginaler.

För att kunna konkurrera måste alla delar i en kostnads kalkyl motiveras och minimeras utan att för den skull göra att fartygen, produktionsenheten, blir förlamad. Det är viktigt att arbeta med minskad bränslekonsumtion och att välja rätt personal till rätt tjänst. Driftkostnaden måste vara sund så när lågkonjunkturen kommer kan en presentation om ordning och reda som gör att fortsatt finansiering av investerare är lättare att motivera. Det måste finnas ett sunt ekonomiskt tänkande i företaget vilket påverkar hur kapitaltillgång kan användas. Sirius använder bl.a. kassaflöde för att beskriva hur företaget signalerar en sund ekonomi. Det är mycket viktigt att företaget har ett positivt kassaflöde. Kostnaderna på den operativa sidan skall vara sunda. Det innebär att företaget ska arbeta mycket med



underhåll och service, men det skall inte vara underhåll och reparationer som i lappning och lagning.

## E: Utbudsfaktorer

Det är inte varorna som sätter gränserna för redarna utan partiernas storlek och hur lastning och lossning kan ske, de fysiska förutsättningarna för fartygen i hamn vad gäller djupgående etc.

Marknaden är överetablerad med små marginaler. Den årliga ökningen av konsumtionen bör göra att marknaden hamnar mer i balans förutsatt att det inte börjar byggas fartyg igen. En marknad i Kina och Asien som återhämtar sig kan få positiva effekter om enheter flyttas dit. Om konsumtionen kommer igång och ett depåsystem byggs upp tror företaget på en spridning av tonnaget.

Det pågår en konsolidering av marknaden och de stora och kapitalstarka rederierna går ut och köper upp de mindre. Herning ([www.herning-shippin.com](http://www.herning-shippin.com)) blev uppköpt härom veckan (maj 2011). Konkurrenterna blir starkare och mer strömlinjeformade. Även om utländska konkurrenter är ett hot mot verksamheten kan konkurrenterna inte på allvar hota företaget utan att själva etablera sin verksamhet lokalt. Marknaden är alltför komplicerad för att etablera sig på distans menar Sirius.

Det kommer in nya aktörer men det är inte några svenska företag utan det är konkurrenter från främst Sydeuropa. De här konkurrenterna är farliga då de verkar ha starka finansierare bakom sig. De köper in tjänster från etablerade och kompetenta managementbolag och kommersiella tjänster runt om i Europa.

Överetablering (se tabell 1) har gjort att priserna inte riktigt ger den marginal som är förutsättningen för att kunna utvecklas. Ett vanligt sätt att flytta enheter och för att minimera ballastresor är att resebefrakta (V/C) fartygen mellan kontraktresorna (COA). Resebefraktningen är en viktig del i positionerandet av fartygen men i och med överetableringen innebär resebefraktningen inte något bidrag till verksamheten.

## F: Tryck från substitut

Substitut kan t.ex. vara att bensin byts ut mot etanol eller att petroleumbaserad diesel byts ut mot biodiesel men det är inte något problem. I princip har inte Sirius några svårigheter att anpassa sin verksamhet till en förändrad konsumtion. Om Sveriges bilpark skulle förändras så att efterfrågan på bensin och diesel skulle ersättas med biobränslen är det ur transportsynvinkel inte ett problem för fartygen eller företaget. Fartygen är väl anpassade för de olika produkterna. Om gas används som substitut blir det däremot problem, då fartygen inte har möjlighet att transportera gas.

*”Järnvägen är subventionerad av staten därför går det inte att konkurrera”* (Backman, 2011).

Att produkterna som transporteras av fartygen är standardiserade påverkar t.ex. järnvägens möjlighet att konkurrera vilket också sker framgångsrikt. Alla tankredare med enheter på marknaden konkurrerar om de volymer som har ett transportbehov utefter kuster

samt Väneren och Mälaren och Sirius fartyg är inte unika och tillgången på laster är transparent. Fartygens möjligheter att konkurrera med andra rederiers fartyg och fartygens möjligheter att konkurrera med andra modala alternativ påverkar. Mycket av de volymer som tidigare har fraktats på vatten går idag på järnväg och järnvägen innebär ett allvarligt hot mot företagets mindre fartyg i flottan. Järnvägen tar även mycket av volymerna till inlandsindustrin, vilka är stora och regelbundna kunder. Tidigare har det bedrivits regelbunden trafik på Väneren men järnvägen har tagit över de volymerna så Vänertrafiken har i stort sett upphört. Undantaget är vintern 2010/2011 då minst ett av Sirius fartyg mer eller mindre kontinuerligt trafikerade Väneren för att järnvägen hade driftstörningar. Stora volymer går med järnvägspendlar till industrin vilket Sirius har svårt att konkurrera med. Anledningen att Sirius inte anser sig kunna konkurrera, för potentialen finns menar företaget, är att regelverket för fartyg inte skiljer sig åt mellan oceanfart och inlandssjöfart. Oceanfarten ställer höga krav på fartyg fysiskt, tekniskt och på bemanningen. Inlandssjöfart skulle mycket väl kunna likna den typ av trafik som väg och järnväg har i bemanning och på så vis bli ett konkurrenskraftigt alternativ. Idag är besättningskraven ställda med utgångspunkt från oceantrafiken som är dygnet runt verksamhet. Kommer det till regelförändringar kan Sirius mycket väl tänka sig att återuppta trafiken på Väneren.

En av anledningarna att inte företaget tittar på Asien är just substituten till att transportera med fartyg. Det finns ett helt annat system uppbyggt kring distribution. Det finns ett utbyggt pipeline- och inlandssystem som inte Sirius kan konkurrera med och volymerna som skeppas på Asienmarknaden passar fartygen dåligt. Företaget hoppas på att en efterfrågeökning skall passa konkurrenterna, vilket kan göra att de minskar i antal och situationen förbättras.

## G: Makrofaktorer

Miljöfaktorer är högaktuellt idag, vilket det finns stor potential i. Det är dyrt att investera i t.ex. annat framdrivningsmaskineri av olika anledningar, bl.a. finns det inte en utbyggd infrastruktur för bunkring av LNG (Liquid Natural Gas). Sjöfarten har förlorat i konkurrenskraft vilket Sirius märker av på de volymer som skall till industrier runt våra kuster. Det finns inte möjlighet att göra transporten dyrare, tiden är redan nu en nackdel och fartygen är inte på samma sätt som järnvägen integrerade i mottagarnas system vilket än mer bidrar till att komplicera situationen.

Konkurrensen mellan järnväg och sjöfart inte är neutral menar företaget. Därför kan förändringar i linje med EUs önskemål, med en förflyttning av gods från land till sjö gagna sjöfarten och Sirius. Idag går det järnvägspendlar med gods och under de förutsättningar som råder idag finns det små möjligheter att konkurrera. Det beror på hur fartygen är konstruerade och hur de måste bemannas, vilket Sirius presenterade förslag på hur de tänkt lösa under Almedalsveckan 2011 (4 juli 2011). Visionen är att vara helt miljövänliga och ge järnvägen en ordentlig match.

Tidigare har Sirius arbetat intensivt för att få politiker i Stockholm att ändra ramvillkoren för industrin då branschen menar att konkurrensen är snedvriden. Det har branschen inte lyckats med vilket är anledningen till att företaget har flyttat hela sin flotta till Dansk flagg.

Andra makrofaktorer som spelar in är att lågkonjunkturen fortsätter att hålla i sig och att oljepriset fortsätter uppåt, vilket då kan leda till minskad konsumtion med mindre volymer att transportera till följd.

## H: Affärsstrategier

Sirius begränsar trafikområdet till Sveriges kuster med någon enstaka resa på kontinenten. Företaget har inte några ambitioner att flytta sina fartyg för transporter intra Asien. Anledningen till att Sirius håller sig till Skandinavien, är för att affärsidén går ut på att inte bara ha fartyg på en marknad utan också ha resten av verksamheten på samma geografiska plats. Närheten till marknaden är mycket viktig när det gäller Skandinavienmarknaden. Några konkurrenter har sina kontor avlägset från Skandinavien och det menar Sirius inte riktigt fungerar då marknaden är så pass krävande.

Inte någon gång under intervjun säger Jonas Backman, VD Sirius Rederi AB att växa är en del av strategin. Investeringarna i fartygen skall vara för att komplettera och anpassa flottan till behovet. Genom en nära kontakt med oljebolagen blir investeringarna mer en naturlig del av verksamheten och växandet i sig blir inte ett mål utan målet är att anpassa sig till behovet.

Strategin har varit att bygga upp ett varumärke (image egen anm.), som signalerar något som är lätt att känna igen. Det skall finnas en röd tråd i allt som görs. Det är viktigt att kommunicera stabilitet, kunnande, ordning och reda. Ett viktigt resultat av att hålla den röda tråden och att inte se fartygen som en omsättningsbar tillgång är att kunderna skall ha lätt att förstå företaget. Det innebär att även Sirius skall kunna förstå kunderna.

*”Det är fartygen och deras besättningar, som är nummer ett”* (Backman 2011).

Strategin ligger i att hålla fartygen i ett sådant skick att kunderna blir nöjda. Bra besättningar ger välhållna fartyg med lägre dagskostnader och en låg personalomsättning ger utslag i underhåll och kunskap om fartygen. Detta är en viktig del i strategin. Sirius vill vara tydliga med att de inte köper och säljer fartyg som en tillgång utan vill driva fartygen långsiktigt.

Historiskt har företaget genom en kunnig och tjänstvillig personal kunnat lösa situationer som uppstått till något positivt. Personalen är och har varit viktig för företaget och är anledningen att företaget befinner sig i en ganska gynnsam situation. Bra besättningar ger välhållna fartyg och en låg personalomsättning ger positivt utslag i underhåll och kunskap om fartygen. Företaget och fartygen måste arbeta effektivt och arbetet måste hela tiden fortgå, för att överleva konkurrens. Kompetensen finns i företaget och på Donsö så förutsättningarna är goda för att uppfylla kunders förväntningar.

Sirius har god kontakt med sina kunder, dels genom kvalitets- och säkerhetssystemet med vetting-inspektioner, dels vid avtalsskrivningar som COA och T/C. Konsumtionen förutspås ha återhämtat sig så att den matchar tillgången på tonnage 2015. Det gäller alltså att kunna hålla ut till dess.

Företaget expanderar när tillfälle ges, när både kunder och leverantörer finns på plats. Fartygsköp är komplicerat och fartyg är en avancerad konstruktion som kräver stora och detaljerade kunskaper inför köp. Det är viktigt att ha någon form av löfte kring vilka vo-

lymer och vilka destinationer företagets fartyg är tänkta att gå på. Samtidigt är en större flotta är lättare att operera än en liten, då flottan kan samverka och täcka in för varandra d.v.s. nyttjandegraden kan ökas. Däremot innebär köp av fartyg enbart på spekulation en riskfylld verksamhet som det är svårt att hitta finansiering till.

Det är nödvändigt med kontinuerlig förnyring av flottan. Förnyringen måste ske även om det i övrigt inte finns någon anledning vare sig tekniskt eller operationellt. För att överleva konkurrensen måste företaget fortsätta sitt sunda ekonomiska tänk, genom att ha en organisation som hela tiden har koll på kostnader och agera på ett sunt tekniskt och ekonomiskt sätt har företaget goda förutsättningar.

Tidigare har företaget fått anpassa sig till verkligheten och på något vis söka lösningar och samarbeten där det gagnar företaget mest. Företaget måste anpassa sig till nya situationer och kunna hitta samarbeten som gagnar alla inblandade. Telefonsamtalet från Thomas Pousard VD på Vald. Andersson skeppsmäkleri och samarbetet med honom där Sirius till slut köpte ut hans företag är ett bra exempel på det.

Det som påverkar företagens enheter är storleken på de partier som behöver transporteras och hur det ser ut innan och efter själva sjötransporten. Det är här företagets kärnkunskap ligger menar företaget. Att veta hur stora volymer som behöver transporteras, när de behöver transporteras, planera och positionera fartygen efter den kunskapen så att det hela tiden finns ett flöde i systemet.

Det är inte bara den direkta kommunikationen, som är viktig, utan även varumärket kommunicerar. Fartygen skall sluta på -us och skall tydligt kunna identifieras som rederiets fartyg med sin vita rand mot blå bakgrund i skrovet och en blå mot vit bakgrund i bygget. Fartygen skall alltid vara rena, nymålade och fräscha, vilket är ett signum för företaget. Flaggor skall bytas och vara hela och rena. Personalen skall ha hela, rena och enhetliga kläder. Det skall vara struktur, ordning och reda. Kunderna signalerar att det är detta de vill ha och för att kunna visa att företaget vill ha långsiktiga relationer måste det gälla hela vägen.

Det är viktigt att fartygen är snygga och prydliga de skall vara av god kvalitet och ha den bästa utrustningen. Anledningen är att besättningarna måste få det verktyg de behöver för att fullfölja fraktavtalet. Det är kärnan i företagets strategi för att överleva konkurrensen. Därtill behöver företaget veta vad det är kunderna vill ha, nu och i framtiden för att överleva konkurrensen.

Det som skall transporteras skall vara relativt stabila volymer och att företaget skall vara integrerat i oljebolagens logistiksystem vilket också lyckats.

Företaget har identifierat att en viss sammansättning av flottan (fartygens storlek och antal) är lämplig. Idag verkar företaget vara i mål med anpassningen av flottan och sysselsättningen för fartygen är god, där det mesta som transporteras sker i antingen COA- eller T/C-avtal. I någon mån förekommer resebefraktning (V/C) men det är undantagsvis. Med en flotta som i princip har full sysselsättning (COA) innebär befraktningen mest att se till att fartygen är på rätt plats vid rätt tillfälle genom att hålla kontakten med kunderna.

*”Det är viktigt, kunden ska veta att vi aldrig ger upp” (Backman 2011).*

Konkurrensintensiteten är hög mellan existerande operatörer och nyetableringsförsök pågår kontinuerligt. De företag som är närvarande på marknaden kommer ibland in genom att kunna lämna rätt offert eller vara på rätt ställe vid rätt tillfälle. I och med tillgången på kapital kan konkurrenter ha en större uthållighet och har möjlighet att testa marknaden och se på vilken nivå företaget måste lägga sig på för att kunna konkurrera. Kanske ligger det lite av en utsvaltningsstrategi i sättet utländska företag konkurrerar gentemot Sirius. Därför är kontrakten tacksamma och även om företaget arbetar intensivt med att vara sina kunder till lags och alltid erbjuda bra pris händer det att företaget förlorar kontrakt till konkurrenter. Det är viktigt att kunderna vet att företaget kommer tillbaka. Att komma tillbaka är en företagspolicy för det går nästan alltid att identifiera orsaken till vad det är som gör att konkurrenten fick kontraktet och att åtgärda identifierade brister. Ett förlorat kontrakt beror på, enligt företaget, att marknaden inte är tillräckligt analyserad.

*”Konkurrenter med ett annat kostnadsläge och lika fina fartyg som Sirius har, kanske inte med exakt samma marknads- och kundkunskap, är tuffa konkurrenter i dåliga tider”* (Backman 2011).

Dialogen med kunderna förbereder Sirius för framtiden. Genom god kontakt och kommunikation med kunderna kan företaget förbereda sig på framtida krav och önskemål. Dialogen ger också tidiga signaler på om någon av kundernas kunder kan tänkas försvinna eller om volymer hittar ersättare. För att kunna svara på förändringar i transportmönster måste rederiet ha dialog med kunderna och försöka anpassa flottan till det behov som finns. Fartygen kan i viss utsträckning anpassas till nya rutter men fartygens fysiska förutsättningar ligger fast.

Konkurrensintensiteteten beror dels på att det finns för mycket fartyg i trafik då marknaden är sönderbyggd och det finns för många aktörer, med för många enheter på för små geografiska områden dels på att det förekommer nyetablering av utländska rederier vilka är svåra konkurrenter. Även vid stabil tillväxt, kommer det dröja flera år innan marknaden kommer i balans. Fördelen för Sirius, för att lyckas med det som är kärnverksamheten, - att vara en del av oljebolagens logistiksystem, är att företaget kan marknaden och har en fysisk närvaro. Konkurrensen består av rederier som ofta är utomeuropéer, har moderna fartyg och dugliga besättningar och personal kring dem. De är alltså farliga konkurrenter och måste tas på största allvar. Deras största svaghet är att de inte har någon direkt kunskap om marknaden och att de främst konkurrerar med priset. De kontrakt som företaget har med oljebolagen är tidsbegränsade, mellan ett till tre år, vilket gör att förr eller senare så är det dags för omförhandling. Det är svårt att hantera balansgången vid kontraktsförhandlingar mellan att lägga sig för högt i pris och förlora till konkurrenter, eller för lågt och sedan lida av dålig eller negativ intjäning under flera år, även efter en eventuell återhämtning av marknaden. Även kunderna riskerar en del i den här konkurrensen. Konkurrenterna riskerar att svälta ut redan etablerade rederier men bidrar inte med mer än att tillhandahålla ett lågt pris. Att bli en del i kundernas logistiksystem är inte säkert att konkurrenter är intresserade av och så fort någon annan marknad blir mer fördelaktig kan de försvinna dit.

En viktig del av kundernas uppfattning om hur rederiet och fartyg fungerar införskaffas genom vetting-systemet och vetting-inspektionen är en av de viktigaste måttstockarna för ett tankrederi. Den kunskapen har företaget i huset, det är Daniel, en av bröderna Backman, som är ansvarig. Genom att ledning och inspektion sitter så nära varandra kan beslut om investeringar, personalbyte eller vad det är som kan behövas snabbt göras. Diskuss-

ionerna ligger säkert lite före händelseförloppet så att när händelser sker kommer besluten snabbt då de redan är väl förberedda och genomdiskuterade.

Konkurrenspositionen i trafikområdet är svårt att uttala sig om. Sirius har fartyg i storleken 2 500 dwt till 12 000 dwt och tänker sig 10 till 13 enheter för att täcka behovet och kunna fullfölja åtaganden avtalat med kunderna.

*”Man skall bli vid sin läst”* (Backman 2011).

Även om företaget har stora kunskaper om sjöfart operativt, ekonomiskt och kommersiellt är det en rätt så avgränsad kunskap som inte lätt kan föras över till annat. Det finns inte kompetens att söka sig till andra marknader för fartygen så som Asien eller USA eller att helt eller delvis byta segment.

## I: Affärsresultat

Försäljningsvolymerna är tillfredsställande för företaget, men priset är det inte. Konkurrensen gör att situationen inte riktigt är tillfredsställande för rederiet för att kunna resebefrakta (V/C) mellan kontraktsresorna (COA) och att kunna positionera fartyget bättre inför nästa kontraktsresa är svårt idag. Resebefraktningen är en viktig del i positionerandet av fartygen.

Genom att veta hur stort behovet och konsumtionen är hos konsumenter samt lagringskapacitet är hos kunder i deras depåer kan företaget förutse försäljningsvolymerna. Med nästan 100 procent kontraktsbaserad trafik blir försäljningsvolymerna rätt så förutsägbara. Sirius förväntar sig inte några dramatiska förändringar i försäljningsvolymerna då logistiksystemet inte kommer att byggas ut och konsumtionen ändå är relativt konstant (med en liten ökning varje år). De cisternanläggningar som finns kommer förmodligen fortsätta användas under överskådlig tid och det lär inte tillkomma några nya, det blir för dyrt. Inte heller på produktionssidan har det varit några större förändringar vad gäller volymer utan tillverkningen sker så som förutspått. Det finns heller inte några direkta planer på att lägga ner raffinaderier, även om det har varit en del nedläggningar i övriga Europa.

Nytt tonnage är snart aktuellt för rederiet p.g.a. åldern på vissa av fartygen. Oljebolagen har en strikt tillämpning vad gäller ålder på fartyg så när fartyget passerat viss ålder får det inte användas i trafik för oljebolaget. I princip innebär att falla för åldersstreckat att vara utesluten inte bara för ett oljebolag utan för alla så det är ett måste att göra sig av med det fartyget då. Funderingar finns på att byta ut tre av de gamla fartygen mot två moderna effektiva nya, vilket ändå kan innebära en besparing för företaget.

Investeringarna i fartygen skall vara för att komplettera och anpassa flottan till behovet och det är inte meningen att betrakta fartygen som en omsättningsbar tillgång. Genom en nära kontakt med oljebolagen blir investeringarna mer en naturlig del av verksamheten och växandet i sig blir inte ett mål utan målet är att anpassa sig till behovet. Tiden för projektering och byggnation av ett fartyg fram till leverans kan vara tre till fem år. Det är svårt att förutse konjunkturen motsvarande tid. Analysen är dock inte svår, i nuläget är det inte läge att bygga nytt.

Kostnaderna för bränsle har helt skenat. Bränslepriser idag är flera hundra procent högre än för tio år sedan (se tabell 8 på sidan 107) och fartyg som inte faller för åldersstrecken blir ändå svåra att få lönsamhet i p.g.a. att de konsumerar för mycket och för dyrt bränsle.

## J: Uppfyllelse av affärsmål

*"Fraktmarknaden har präglats av en sviktande nedgång och en svag dollar. Företagsledningen ser än dock ljus på framtiden och tror på en återhämtning under hösten 2010".*  
(Sirius Rederi AB 2009 s 2)

Om marknaden skulle förvärras ytterligare minskar det möjligheterna för företaget att överleva i längden. Sirius har ett relativt bra utgångsläge att klara sig igenom lågkonjunkturen.

## 6. Jämförande analys av företagen

I kapitlet utvecklas en modell för jämförelse av affärsstrategier mellan studiens företag som baseras på teorikapitlet och insamlade empiriska indikationer. Det slutliga resultatet av användningen av modellen visas i tabell 12 i slutet på kapitlet.

### 6.1. Generisk modell

Den utvecklade modellen avser att beskriva varje företags strategiska profil med hjälp av en given uppsättning faktorer. Varje faktor är en kombination av strategikomponenter och strategielement. Syftet har varit att komma fram till faktorer som är teoretiskt och empiriskt relevanta och som kan tydliggöra skillnader mellan företagens strategier. Strategimodellens utformning framgår av tabell 11.



**Tabell 11 – Generisk strategiprofilmodell**

Strategikomponenter	Strategielement	Företag		
		Företag 1	Företag 2	Företag 3
Affärsidé	Produkt:			
	Kundsegment:			
	Affärskoncept:			
Resurser	Finansiering:			
	Personal (HR):			
	Fartygskapacitet:			
	Lokalisering:			
Tillväxt	Produkt:			
	Kundsegment:			
	Organisation:			
Marknadsföring	Försäljning:			
	Kommunikation:			
Produktion	Fartygsdrift:			
	Trafikering:			
	Kostnadseffektivitet:			
Mål	Företags övergripande ekonomiska mål:			
	Företags övergripande icke-ekonomiska mål:			
	Strategimål			

Strategibegrepp samt generell inspiration har hämtats från Ansoff (1957), Abell (1980), Porter (1983), Jensen (1991), Mintzberg et al. (1991), Grant (1995), Moller (2003), Aaker (2004) och Waldman et al. (2007). Begreppet strategikomponent har behandlats i den teoretiska referensramen i teorikapitlet (figur 8 och avsnitten 3.1.8 och 3.1.10). Den teoretiska referensramen har inte explicit definierat begreppet strategielement. Detta begrepp grundas på en kombination av teoretiska begrepp och empirisk indikation från intervjuer samt sekundärdata. Strategielementbegreppet har tillkommit för att kunna tydliggöra

skillnader i företagens strategier. Den strategiska profilmodellens koppling till teori och empiri har sammanställts och bifogas (se avsnitt 11.8). Modellens delar utvecklas i kapitlet och sammanställs i slutet av kapitlet.

## 6.2. Affärsidé

Företagens affärsidéer går in i varandra t.ex. vad gäller att ha lämpligt antal fartyg med förmåga att bära en viss mängd last i form av raffinerade produkter för kunder mellan produktion och konsumtion. Beskrivningen kan ge en antydning om att företagen inte skiljer sig åt särskilt mycket. Genom att i stället dela in affärsidén i produkt (vad), kundsegment (vem) och affärskoncept (hur) framkommer skillnader i företagens arbetssätt. Varje företag verkar ha avgränsat sin affärsidé så inte resurser och kapacitet överutnyttjas och för att vara uthållig i förhållandet med kunder och gentemot konkurrenter. Avgränsningen är till största del gjord i strategielement kundsegment vilket är naturligt då kundsegmentet är det som bestämmer resursåtgång.

### 6.2.1. Produkt

Produkten definieras som vad det är företaget tillhandahåller. Företagen har olika fokus och verkar göra viss avgränsning i produktdefinieringen. Ett litet företag borde göra en snävare produktdefinition men som studien visar är det snarare tvärt om. Förklaringen i skillnader i hur företagen väljer att uttrycka produkten kan bero på hur företaget är kontrollerat. Familjeföretag där ägare och ledningsgrupp består av samma personer har inte samma behov att t.ex. definiera produkten som ett börsnoterat företag har. Beslutsvägarna är kortare och snabba beslut blir automatiskt förankrade hos ägarna i och med ägarnas ständiga närvaro.

### Broström

Broström har positionerat sig som ett logistikföretag, inriktat på industriell produkttank-sjöfart och marina tjänster (vad). Industriell sjöfart innebär att vara en del av ett företags interna logistiksystem. Företaget har avgränsat sin produkt till att fokusera på industriell tanksjöfart. Tolkningen av industriell sjöfart innebär att företaget arbetar som en del av kundernas interna logistiksystem men Broström har valt att avgränsa produkten till tank-sjöfart och t.ex. inte landtransporter. Landtransporter skulle kunna vara en naturlig utveckling av företagens produkt men ansågs svårt att hitta samordningsvinter i. Företaget har historiskt utfört landtransporter (Nordic Bulkera) men den delen är avvecklad (såld till Schweiz) och ingick inte i Broströms verksamhet vid tiden för intervjun.

### Laurin

Laurins produkt ger ett mer traditionellt intryck av att företaget är ett rederi som utför sjötransporter mellan två hamnar. Företaget arbetar inte med lagring, för- eller eftertransport eftersom företagens produkt beskrivs som marina transporttjänster. Det finns inte någon avgränsning i vilken typ av gods, den avgränsningen görs i stället genom typen av fartyg. Fartygen har en viss klassning och klassningen begränsar fartygens möjlighet att bära vissa laster. Produkten avgränsas även av vissa kommersiella val som säkert görs.

Även om fartygen får bära en viss last kan det vara olämpligt då det kan påverka möjligheterna inför nästa last, vissa kombinationer är olämpliga t.ex. ur ett tankrengöringsperspektiv.

## Sirius

Sirius produkt innebär transporter av olje- och kemikalieprodukter vilket inte nödvändigtvis behöver innebära sjötransporter. Företaget har inte valt att definiera produkten som industriell sjöfart men det verkar ändå vara det som företaget sysslar med, under intervjun framkom att det egentligen inte finns någon vilja att minska kontraktberoendet utan företaget var nöjda med befintlig kontraktsnivå. Det finns inte någon avgränsning om vilken typ av transporter företaget definierar produkten till. Även om företaget enbart arbetar med sjötransport skulle produkten kunna inbegripa landtransporter då det stämmer väl överens med affärskonceptet, att vara en del av kunders logistiksystem och kundsegmentets geografiska begränsning.

### 6.2.2. Kundsegment

Kundsegment definieras som till vem företaget vänder sig med produkten. Företagen har definierat kundsegmentet till kunder som efterfrågar vissa sändningsstorlekar med en geografisk avgränsning. Kunderna är ofta stora företag vilket innebär speciella förutsättningar (Jobber 2004):

- Stor orderpotential
- Formaliserad köp- och ledningsprocess
- Ökad specialisering av funktioner
- Speciella behov
- Unika produktkrav
- Geografiska variationer

De unika produktkraven beskrivs ingående i avsnitt 5.4 men affärsförutsättningarna är kopplade till kundsegmentet också. De geografiska trafikområdena skiljer i volymer och förutsättningar vilket gör det naturligt att sortera bort de där kostnadseffektiviteten inte kommer till sin rätt. Orsakerna kan variera men det kan vara kundsegmentets krav på fartygens utrustning, specialisering eller teknisk förmåga. Förändringar i krav som kunderna har i form av vetting-inspektionen (se avsnitt 5.4) och skärpta krav på avgasutsläpp från fartyg måste först identifieras sedan kan fartygen anpassas.

Sändningsstorlekarna behöver inte betyda att det endast är enhetslaster som transporteras. En last kan mycket väl bestå av ett antal olika dellaster, där det är viktigt att hålla isär lasterna så de inte kontamineras. Fartygens förmåga att uppfylla krav på t.ex. separation mellan laster, förmåga att göra rent lasttankarna och hur rena lasttankarna blir från föregående last är avgörande. Det innebär att ett fartyg som skall ersätta ett annat inte bara måste vara i ungefär samma storlek utan måste även ha samma tekniska och operationella standard.

## Broström

Broström vände sig mot industri som efterfrågar transporter med sändningsstorlekar på mellan 5 000 till 50 000 metriska ton. Företaget hade 100 fartyg men alla fartyg var inte i samma storlek utan var fördelade enligt den uppskattning företaget gjort inför framtida transporter och den förmåga företaget hade att attrahera kapital för investeringar. Företaget hade geografiskt begränsat sig till Europa där t.ex. England, Rotterdam och Skandinavien var välbesökta platser.

## Laurin

Laurin är nischat i ett kundsegment med transporter på långa distanser och med större volymer. Kundsegmentet innebär sändningsstorlekar på mellan 40 000 till 50 000 metriska ton. Trafikområdet sträcker sig från Mexikanska golfen till östkusten på Nord- och Sydamerika samt transatlantiskt till Europa.

## Sirius

Sirius kundsegment består av sändningsstorlekar på mellan 5 000 och 20 000 metriska ton. Fartygen i företagets flotta skulle kunna ha ingått i Broströms precis som andra klusterkollegor på Donsö (t.ex. Donsötank och Furetank). Sirius valde i stället att utveckla befraktning i egen regi genom köpet av en fristående mäklare. Det gjordes tiden innan Broström köptes av Maersk. Efter Maersk övertagande har Sirius snarare förstärkt sin ställning som oberoende med att integrera befraktningskontoret i verksamheten ytterligare.

Kundsegmentet är norra Europa men under intervjun framkommer att området begränsas till Nord- och Östersjötrafik med fokus på Sverige. Området innefattar även sjötransporter på Väneren men den verksamheten är sedan slutet på 00-talet helt borta och är även borttagen från kundsegmentet. Fartygen i trafikområdet kräver isklass och är en affärsförutsättning för att uppfylla kraven i kundsegmentet. Nord- och Östersjötrafiken innebär att företaget enbart trafikerar inom SECA (det diagonalt streckade området i figur 17 på sidan 108). Det kundsegment Sirius arbetar i är överetablerat (se tabell 1) på grund av att det har byggts för många fartyg i förhållande till efterfrågan. Regler avseende avgasutsläpp (SECA) kan dämpa utbudsöverskottet något. Sirius trafikområde har fysiska begränsningar i fartygsstorlek och byte av geografiskt område är ointressant. Företagets styrka är att befinna sig mitt i den geografiska marknaden med landorganisation och fartyg bland kluster och leverantörer. Företaget är ett familjeföretag och den landbaserade delen av verksamheten har starka kopplingar till Donsö.

### 6.2.3. Affärskoncept

Med affärskoncept avses hur företaget väljer att erbjuda kunderna produkten, alltså hur företaget levererar till en viss marknad eller ett visst kundsegment. Valet innebär tjänstedifferentiering t.ex. i form av hur kvalitetsarbetet utformas, hur stor del av försörjningskedjan företaget skall ha engagemang i eller i vilken utsträckning företaget är del i kundens logistiksystem. Alla företagen i studien anger att de utför säkra transporter. Säkerhet är högt prioriterat hos kunderna (på de geografiska trafikområden som är aktuella för studien) och är ett minimikrav avseende skada på person, miljö eller egendom.

Kunderna hade insett att de ansågs ansvariga vid en incident eller olycka med ett fartyg med deras last ombord (se avsnitt 5.4). Fokus på miljö och ansvar har därför påverkat oljebolagen i att ställa högre krav på sina leverantörer. Därför var det viktigt att leverantörer levde upp till säkerhets- och kvalitetsstandarder. Krav på säkerhets- och kvalitetssystem har fortsatt utvecklas och det ställs höga krav på fartygen och deras ägare.

Inspektionens betydelse har förändrat affärsförutsättningarna och affärsstrategierna har anpassats till att ha personal som enbart arbetar med att på olika sätt förbereda fartygen på inspektionerna (se avsnitt 5.4 Tanksjöfartens kommersiella, politiska och legala ramverk). Speciellt viktig är vetting-inspektionen då den sker på kunders initiativ och är ett kundkrav. En allvarlig anmärkning vid en vetting-inspektion får direkta kommersiella konsekvenser. Företag som bedriver trafik med tankfartyg på destinationer i USA och i Europa måste uppfylla de grundläggande (men höga) krav som finns (se avsnitt 5.4 Tanksjöfartens kommersiella, politiska och legala ramverk). Kraven som ställs är tvingande för att marknaden skall vara tillgänglig.

Företagen i studien betonar betydelsen med miljövänliga fartyg och arbetar intensivt med att anpassa verksamheten till att bli mer miljövänlig men har olika arbetssätt vad gäller miljöfrågor. Det ökade fokus på miljöfrågor har förändrat affärsförutsättningarna vilket kan innebära förändringar i företagets affärsstrategier. Det är främst makrofaktorerna som förändrat affärsförutsättningarna genom skärpta krav på utsläpp via avgaser.

## Broström

Transporter skall ske utan missöden vilket det speciellt under 2000-talet blev ökat fokus på. Broströms arbete med att bygga upp en säkerhets- och kvalitetsorganisation under 2000-talet berodde på ökat fokus från kunder på säkerhets- och kvalitetsfrågor och kunders krav på transporter fria från missöden.

Broström ville arbeta närmare kunderna, vilket var ömsesidigt, kunderna ville knyta sina leverantörer närmare sig. För Broström innebar möjligheten att arbeta närmare kunder att bättre förstå kunders behov och på så sätt bli mer konkurrenskraftig.

Broström marknadsanpassade delar av verksamheten genom att dels gå upp i fartygsstorlek på befintliga trafikområden, dels genom geografisk verksamhetsexpansion. På så vis kunde konkurrenskraften bibehållas även vid ett utbudsöverskott av fartygskapacitet.

Broströms affärskoncept är beskrivet som att vara en tillförlitligt partner i nära samarbete med kunderna. Det speglas i valet av att sträva efter hög andel långsiktiga kontrakt med kunderna. Industriell tanksjöfart var ett sätt att uttrycka viljan av nära samarbete med kunderna. Genom att utveckla fartygen tillsammans med en partner och i stora serier (inom 5 000 till 7 000) kunde priset och byggnationstiden pressas. Genom att agera snabbt och kostnadseffektivt kunde företaget ta marknadsandelar vilket skapade möjlighet till att möta kunders behov i form av avtalsvolym och kapacitet.

Företaget arbetade mycket med att bygga upp en säkerhets- och kvalitetsstruktur vilket var en central del i företagets affärsidé. Företaget drog nytta av att det ställdes höga krav på miljö, säkerhet och kvalitet genom att arbeta aktivt med att tillmötesgå kraven.

Intervjun med Broström gäller tiden fram till att Maersk tog över företaget. Miljöfrågor och fokus på bränslets miljöpåverkan hade inte riktigt kommit igång ännu även om frågorna började aktualiseras. Därför har intervjun inte heller det fokus på miljöfrågor som den haft för övriga i studien. Miljöfrågorna var mest inriktade på utsläpp i vatten och inte så mycket i atmosfär.

## Laurin

Laurins affärskoncept är beskrivet som att: vara ett känt och flexibelt företag som i samarbete tillgodoser kunders behov och anpassar sig till makromiljöns ökade krav. Företaget betonar vikten av samarbete och flexibilitet. Det är extra betydelsefullt att utföra säkra transporter vid trafik på USA, landet anses ha världens hårdaste krav på säkerhet och ansvarsbegränsningar finns inte (se avsnitt 5.4).

Laurin kan på två sätt kraftigt känna av förändringar i makromiljön.

- Genom bränsleregleringar där kraven i ECA (Emission Control Area, IMO - MARPOL Annex VI) är ett bra exempel. Nya och hårdare regler infördes augusti 2012 och ytterligare skärpningar väntas för Nordamerika och Karibien.
- Genom regleringar avseende de produkter som transporteras och som används som bränsle för fordonsparker i Europa och USA.

Risken med att ligga långt fram i teknikutvecklingen för ett litet företag som Laurin är att en dyr investering kan bli värdelös när fartygets andrahandsvärde blir aktuellt. Tekniken kan ha dragit åt ett annat håll än vad investeringen pekade mot. Det innebär att Laurin måste tänka på andrahandsvärdet och att tekniken inte för snabbt får bli föråldrad. Investeringar i miljövänliga fartyg innebär i Laurins fall bränsleeffektivitet men företaget kan inte tillåta sig att ligga allt för långt fram i utvecklingen.

Laurin har inga planer på LNG då bränslet i nuläget inte lämpar sig för långa distanser och finns inte lättillgängligt i det geografiska kundsegment företaget arbetar i. Därför är det inte riktigt realistiskt att konvertera eller bygga nytt med LNG-drift i fartygen. Laurin arbetar intensivt med miljövänliga fartyg men har en annan situation än t.ex. Sirius vilket beror på avstånd, konkurrens och bunkringsmöjligheter. Därför ser företaget mer till att minska sin förbrukning vilket inte säkert kan återfås i höjda frakter men däremot i ökad marginal mellan intäkter och (minskade) kostnader.

Laurin är mer fokuserat på kostnader då inte kundsegmentet är moget för att efterfråga verkligt miljövänliga motorer - för tillfället. Det måste företaget anpassa sig till även om ambitionen finns att ligga på framkant när det gäller miljö och miljövänlig framdrift. Miljökrav från kunder och nationalstater ökar och Laurin har genom mångårigt engagemang arbetat för förbättrad prestation. Trafikområdet innebär att företaget mest fokuserar på bränslebesparing då det ger mest avkastning på investeringar. Minskad förbrukning av bränsle innebär minskade utsläpp, minskade kostnader och i varje fall i teorin ökat lastintag (ökade intäkter).

Laurin har inte trafik i den omfattningen på området Nord- och Östersjön att företaget påverkas av SECA (Sulphur Emission Control Area) men motsvarande regelverk byggs upp på marknader där företaget har trafik. Som liten aktör på marknaden är företagens inställning i nuläget att vara så flexibel som möjligt. För Laurin innebär det att fartygen

skall anpassas till marknaden enligt en modell där tekniska innovationer tas tillvara. Fartygen får inte bli för specialiserade då det kan minska andrahandsvärdet, anpassningen måste ske med utgångspunkt från dels framtida andrahandsvärde och dels möjligheten att tillvarata tekniska innovationer.

Laurin märker av att det har byggts mycket fartyg, men menar att de egna fartygens tekniska nivå gör dem relativt unika och därmed konkurrenskraftiga. Laurins påverkan av överetablering kan begränsas med hjälp av kontrakt. Den stora tillgången på fartyg pressar priset på nybyggnation och andrahandstonnage. Laurins strategival med inriktning på viss storlek och fartygstyp har varit lyckosamt då konkurrenter inte riktigt följt med så intjäningen har varit tillfredsställande. Laurin har en flotta med fartyg som är stort sett identiska vilket ger samordningsvinster och förenklad erfarenhetsöverföring. Det finns inte något som tyder på att företaget skulle ändra storleken på fartygen varken uppåt eller nedåt enligt en viss affärsstrategi.

## Sirius

Företagets affärskoncept består av att utföra säkra och effektiva sjötransporter av olje- och kemikalieprodukter med hög grad av kundanpassning. Sättet att beskriva verksamheten, kunskap om produktion, behov och konsumtion från respektive anläggningar för distribution till anläggningar runt främst Sveriges kuster sker och i vilken omfattning, innebär att fartygen som en integrerad del hos kunderna är kärnverksamheten.

Verksamheten bygger på transporter av varor från raffinaderier till depåer genom att vara en del av oljebolagens (kundernas) logistiksystem. Sirius skall kunna reagera snabbt på förändring. Genom att vara kunniga och transparenta mot kunder kan kunder få bättre förståelse för hur företaget kommer agera i framtiden. Kunskap om system och volymer i systemet kan Sirius förutse vad kunder kommer att efterfråga och när efterfrågan finns skall företaget redan ha anpassat verksamheten till den. Att vara anpassningsvillig efter behov uppstått hos kunder kan vara att agera för sent.

För Sirius innebär förbättringsarbetet och att kunna överträffa kunders förväntan en snar övergång till LNG med bränsle. Företaget har redan ansvaret för fartyget Seagas (Sirius Rederi AB 2013) som bunkrar LNG till Viking Lines färja Viking Grace (Wallén 2012, Davidsson 2013). På så sätt byggs erfarenhet och kunskap upp om hur bränslet hanteras. Erfarenheten kommer väl till pass när företaget får leverans på sitt första LNG-drivna tankfartyg som finns på ritbordet (Sundgren 2012, Lundberg 2013).

## 6.3. Resurser

### 6.3.1. Finansiering

Företagens generella inställning är att spekulation vid fartygsköp skall undvikas och köptillfället skall väljas med omsorg då investeringen kommer belasta företaget under många år. Företagen lämnar liknande uppgifter om kapitalets betydelse för verksamheten men Laurin skiljer sig från de övriga två. Laurin är enbart operatör och äger inte några fartyg.

Fartygsvärden pendlar upp och ner vilket innebär en affärsförutsättning att anpassa företagets strategi till. Företagen i denna studie har valt strategin att inte spekulera i fartygsvärden utan det är fartygens förmåga att bära en last och kunna ta betalt för den förmågan som är företagets kärnverksamhet. Det är av yttersta vikt att göra köpet av ett fartyg vid rätt tillfälle, annars kommer kalkylerna alltid att vara svåra att räkna hem. I boken Historien om Stena Bulk (Hermansson et al. 2008) berättas att en VLCC köptes för 3,6 MUSD, fem år senare var hon värd 40 MUSD. 1978 köpte och renoverade Tarbit Shipping AB MS Seaspeed Dora för 30 MSEK, 1981 såldes fartyget för 45 MSEK (Rinman 1996). 1986 köpte rederiet ICB MT Diana för 6,5 MUSD, fartyget såldes ett år senare för dubbelt så mycket (Rinman 1996). Dessa fartygsöverlåtelse illustrerar betydelsen av att välja rätt tidpunkt när köp eller försäljning av fartyg görs.

Avkastningen har naturligtvis stor betydelse för framtida investeringar. Det är en förutsättning för verksamhetens uthållighet att ägarna inte vill ha stora utdelningar vid goda tider. Företagets finansiella flexibilitet har betydelse för att kunna göra nödvändiga investeringar när möjligheter uppenbarar sig (Hagberg 2012).

## Broström

Broström använder orden transparens och stabilitet för att beskriva företagets sätt att attrahera kapital. Resultaten fick inte fluktuera för mycket då det kunde oroa ägarna. Företaget registrerades på Stockholms fondbörs 1998 men avregistrerades 2009 i samband med Maersks uppköp. Via aktiemarknaden kunde Broström attrahera kapital för investeringar genom att bl. a. visa upp en välskött verksamhet. Stabiliteten upprätthölls genom transparens och en förutbestämd andel längre fraktkontrakt.

Broström ägde inte alla sina fartyg till 100 % utan ägandet skedde tillsammans med bl.a. Thunbolaget i Lidköping. Broström hyrde även in fartyg (se bilagor: 11.5 Fartygsflotta Broström samt tabell 10). Fartygen hyrdes in genom BB/C (6 % av fartygen i flottan) och T/C (4 % av fartygen i flottan). Även C/M (commercial management, 43 %) var vanligt. Flera av rederierna på Donsö som Donsötank, Furetank, Swedia och Älvtank, arbetade tillsammans med Broström.

## Laurin

Till skillnad från Broström och Sirius äger Laurin inte något fartyg utan är ett Ship management företag. Vilka underliggande fraktkontrakt det finns mellan fartygsägare och Laurin framgår inte av studien.

Börsnotering är helt uteslutet och företaget vill inte heller ta in andra delägare då de är noggranna med att ägandet inte skall spädas ut. Det innebär att företaget i princip är hänvisat till banklån för finansiering av fartyg.

Laurin har inte samma behov av en verksamhet som är stabil och transparent som Broström har. Ägarna till familjeföretaget Laurin befinner sig nära verksamheten och har förståelse för fluktuationer i konjunkturen. Genom avsättningar vid gynnsamma resultat har företaget förmåga att klara sig i en sämre konjunktur. Därmed skapas stabilitet i ägandet och i verksamheten. Laurin är inte börsnoterat vilket innebär att behov av årsredovisning som Broström hade eller t.ex. Concordia har saknas.



Fartygen finansieras genom de stora shippingbankerna (exempelvis Nordea, DNB). För att få låna pengar är det viktigt med kunskap, en hållbar affärsmodell och en kontraktsbas. Laurin understryker att det är viktigt att göra investeringar när marknaden för fartygsköp är god (d.v.s. låga fartygspriser) men det korrelerar inte med fraktmarknaden d.v.s. en fraktmarknad med höga frakter innebär ofta att även höga fartygspriser). Därför är det viktigt att kunna fondera vinster samt säkerställa god soliditet, likviditet och uppnå god finansiell flexibilitet till tider när fartygspriserna är förmånliga, något som ofta tar tid.

## Sirius

En börsnotering är helt uteslutet för Sirius. Även om det funnits situationer där Sirius letat efter medfinansierare har valet ändå blivit lån i bank. Samarbeten är inte främmande för företaget men ägarna vill driva fartygen och företaget på sitt sätt, det är ägarna inte beredda att ändra på. Precis som för Laurin behöver Sirius inte på samma vis tänka på att verksamheten skall vara stabil och transparent även om företaget är mycket öppet med det de gör. Företaget är ett familjeföretag och ägarna arbetar i företaget, därmed skapas stabilitet i ägandet och i verksamheten.

Genom kassaflöde, att vara sparsam och med god avkastning på verksamheten har företaget kunnat göra ytterligare investeringar. Sirius kan dra nytta av att företaget har geografisk placering på Donsö. Finansierare drar positiva slutsatser om företag med kontor på där. Även om ett gott rykte inte räcker för lån, bidrar ryktet till att bekräfta bilden av ett företag som presenterar en trovärdig affärsidé.

### 6.3.2. Personal (HR)

I slutet på 1990-talet signerades en överenskommelse mellan redare, fack och Sveriges regering angående anställningsregler. Det skulle bli möjligt att ha utländsk personal ombord enligt lokala avtal (t.ex. filipinska). Det gav en tillfällig kostnadsänkning men verkar idag inte ha någon inverkan längre.

Generellt för bolagen är skillnader i krav på ombord- och landanställningar. Alla ombordbefattningar kräver, förutom att vissa hälso- och fysiska förutsättningar uppfylls, speciellt inriktad yrkes-, säkerhets- och certifierande utbildning. Dessutom krävs år av dokumenterad tid till sjöss för att kunna arbeta i de högre befattningarna. För att behålla behörighet för ombordbefattning måste innehavaren vara aktiv, frisk och göra kontinuerliga behörighetsuppraderingar. Landanställningar har generellt inte sådana krav. Därför kan rekrytering till landkontor ske från fartyg men inte omvänt på motsvarande sätt.

Det kan tyckas som att rekryteringsbehovet inte är så viktigt men personalen är en nyckelfaktor till att ha en fungerande organisation, speciellt ombord i fartygen (Redare 2010). Tillgången på personal med rätt behörighet och lämpliga certifikat som stannar kvar i företaget är en viktig förutsättning. Det ligger i affärsstrategin att få personalen att stanna i så hög utsträckning som möjligt, vilket periodvis har varit en utmaning när bristen på personal gjort att bland annat löner har ökat. Bl. a har Norsk offshoreindustri lockat med höga löner och förmånliga villkor.

Broström arbetade mycket med att stärka samarbetet mellan fartygsbesättningar och landorganisation. Då Broström var avsevärt mycket större än Sirius och Laurin, har en närhet

till kunskap inte varit lika naturlig som i fallet Laurin och Sirius. Broström fokuserade på att träna besättningar för inspektioner men arbets sättet var inte unikt för företaget. Den funktionen har både Laurin och Sirius i sina respektive organisationer.

Laurin och Sirius poängterar att drift av fartyg med tillfredsställande ekonomiskt och operationellt resultat kräver god kunskap. Företagen har valt olika modeller; Laurin har ombord-management och Sirius en mer traditionell uppdelning av arbetet mellan land- och ombordpersonal. Företagen lägger mycket tid och resurser för att kommunikationen mellan landorganisation och fartyg skall fungera.

Fartygen följer i stort sett samma upplägg för avlösning hos Broström, Laurin och Sirius. Tanken är att personalen skall kunna komma tillbaka till samma fartyg efter ledighet då det anses ge stabilitet i verksamheten. Laurin beskriver det som att engagemang upprätthålls genom att personalen får komma tillbaka till samma arbetsplats. Då varken Laurin eller Sirius har svensk flagg på sina fartyg är företagen inte bundna av att ha svensk besättning, men väljer ändå att ha det i främst seniora befattningar. Det finns fördelar med svensk besättning (språk, kultur, avstånd till bostad etc.) men företagen poängterar det utmärkta samarbetet med andra nationaliteter ombord.

Om inte personalen trivs ombord kan det resultera i hög personalomsättning vilket påverkar kvaliteten negativt. Det är att personalen trivs och stannar som är mest betydelsefullt för företagen och kanske inte först och främst att personalen är svensk.

Specifikationsuppställning, kvalitets- och leveransuppföljning vid fartygsköp sker med egen personal. Företagen har kompetens på ombordsystem och personer med mångårig erfarenhet i seniorbefattning för typen av fartyg finns i organisationen. Allt från projektering och nybyggnation till att driva och befrakta, teknik och bemanning är viktigt att ha kunskap om. Sirius uttrycker inte lika tydligt som Laurin verksamhetsområdet till att arbeta med helheten, verksamhetsfunktionerna (se avsnitt 2.2.7) i fartygskonstruktion/ombyggnad och drift, kommersiellt och tekniskt men Sirius ger ändå det intrycket.

Laurin och Sirius arbetar aktivt med rekrytering av kompetent personal och Sirius har ett nära samarbete med sjöbefälsskolorna (Chalmers och Linnéuniversitetet) och vissa gymnasieutbildningar. Sirius uttrycker ett önskemål av geografisk koncentration. Färre geografiska utbildningsplaceringar koncentrerar resurserna. Studien tar inte upp hur utbildningarna kommer att se ut i framtiden men utan svenskflaggad fartygsflotta, försämras förutsättningarna för praktikplatser (förutsatt att praktik måste göras på fartyg med svensk flagg) med minskat elevunderlag som följd. Minskat elevunderlag leder i förlängningen till färre utbildningsplatser vilket ytterligare förvärrar kompetenssituationen.

## Broström

Företaget hade en traditionell hierarkisk organisation. Beslut i den dagliga verksamheten togs ombord men beslut av mer operativ karaktär och större och mer komplicerade avgöranden togs i land (t.ex. krävdes godkännande från inspektionsavdelningen på kontoret i Göteborg för att göra svetsarbeten ombord).

Broström behövde kvalificerad personal till sina kontor och menade att det inte direkt fanns någon skola att rekrytera ifrån. Det som fanns var Sjöfart- och Logistikutbildningen (SoL-programmet) på Chalmers och många av de som gick ut från den utbildningen bör-

jade på Broström. När sedan nyutexaminerade kom till Broström gjordes en intern kompetensuppbyggnad genom att individanpassa utbildningen till arbetsuppgifter och personlighet. Rekryteringen till fartygen skedde delvis genom samarbetet med utvalda redare vilket innebar tillgång till bemannade och tekniskt välskötta fartyg med god ekonomi och låga over-head kostnader.

## Laurin

Genom ombord-management, ombordutbildning och trivsel försöker företaget minska personalomsättningen. En trivsamt arbetsplats innebär att personalen kommer tillbaka och för företaget innebär minskad personalomsättning förhöjd kvalitet och lägre kostnader. Låg personalomsättning ger bättre kontinuitet i verksamheten, vilket gagnar trivseln. Hög personalomsättning ökar trycket på de som stannar kvar, i form av övertid, oro om incidenter och ständigt återkommande upplärning av ny personal. Det är viktigt att komma ihåg att personal på ett fartyg löpande får avlösning med en ombordtid på några månader åt gången. För svensk personal innebär avlösningen ungefär lika lång tid hemma som ombord och för filippinsk personal halva tiden hemma i förhållande till ombordtid. Personal som vet med sig att de inte skall stanna kvar eller som inte trivs och avser sluta lägger inte samma engagemang i lärandet vilket spår på belastningen för de som avser att stanna kvar.

Kompetenstillgång är viktigt för Laurin så att personer inom företaget har kunskapsäckning för verksamhetsområdet fartygens funktioner (projektering, nybyggnation och drift). Det innebär tillgång på nybyggnadskompetens med avseende på tekniska specifikationer och teknisk och nautisk övervakning på plats. Företaget har en närvaro och en kunskap om fartygen som inte utomstående tilläts överta.

Karriärmöjligheter påverkar personalomsättningen i ombordbefattningar i hög grad. Med ordningen att seniora befattningar förbehålls skandinaver stängs karriärmöjligheten för övriga/icke-skandinaver. Icke-skandinaviskt juniorbefäl med karriärambitioner måste då byta rederi. Kontinuitet är viktigt för verksamheten då hög personalomsättning ger konsekvenser i verksamheten. Därför har två fartyg i Laurins flotta enbart icke-skandinavisk besättning, vilket öppnar karriärmöjligheter för den icke-skandinaviska besättningen.

För att tillgodose behovet av kompetens till seniora positioner med skandinavisk personal måste en rekryteringsbas finnas. Utan skandinaviskt underbefäl eller manskap saknas rekryteringsbasen. Situationen innebär att företaget i framtiden kan få brister i rekryteringsunderlag. På sikt innebär det fler fartyg i flottan med helt utländsk besättning. Vill Laurin behålla ombord-management kommer avlösningssystemet för icke-skandinaver behövas ses över. Ombord-management tillämpas inte på fartyg med två ett avlösningssystem (se figur 23) vilket tillämpas på fartygen med enbart icke-skandinaver.

Ombord-management innebär att det finns en direkt koppling till hur besättningen trivs (och stannar kvar) vilket ger ytterligare förutsättningar till goda betyg i vetting (omsättning i ombordbefattningar är ett av de kriterier som bedöms). Goda betyg vid vettinginspektioner ger höga poäng i vetting-systemet (se avsnitt 5.4) vilket påverkar relationen med kunden positivt.

Beslutsordningen i Laurin baseras på att beslut skall tas så nära aktiviteten som möjligt. Genom ombord-management blir beslut anpassade efter fartygets förutsättningar men

med förankring till ledningen i företaget. Även stora investeringar beslutas av ombord-management även om företagsledningen måste godkänna dem. Bland annat för att planering och förberedelse för lämplig tidpunkt att ta fartyget ur drift. Fartygens trafikområde och kontorens placering har inte direkt något geografiskt samband även om befraktningskontoret ligger i Houston och fartygen frekvent trafikerar USAs golfkust.

Ombord-management kan liknas vid att varje fartyg är en egen division, med eget ekonomiskt ansvar och som tar egna beslut vad gäller inköp, underhåll och varvsbesök. Befraktning och bränsleinköp organiseras från land och information om destinationer och laster kommer från kontoret i Houston. Däremot är det fartygen som bestämmer egna bunkevolym och tider.

Genom ombord-management skapas engagerad och lojal personal. Ledningen får information och kunnskap som bara finns ombord vilken är svår att fånga på annat sätt. Det är speciellt viktigt att ha bra information vid nybyggnation. Felkonstruktioner eller konstruktioner som inte är verksamhetsanpassade påverkar verksamheten tills de blir åtgärdade eller under fartygets livslängd.

Hur ledningen kanalisera kunskaper insamlade av ombord-management och Laurins kontor i Houston och Göteborg till fartygsägaren framgår inte av studien, företaget är inte fartygsägare utan ett Ship management företag. För att ursprungliga fartygsägaren skall kunna tillgodose Laurins önskemål om lämpliga fartyg i flottan blir återkopplingen mer naturlig. Vid byggnation har Laurin egen personal på plats i stället för, eller parallellt med, ursprunglig fartygägare. Banden mellan ursprunglig ägare och Laurin måste vara starka men exakt vad de bygger på framgår inte av studien. Studien ger svar på att kunskap kanaliseras ut i fingerspetsarna på organisationen och tillbaka vid fartygsbyggnation men inte hur och exakt vem.

Personalkostnader är inte högprioriterat i nuläget, det är i stället tillgång på kompetens som företaget koncentrerar sig på. Genom att rekrytera personal från fartygen till kontoret har företaget löst delar av rekryteringsbehovet, men det finns personalbrist på kompetent personal för ombordbefattningar, vilket blir problematiskt. Inte minst därför fartygen är känsliga för hög personalomsättning i förhållande till att uppfylla krav i befattningar (vetting-inspektionen kräver viss ackumulerad tid på befälen se avsnitt 5.4) men också att personalomsättning ger kvalitetsbrister.

Genom Tanker Officer Training System (TOTS) kan besättningarna utbildas ombord utan att tid på ledighet tas i anspråk, vilket värderas högt av personalen. Ombordutbildningen loggas och används bl.a. för att visa kunder att en ständigt pågående kompetenshöjning av personalen sker på Laurins fartyg.

Företaget understryker att det är viktigt med hög kompetens och med det avses förutom att grundförutsättningar som rätt utbildning, erfarenhet och behörighet, även att ha låg personalomsättning och kunna utnyttja ombord-management. Hittills har företaget främst haft svenskar i seniora befattningar och icke-skandinaver i manskaps- och juniorbefattningar. Det finns en motsättning i det systemet då det inte bara finns en brist på dugliga sjömän i seniorbefattningar utan även i (lågkostnads) manskaps- och juniorbefattningar. Speciellt juniorbefäl har då inte någon möjlighet att göra karriär vilket kan påverka personalomsättning. Därför har företaget valt helt icke-skandinavisk besättning på två fartyg. Det innebär att ombord-management inte fungerar då den icke-skandinaviska besättningen växlar mellan de två fartygen (1,5 personer delar på en tjänst). En vidare utveckling

borde kunna bli att fler fartyg har helt icke-skandinavisk besättning och att ombord-management ytterligare försvagas.

Laurin är unikt med ombord-management i undersökningen även om Sirius har nära kontakt med fartygen. Det finns inte någon motsvarighet till ombord-management hos Broström eller Sirius. Anledningen till valet av ombordmanagement kan vara (förutom historiskt) valet av produkt och kundsegment. Fartygens trafikområde gör dem svårtillgängliga men affärskonceptet kräver korta beslutsvägar.

## Sirius

Visst personalutbyte sker säkert mellan bolagen på Donsö. Om någon behöver blixtkallas p.g.a. sjukdom etc. kommer frågan snabbt cirkuleras mellan klusterkollegorna för att lösa akut personalbrist. Det gäller säkert även vissa reservdelar där det är relevant men knappast information om laster i konkurrens med varandra. Däremot kan potentiella kunder som inte passar in i affärsidén bollas vidare till lämplig relevant klusterkollega.

Kunnig och tjänstvillig personal kan lösa situationer som uppstått till något positivt. Bra besättningar ger välhållna fartyg vilket leder till lägre driftkostnader. Sättet att arbeta kommer kunder till del genom färre tillbud och olyckor vilka ändå bara skapar förseningar och tidspress. En bra arbetsmiljö håller personalomsättningen låg. När personalomsättningen är låg minskas tryck på personal som är kvar vilket ger en positiv effekt på arbetsmiljön. Hög personalomsättning leder till försämrat underhåll och får konsekvenser vid vetting-inspektion (personalomsättning är ett bedömningskriterie).

Sirius kan ge intrycket av att inte agera annorlunda vad gäller nationalitet på personal eller flagg på fartyg än vad konkurrenter gör. Varför ha högre kostnader än konkurrenter beroende på registernationalitet då det finns ett potentiellt utarmningsmoment i agerandet? Kopplat till kluster blir förklaringen och förståelsen en annan då företaget är beroende av klustret för att driva fartygen effektivt och anpassat till det kundsegment som företaget arbetar i. Därför inser företaget att av ekonomiska skäl tvingas ut från svensk flagg i längden kommer innebära:

- Att delar av affärsmodellen försvagas
- Risk för minskad och försämrad rekryteringsbas
- Ett försvagat kluster

Sirius har en modell liknande Laurin, att fatta beslut nära aktivitet, med skillnaden att det blir mer naturligt med tanke på att kontor och trafikområde ligger så geografiskt nära varandra. Beslutsmodellen innebär att beslut fattas nära verksamheten men ombordpersonalen är inte lika autonoma som hos Laurin.

Sirius har stora delar av sin verksamhet på Donsö, där flera andra tankrederier också har sin verksamhet. Företagen på Donsö har visst samarbete men vad gäller det strikt affärsinriktade så agerar man individuellt. Samarbete sker teknisk eller att klustret driver frågor tillsammans som då kan gagna alla. Det samarbetet är inte något som Broström har haft eller Laurin har tillsammans med någon annan. Sättet att dra nytta av varandra och kompetensen som finns i bolagen gemensamt på Donsö är en styrka. Släktskap eller andra band till ett av företagen på Donsö behöver inte innebära att just det företaget blir arbets-

platsen, arbetsplatsen kan mycket väl vara hos någon av klusterkollegorna. Det finns alltså visst personalutbyte även om det inte är uttalat eller formaliserat.

Sirius är tillsynes det företag som är mest känsligt för utflaggning av fartygsflottan med utgångspunkt från kompetenstillgång. Nyckelpersoner i personalen rekryteras säkert från det kluster Sirius befinner sig i. På Donsö finns personal i land och för befäls- och manskapsbefattningar till fartygen. Flera anställda är uppvuxna med industrin (och på Donsö) då de varit med föräldrar ombord i fartygen under skolledigheter sedan förskoleåldern. I ett så geografiskt begränsat kluster blir kunskapen väl anpassad till verksamheten och så länge rederierna efterfrågar den kompetensen kan klustret bestå. Fördelen med personalrekrytering från klustret är god material-, utrustnings- och verksamhetskänedom vilket underlättar inlärningsprocessen.

Rekryteringen blir ett dilemma för i huvudsak innebär utflaggningen av fartygen att personalen ombord kommer att bestå av svenskar i befälsbefattningarna och utländsk personal i manskapsbefattningar. Det innebär att om alla svenska rederier gör samma sak så kommer tillgången på nyutexaminerad svensk personal med god praktisk erfarenhet bli svårare att hitta. I stället kommer utbildad personal med hög teoretisk kompetens men låg praktisk erfarenhet bli vanligare. Företagets strategi bygger på att fartygen snabbt skall kunna reagera på information. För att snabbt kunna reagera på information behövs hela besättningen och vilket även inbegriper manskapet. Det är inte en lika uttalad diskussion kring huruvida manskapet genom några års arbete i fartygen och teoretisk komplettering sedan kan göra karriär i företagets fartyg. Det blir snabbt ett problem om duglig personal på manskapssidan inte uppfattar karriärmöjligheterna som goda för då riskerar de försvinna till andra rederier vilket gör att kontinuiteten som är så viktig förloras.

Studien identifierar ett glapp mellan de önskvärda seniora befattningar som företaget söker och praktisk erfarenhet som nyutexaminerad personal är behov av. Det finns även ett glapp mellan erfaret manskap (och juniora befäl) och att få dem att stanna då karriärdörren i princip är stängd. Det kan betyda att det blir svårt att i en nära framtid rekrytera både befäl och manskap men av helt olika anledningar.

Klustret riskerar att försvagas över tid i och med personalrekrytering från andra länder som kan minska viljan hos ungdomar i klustrets geografiska område att söka sig till fartygen. De kan uppleva isolering ombord bl.a. på grund av språk, kultur etc.

Dagens rekryteringsupplägg ger inte någon enkel lösning på kompetenstillgången. Utarmning av kompetens får följder även i nästa lager i klustret. Det kan leda till försämrad tillgång till landpersonal både för egna kontoret men även leverantörer vilket försvagar klustret ytterligare.

Sirius verksamhet är nära kopplat till fartygen och fartygen är ett nav i verksamheten. Låg personalomsättning och hög kompetens är viktigt. Genom låg personalomsättning minskas risken att underhåll eller återkommande procedurer missas eller faller mellan stolarna. Genom att göra rätt direkt, med tillräckliga resurser, ökas trivseln och engagemanget vilket leder till minskade driftskostnader.

### 6.3.3. Fartygskapacitet

Det är en balansgång mellan högt kapacitetsutnyttjande och kundtillfredsställelse. Rederiet vill utnyttja fartygen maximalt vilket leder till ökad intäktsbringande tid samtidigt som risken för förseningar ökar. I viss mån kan avtalen göras upp så tidsfönster anpassas till fartygens eventuella förseningar men stora värden och volymer samt marknadsläget för produkterna påverkar kunders villighet att vänta.

Balansgången mellan högt kapacitetsutnyttjande och kundtillfredsställelse är inte unikt för företagen i studien utan är en affärsförutsättning alla rederier måste förhålla sig till. Det är hur företagen väljer att utföra den här balansgången som skiljer dem åt. Ett sätt är att ha en stor flotta (många fartyg) genom samarbete med andra bolag vilket Broström kan sägas vara exempel på. En affärsstrategi där marknadsnärvaron begränsas kan vara ett annat. Bolaget väljer att tydligare avgränsa sitt geografiska arbetsområde eller enbart arbeta med vissa typer av fartyg (storlek, last etc.). Laurin är exempel på ett företag där fartygen är mycket lika varandra tekniskt och operationellt med inriktning på vissa typer av laster i vissa sändningsstorlekar. Begränsningar i geografisk täckning av trafikområdet och lasters specifikationer är Sirius exempel på.

Genom flottans sammansättning blir det lättare att hitta lämpligt ledigt fartyg för kontraktlasterna vilket ökar kapacitetsutnyttjandet (nyttjandegrad). Ett högt kapacitetsutnyttjande ger även möjlighet att frigöra kapacitet vilket kan användas för utvecklande av nya marknader inom samma kundsegment. Genom att geografiskt hålla ihop fartyg med liknande lastförmåga kan de komplettera varandra så det fartyg som ligger närmast kan utnyttjas och på så vis minimeras resor utan intäktsbringande last.

Fartygens storlek skall motsvara kunders efterfrågan på sändningsstorlekar. Kunderna efterfrågar inte bara vissa sändningsstorlekar utan ställer även ofta krav på specifikationen på fartygen. Kraven kan gälla ålder, pumpkapacitet, förmåga att värma etc. Det finns viss spridning i ålder, storlek, kapacitet etc. på flottorna hos respektive rederi, även hos Laurin. Spridningen i ålder på fartygen är en fördel att ha då det kan bli besvärligt att byta ut hela flottan samtidigt. I stället kan en kontinuerlig uppdatering av ålderstrukturen ske. Den kontinuerliga uppdateringen av flottan gör att det också blir lättare att anpassa inköp till konjunkturen för att kunna investera när priser på fartyg är bättre. I samband med en kontinuerlig förnyring av flottan kan rederiet även ta hänsyn till önskemål om viss kapacitet, utrustning eller framdrivning. Genom att sprida investeringsbesluten över tid blir besluten inte lika avgörande som om hela flottan skulle bytas ut samtidigt.

#### Broström

Broström hade 100 fartyg i sin flotta februari 2007 (se bilagor: [11.5 Fartygsflotta Broström](#)). Fartygens storlek motsvarar kunders efterfrågan på sändningsstorlekar.

#### Laurin

Laurin hade 20 fartyg i sin flotta januari 2012 (se bilagor: [11.6 Fartygsflotta Laurin](#)). Fartygen är i ungefär samma storlek och kan alterneras fritt (förutsatt inga begränsningar p.g.a. tidigare laster).

## Sirius

Sirius hade 10 fartyg i sin flotta januari 2012. Alla fartyg har inte samma storlek men motsvarar kunders efterfrågan på sändningsstorlekar (se bilagor: [11.7 Fartygsflotta Sirius](#)).

### 6.3.4. Lokalisering

I inledningen på studien nämns att sjöfarten är global. Fartygen har i princip inte några geografiska begränsningar för var de kan användas. Det innebär att även konkurrenter har samma affärsförutsättningar. Företagens strategier att möta dessa förutsättningar skiljer något åt. Broström och Laurin har minskat sitt geografiska beroende. Sirius däremot har motsatt strategi och använder lokaliseringen som en del i strategin.

## Broström

Broström drog i och för sig nytta av att det finns flera tankredare i Göteborgsområdet där Broström verkade men det var inte avgörande eller en speciellt utmärkande del i verksamheten. Företaget såldes till Maersk men det fanns ändå tankar att i förlängningen flytta företaget utomlands då kostnadsläget ansågs vara för högt i Sverige.

Broström hade ett antal mindre fartyg som kunde påverkas av substitut i form av andra modala alternativ. I stället valde företaget att öka storleken på fartygen och blev mer och mer aktiva på Asien vilket minskade exponeringen för substitut.

## Laurin

Laurin har en del kontakter med kollegor via Redareföreningen (Mikael Laurin är sittande ledamot i styrelsen för Redareföreningen, invald 19 april 2012). Studien ger inte information i vilken utsträckning företaget är aktivt i sina kontakter med det sjöfartskluster som finns i Göteborgsområdet. Det finns ett behov av personal där klustret kan ha betydelse för rekrytering. Klustret kan även ha betydelse för finansiering eller tillgång till fartyg att driva men det ger studien inte stöd för (företaget äger inte något fartyg utan är ett Ship management företag).

Företagets kundsegment gör det naturligt med kontor i Houston, USA. Området är ett viktigt centrum och nav för oljeindustrin där flera av de största oljebolagen har sitt ursprung. Houston kan därför sägas vara centralt placerad i kundsegmentet med organisationsfunktionen befraktning (se avsnitt 2.2.7) har placerats i närheten av behovet.

För Laurin kan substitut även innebära att konsumenter byter ut t.ex. bensin mot etanol eller diesel mot rapsolja. Etanol har blivit en stor handelsvara för Brasilien men har inte direkt haft någon effekt vad gäller transportvolymerna då det mesta konsumerats i landet. Fartygen är dock anpassade för lasterna. Modala alternativ saknas då volymerna är stora, landbaserade alternativ saknas ofta och sjötransport är kostnadseffektivt.



## Sirius

Sirius har stor nytta av att vara del av ett starkt kluster och har täta kontakter med klusterkollegorna. Nyttan är ömsesidig med införskaffande och tillförande av kunskap i klustret. Klustertillhörigheten har, speciellt på Donsö där sjöfartsföretagen ligger tätt, kunnat utnyttjas när det gäller rekrytering, teknisk kunskap och finansiering. Däremot inte på det kommersiella planet, när klusterkollegorna möts på marknaden råder konkurrens.

Tillgång på praktiskt och teoretiskt kunnig personal är betydelsefullt för Sirius då verksamheten i stort har karaktären av tekniskt avancerad utrustning som ingår i komplicerade affärs- och verksamhetsstrukturer. Verksamhetens art, fartygens trafikområde, innebär korta resor mellan last- och lossning vilket minskar tidsmarginaler och korta resor mellan hamnar gör verksamheten intensiv. Styrkan med kommersiell och operativ avdelning inom samma organisation ger stöd för strategin. Företaget har sin operativa verksamhet nära kunderna vilket innebär ytterligare stöd till strategin. Fartygen anlöper ofta Göteborg där många leverantörer är lokaliserade. Det innebär korta och snabba transporter till fartygen och eventuell felleverans är relativt lätt löst på grund av närheten. Konkurrenter har inte riktigt den fördelen med språk-, distans-, tids- och kulturbarriärer. Kunskapen och närheten till marknaden är i detta avseende en tydlig konkurrensfördel.

Stöd från myndigheter på nationell och internationell nivå kan styra branschen in på ett mer hållbart förhållningssätt till miljön. Reglering om utsläpp kan förbättra situationen för redare som uppfyller kraven vad gäller konkurrens. Sirius styr verksamheten i den riktningen.

Substitut har haft stor inverkan för Sirius (vänertrafiken) och Sirius kan fortsatt drabbas av substitut. Fartygen är anpassade till andra typer av laster men trafikområdet erbjuder modala alternativ som järnväg till och från Vänerområdet och industri i mälardistriktet. Om företaget inte kan hantera övergången till mer miljövänlig framdrivning (krav på minskade utsläpp) med sänkta kostnader kan ytterligare volymer överföras till modala alternativ.

## 6.4. Tillväxt

Företagen har olika utgångslägen men följt strategierna enligt följande:

- Broström, att växa och konsolidera (växa genom förvärv) marknaden.
- Laurins, att likrikta flottan.
- Sirius, att hålla verksamheten till geografiskt område som kan beskrivas som Nord- och Östersjötrafik.

Tillväxt kan vara ett sätt att möta marknadens ökade krav, en affärsförutsättning. Tillväxt kan även bero på en affärsstrategi med inriktning på att konkurrera.

### 6.4.1. Produkt

Raffinaderier har slagits samman och kapacitet har flyttats till större och modernare anläggningar. Oljebolagen har alltså blivit större och studien ger visst stöd för att bolagen efterfrågar transportkapacitet från färre men större leverantörer. Affärsförutsättningarna

har förändrats. Beroende på hur företagen upplever hur affärsförutsättningarna bäst möts väljs lämplig affärsstrategi. Företagen har valt olika affärsstrategier då de upplever förutsättningarna annorlunda i förhållande till varandra.

## Broström

Broström hade identifierat att fusioner av kunder (oljebolag) innebar ökad efterfrågan på stor (större) transportkapacitet (fler och större fartyg) vilket gjorde att även Broström kunde växa.

Tillsammans med Thun byggde Broström fartyg effektivt och billigt genom standardiserade och relativt enkla konstruktioner. Fartygen var i en storlek (5 000 till 7 000 dwt) och som riktade sig mot ett nytt kundsegment. Kunskapsuppbyggnaden i segmentet kunde Broström sedan dra nytta av när företaget etablerade sig i Asien. Relativt snabbt skaffade företaget sig marknadsposition inom segmentet för lokal distribution av oljeprodukter i Asien. Broström gick alltså inte in på bred front på Asien utan valde segmentet, 5 000 till 7 000 dwt, för uppbyggnad. Sedan byggde företaget succesivt vidare med expansion i närliggande segment.

Även i segmentet intermediate (10 000 till 20 000 dwt) skedde en succesiv förflyttning uppåt i fartygsstorlek vilket skapade skal fördelar för Broström. Det som tidigare var en ganska fragmenterad marknad med många små lokala operatörer fick under Broström en mer konsoliderad form vilket ledde till en upplevd serviceförbättring från kunder och marknad.

Broström satsade på industriell tanksjöfart och att vara en integrerad del i kundernas logistiksystem. Att vara en integrerad del i kundernas logistiksystem ville företaget utveckla vilket gjordes genom COA.

## Laurin

Laurin är ett litet företag och kan inte erbjuda någon komplett service. I stället har företaget valt att likrikta sina fartyg. Fartygen är enligt företaget relativt unika genom sin definition som stora produkt- och kemikalietankfartyg med en relativt enkel konstruktion och få lastankar.

Laurin har valt att fokusera vilket innebär att fartygen är specialanpassade till kunders behov med fokus på lastförmåga, i övrigt är fartygen relativt enkla konstruktioner utan specialanpassningar eller speciellt dyra installationer (även om några fartyg t.ex. har rostfria lastledningar).

Genom att nischa in sig på en smal sektor (sändningsstorlekar på ca 40 000 till 50 000 mt) på marknaden har företaget kunnat profilera sig vilket är en medveten strategi.

Fartygen är mest lämpade för enhetslaster på ca 46 000 metriska ton vilket upplevs som en styrka och relativt unikt gentemot konkurrenter. Över tid kommer produkterna som lastas att standardiseras vilket påverkar och förenklar transporter och transportmönster.

När flottan behöver expandera tänker sig företaget att fortsätta med likriktningen av flottan.

## Sirius

I det trafikområde som Sirius arbetar träder hårda miljökrav i kraft (SECA-området) 2015. Det innebär att företaget på ett eller annat vis måste hantera utsläpp i konkurrens med andra rederier men även i förhållande till modala alternativ. För att företaget skall kunna trafikera området så måste miljökraven efterföljas. Investering i LNG-drift är ett sätt att få ner utsläppen och resultatet blir kraftigt minskade utsläpp. Samtidigt måste företaget kunna konkurrera så kostnaden för investeringen kan inte påverka fraktkalkylen allt för mycket för då förloras konkurrenskraften. Det är inte andra rederier som då främst kan göra så konkurrenskraften förloras, de måste också minska sina utsläpp, det är landtransporter som kan bli hårda konkurrenter. Sirius har möjlighet att bygga upp en flotta med miljövänliga fartyg som sedan både kunskapsmässigt och tekniskt kan ge en konkurrensfördel för företaget i förhållande till andra rederier. Fler geografiska områden kommer att kräva dessa hårdare miljökrav vilket då gör att Sirius har en flotta och personal som redan kan hantera tekniken. Även om inte Sirius vill gå in på andra marknader så kan kunskapen vara värdefull för andra fartygsägare. LNG-tekniken lämpar sig mest för fartyg i trafik med relativt korta avstånd mellan destinationerna och det måste finnas en infrastruktur att bunkra vilket inte riktigt finns idag. Däremot är infrastrukturen på gång men det gäller för rederiet att inte ligga allt för långt fram i teknikbytet för att inte riskera att det inte finns möjlighet till bunkring. Installationen förutsätter inte allt för svår konkurrens från modala alternativ. Däremot kan ökade bränslepriser ändå göra investeringen lönsam då priset på LNG är konkurrenskraftigt. Det är inte säkert att kostnader för fördyrad teknik kan belasta kunder, men besparingen i bränslekostnader kan ändå göra investeringen lönsam.

Marknaden efterfrågar inte riktigt den miljövänliga motorn som lagen kommer att ställa krav på från den 1/1 2015 (MARPOL Annex VI och EU direktiv 1999/32/EG). Då inträder nya krav på sjöfarten som kommer fördyra bränsleinköpen med nästan 50 % (IFO 180 632 USD/mt, MDO 930 USD/mt 2013-01-24, Bunkerworld.com).

Miljökraven kan utvecklas till en konkurrensfördel. Det är inte säkert att konkurrenter vill satsa så mycket på fartyg för ett relativt begränsat område. Det innebär att konkurrenter blir hänvisade till dyrare bränsle. Sirius affärsidé att arbeta i området kan göra mer långsiktiga investeringar lönsamma, vilket det idag kan finnas både fog och intresse för. Blir investeringarna mer långsiktiga och bränslepriset fortsätter stiga kan investeringen snabbt löna sig.

Utsläppskrav inom SECA kan bli det som företaget kan konkurrera med i framtiden, Sirius ligger långt fram och har god förberedelse. Även om ett byte från konventionell drift t.ex. LNG-drift i praktiken innebär nybyggnation kan förändringen gå snabbt beroende på hur mycket som är förberett. Att bygga ett fartyg från identifierande av behov till klar enhet kan ta upp till 5 år, men mycket av planerandet görs kontinuerligt vilket begränsar tiden en hel del.

Tillväxt sker genom miljövänligare transporter och paketslösningar till kunder. Det är inte varorna som sätter gränser för Sirius, t.ex. om transporter skulle gå från petroleumbaserat till biobränsle, det är främst volymerna. Om volymerna eller de fysiska förutsättningarna i hamnar, passager etc. inte längre passar fartygen sätter det gränser för möjligheten att anpassa sig.

Sirius spekulerar inte så att ha för hög andel av kapaciteten tillgänglig på trampmarknaden är inte intressant utan företaget skall vara integrerat i oljebolagens logistiksystem.

Befraktningskontorets roll blir att planera, förbereda och återkoppla till kunder samt förlänga och avtala fram nya kontrakt.

Affärsmodellen inbegriper att snabbt kunna anpassa verksamheten till situationen. Ett bra exempel är framdrivningssystem och bränsle. Om företaget snabbt kan ställa om framdrivningen till ett system som är billigare i drift och samtidigt ger mindre miljöpåverkan så skapas en konkurrensfördel. Sirius arbetar intensivt med att ta fram lösningar för framdrivning där bränslet skall vara ekonomiskt och miljövänligt. Exempel är LNG, biobränsle och metanol vilka alla utgör genomförbara och realistiska alternativ. För att kunna använda t.ex. LNG som bränsle måste bunkringsmöjligheter finnas vilket idag är bristfälligt.

#### 6.4.2. Kundsegment

Den konsolidering som sker innebär att kunderna blir större och att raffinaderikapacitet flyttas samman till större och modernare anläggningar. Affärsförutsättningarna förändras i och med att marknadsfokus förskjuts mot Asien och Sydamerika där nya raffinaderier byggs och utvecklas. Transportarbetet (förhållandet mellan ton och kilometer, se ordförklaring och förkortningar) förändrar affärsförutsättningarna men kan vara en möjlighet om det finns förutsättningar för företagets affärsstrategi att anpassas därefter.

#### Broström

Varför företaget valde att etablera sig i Asien beror förmodligen på att kundsegment som passade företagets verksamhet i övrigt hade vuxit till volymer som möjliggjorde en etablering. Kundsegmentet i Asien gjorde att även produkt och affärskoncept kunde utnyttjas med endast mindre justeringar.

Länder som Indien och Kina bedömdes av Broström ha stor potential och att nischa sig in på dessa marknader och samtidigt bygga upp en organisation som kan expandera såg företaget stor potential i. Inriktningen låg på kunder som efterfrågade större sändningsstorlekar på längre distanser, det som ger utslag i transportarbetet.

Det är transportarbetet som skapar efterfrågan. Därför är det viktigt att veta hur mycket och vilka sträckor transport skall ske. Isär dragning mellan konsumtion och produktion gynnar alltså transportarbetet (förhållande mellan vikt eller volym och avstånd) vilket då är viktigt att identifiera och gärna förutse.

#### Laurin

Företaget har nischat in sig på ett segment och där identifierat möjligheter att växa. Om tillväxten skall ske genom ökad marknadsandel eller om det finns en marknadstillväxt är otydligt. Ökat antal fartyg i flottan skapar utrymme för expansion av verksamheten. När intervjun görs är företagets flotta i stor utsträckning bundna av långsiktiga kontrakt.

Den transatlantiska trafiken inbegriper även Afrika (Nigeria) men sändningsvolymerna räckte inte till för att det enligt företaget skulle gå att få ekonomi i trafiken där.

I Syd- och Nordamerika och Europa har behovsförändringar skett. Dels beror det på upp- och utbyggnad av raffinaderiers produktionskapacitet i Asien men även på förändrat konsumtionsbeteende på respektive kontinent. Utvecklingen har inte följt prognosen vilket delvis kom som en överraskning.

Laurin väljer att i princip hålla sig till sin geografiska marknad, annars riskerar företagets resurser att spädas ut över ett för stort geografiskt område. För stor spridning innebär svårigheter för fartygen att täcka upp för varandra då avstånden blir för långa. Genom att öka antal fartyg i flottan kan företaget öka marknadsandelen i sitt geografiska trafikområde. Företaget avser också att expandera i Asien.

## Sirius

Sirius tror inte att det kommer byggas några produktionsanläggningar eller nya cisterner för lagring av de varor som företaget idag transporterar inom sitt trafikområde. Däremot tror man på att konsumtionen långsamt ökar vilket leder till att marknaden växer i motsvarande takt. Till det kommer strukturella förändringar såsom att Tyskland skall avveckla sin kärnkraft och den energin skall ersättas med något annat.

Det verkligt intressanta är att transporter inom SECA innebär en helt ny situation för tanktransporter. I kombination av kunders efterfrågan på sjötransport med miljöavtryck som uppfyller nya skärpta krav kan det få liknande effekt på utbudet av fartyg som införandet av åldersbegränsningar, vettning-inspektioner och dubbla bottnar och sidor på fartygen haft historiskt. Intresset växer från kunder som är fokuserade på miljöfrågor vilket svensk exportindustri i stor utsträckning är.

Sirius har förlorat en del volymer till järnvägen vilket man gärna skulle ta tillbaka. För tillfället finns inte den möjligheten då regelverket inte tillåter anpassning till inlandssjöfart (Vänern och Mälaren). Regelverken gör inte tillräcklig skillnad på om fartygen skall gå på kust- eller inlandssjöfart (närsjöfart) mot att gå i Nord- eller Östersjötrafik. Skillnaden består främst i vilken bemanning som krävs men även hur fartygen behöver vara konstruerade.

### 6.4.3. Organisation

Företagen har en likartad syn på vad som är viktiga funktioner i organisationen (se avsnitt 2.2.7). Funktionerna är förutom att utveckla och driva fartygen i egen regi även att bemanna, befrakta, sköta den tekniska driften samt arbeta med säkerhet och kvalitet.

## Broström

Broströms strategi var inte att växa organiskt, utan målet var konsolidering av marknaden, då glapp på marknaden hade identifierats. Det fanns inte någon direkt konkurrens och marknaden var diversifierad och snårig. Det var främst genom att köpa upp och initiera samarbeten som företaget växte. När Maersk köpte Broström 2008 var Broström världsledande inom sitt segment.

Den period som avses i studien har företaget närmast en funktionell struktur (se avsnitt 2.2.7) och Broström byggde upp ett befraktningskontor i Singapore där uppbyggnaden av Asienmarknaden styrdes ifrån. Genom köp och samarbeten hade man tänkt sig ytterligare expansion. Gentemot kunder skulle volymkontrakt (COA) tecknas vilket ytterligare skulle förstärka kunskapen om marknaden och kunder. Volymkontrakten minskar företagets känslighet för svängningar i efterfrågan vilket ökar stabiliteten i företagets verksamhet. En lämpligt avvägd andel kontraktslast kan användas för att söka sig nya kontakter och frigöra resurser till ytterligare expansion.

För att uppfylla det egna målet och visionen, att stärka marknadsställningen och öka marknadsandelen, sökte Broström kontakt med Maersk för köp av deras tankverksamhet. ”Tyvärr” visade det sig att Broström väckte Maerskkoncernens intresse för Broström vilket innebar att Maersk i stället köpte Broström.

## Laurin

Laurin har vuxit organiskt och arbetar fortsatt enligt den affärsstrategin. Affärsstrategin fokuserar inte på att köpa upp eller gå samman med andra rederier. Tillväxten har skett genom närvaro på växande marknader och kundbehovsanpassning.

Ombord-management (SBMT - Ship Board Management Team) ger fördelar i återkoppling av information till resten av organisationen. Vid projektering av ett nytt fartyg blir de operativa övervägandena viktiga och i Laurins fall får återkopplingen direktkontakt med ledningen av företaget. Lösningar som kan anses för dyra eller för komplicerade att genomföra kan ändå få gehör då ombord-management har en direktkontakt med Laurins högsta ledning, där ägarna är representerade. Ombord-management innebär även att landorganisationen kan vara liten.

Det är en viktig poäng att ha kunskap att konstruera ett fartyg från ritning till färdigt fartyg. Fartyget blir skraddarsytt till företagets behov vilket ger utslag i både kostnader och effektivitet.

Ombord-management blir ett praktiskt svar i en liten organisation på att ha en traditionellt uppbyggd organisation där det mesta administreras från land. Fartygen rör sig över relativt långa sträckor och till avlägsna platser. Det blir inte riktigt praktiskt att administrera fartygen från land.

Den geografiska spridningen av verksamheten upplevs inte som ett direkt problem med kontor i bl.a. Sverige, USA och ombord på varje respektive fartyg. Det finns praktiska problem med att ha kontor både i Sverige och i USA men fördelarna överväger. Det är viktigt att kontoren finns mitt i verksamheten vilket kontoren gör i och med uppdelning i funktioner. Även om gränserna mellan funktionernas geografiska uppdelning är helt tydliga finns befraktningsfunktionen i USA och ekonomi och management i Göteborg. Uppdelningen innebär även att verksamhet och beslut ligger nära, en geografisk närhet till trafikområdet och leverantörer, så återkopplingen blir snabb. Det är viktigt att kunna agera snabbt om något går fel speciellt i och med att företaget har USA-trafik som bas i affärsmodellen. Det är helheten som gör företaget framgångsrikt.

Genom viss rotation av personal mellan fartyg och landorganisation kan förståelse för respektive situation lättare kommuniceras. Rotationen sker av seniorbefäl till befrakt-

nings-, teknisk- och kvalitets- och säkerhetsavdelning. För att personal som arbetar iland skall kunna arbeta ombord krävs omfattande utbildning och certifiering vilket därför inte sker mer än undantagsvis (inspektörer som återgår till sjötjänst).

Laurin är noga med att påpeka att företaget inte äger några fartyg utan är ett Ship management företag.

## Sirius

Sirius tillväxt kan bäst beskrivas som en hybridtillväxt, en kombination av tillväxt genom konsolidering och organisk tillväxt. Sirius har vuxit organiskt vilket tidvis gått snabbt (köpet av bl.a. Dalas, Breviks och Stockholm charterings fartyg) och har byggt på en av företaget identifierad potential, men som samtidigt inneburit stora risker. Efter gjorda investeringar har företaget verksamhetsanpassat organisationen till den nya situationen. Tillfällena har kommit snabbt på och inte alltid när företaget känt sig helt beredd, t.ex. köpet av Dalas flotta. Ändå valde Sirius att gå vidare med expansionen, eftersom det fanns stark marknadsefterfrågan på det Sirius kunde leverera. Det är viktigt att signaler snabbt kan komma ledningen till godo och att reaktionen sker snabbt. Flexibilitet är viktigt för överlevnad. Kombinationen av investering när tillfälle gavs och marknadsåterhämtning gjorde expansionen lyckad. Sirius köpte fartygen i Dala men tog inte över Dalas verksamhet i övrigt. Sedan första fartyget köptes till verksamheten har Sirius hela tiden expanderat organiskt. Vid köpet av Dalas fartyg gjordes en kraftig expansion av verksamheten och tack vare att marknadens efterfrågan tog fart vid samma tidpunkt kunde verksamheten öka i omsättning.

Sirius är unikt i undersökningen med sitt beroende av kluster. Det är från klustret som mycket av kunskaper och erfarenhet samt personal insamlas. Främst är det Donsö och klusterkollegorna där som avses.

Inte någon gång under studien ger Sirius signaler på att växa är en uttalad strategi. Ändå har företaget vuxit, i förhållande till ursprung kanske mest av alla i studien och dessutom på kortast tid. Företaget expanderar när tillfälle ges men expansionen ses inte som en del i att växa utan som möjligheter som tas tillvara. Tillväxt kan enligt företaget endast ske när både kund och leverantörer finns på plats.

## 6.5. Marknadsföring

### 6.5.1. Försäljning

Broström och Laurin har gemensam syn på hur avtalsformer bäst skall kombineras. Genom att kombinera V/C och COA kunde nyttjandegraden (tiden för intäktsbringande last) på fartygen optimeras vilket var ett viktigt mål. Genom en väl anpassad (större) flotta till kunders behov ökas möjligheten för ytterligare optimering. Fler fartyg ger skalekonomiska fördelar med marginellt höjda kostnader för respektive funktion (t.ex. bemanning, befraktning, teknisk drift etc. se även avsnitt 2.2.7).

Företagen vill helst inte vara uppboundna till 100 % på kontrakt (Sirius undantaget, företaget ger intryck av att vilja ha en så hög grad av kontrakt som möjligt), eftersom det är

svårt att utveckla marknader om alla fartyg är sysselsatta. Genom att ta in fler fartyg i flottan löser företagen det. Företagen vill optimalt ligga på ca 60-70 % kontraktshöjning (Broström 50 %) som grundläggande bas för fartygens transporter. Det är osäkert hur företagen räknar ut beläggningsgraden så siffran är ungefärlig.

Under goda tider innebär kontrakten begränsningar, eftersom den öppna marknaden möjliggör stora inkomster, vilket har varit fallet från början av 2000-talet fram till 2008. I Sirius fall var det absolut avgörande att företaget fick möjligheten att bygga upp kapital under den perioden, vilket företaget drar nytta av idag i och med gjorda amorteringar.

Affärsförutsättningar som konjunktur, substitut och konkurrens påverkar företagens möjlighet att kombinera V/C och COA efter eget tycke. Det är inte alls säkert att kunderna accepterar den fördelning som företaget tycker passar bäst. Därför måste hela tiden affärsstrategin anpassas till de förutsättningar som råder.

Fremst avses fraktkontrakt men i både Broström och i Laurins fall handlar det även om själva fartygen. Laurin är operatörer och även Broström var operatör i viss mån medan Sirius äger sina fartyg.

Det är inte samma sak att ha flottan uppbunden till 100 % i kontrakt som att ha en hög nyttjandegrad. De flesta resor ett fartyg gör innebär ett transportben "ut" med last och ett i retur "hem" utan. Genom att kombinera kontraktslaster (COA, på utresan med last) med resebefraktning (V/C, på returresan utan last) kan nyttjandegraden ökas så även returresan ger fraktintäkter. Vilken andel kontraktslast rederierna strävar efter varierar något beroende på typ av trafikområde. Andelen beror även på hur villig marknaden är att teckna kontrakt (COA).

Förutom att kontrakten ger en relativt trygg intjäning kan företagen optimera sin flotta med utgångspunkt från kontrakten. Kontrakten ger inte bara en trygg intjäning för företagen, kontrakten ger dessutom möjlighet till detaljerad information om kunders önskemål och krav samt direkt- och underhandskontakt med avtalskunder vid fullföljandet av kontrakten. På så vis kan kunskap och önskemål från kunder ackumuleras under kontraktets löptid. När omförhandlingar sker finns viss förberedelse inför förhandlingens utveckling vilket är mycket värdefullt.

## Broström

Broström anpassade tidigt verksamheten genom flytt av kapacitet och omgruppering eftersom företaget trodde på tillväxt i Asien. Broström hade identifierat den konsolidering som idag är i full gång. Det var viktigt att kunna växa för att möta större kunders krav och erbjuda en helhetslösning. Broström upplevde inte konsolideringen som något negativt utan företaget drog nytta av förändringen och gjorde det till sin styrka.

## Laurin

Vid tiden för intervjun upplevde Laurin det som att de hade något för hög andel COA, så det fanns inte utrymme för att testa nya marknader. Tiden efter intervjun har företaget ökat sin flotta och öppnat kontor i Singapore vilket bör ha minskat andelen kontraktsbunden trafik.



Laurin har dragit nytta av konsumtionsförändringen även om den inte helt gick i prognostiserad riktning. Sydamerika exporterar inte etanol i den grad som förväntats utan konsumerar stora volymer själva. Europas efterfrågan på etanol har inte utvecklats enligt prognoser Laurin tagit del av. Asien är intressant för Laurin och är inte en otänkbar etablering för att täcka in förändrad konsumtion där.

Laurin är väl positionerat för förändringarna på marknaden och har inte några problem med att kunderna blir större. Företaget ser fördelar i konsolideringen av marknaden.

## Sirius

Sirius affärsidé går ut på att känna till hur stor efterfrågan är på en viss destination och hur mycket och ofta en viss cistern skall fyllas. Det innebär att företaget arbetar på en helt annan detaljnivå än vad Broström gjorde och Laurin gör. Därför är Sirius mer beroende av kompetensuppbyggnad via avtalen än vad Broström var och Laurin är.

Trots att Sirius är ett litet bolag har man valt att arbeta med egen befraktning. I och med graden av kontraktbundenhet och relativt begränsat geografiskt trafikområde blir resor i ballast (returresor) inte så långa i tid eller distans. Returresan blir inte lika tydligt definierad så det blir svårare att möta kunder i lämplig V/C som ger optimeringseffekter för Sirius. Befraktningsarbetet kommer därför mest att gälla bevakning och uppföljning av COA och T/C och i lägre grad exponering, identifiering och avtalslut på en öppen marknad.

Även om utbudet på marknaden minskar och fraktpriser sjunker vid lågkonjunktur har lågkonjunkturen den fördelen med sig att kunder minskar volymmarginaler i depåerna. Det innebär att kunder ofta efterfrågar snabba leveranser med kort förberedelse. Med goda kunskaper om kunders system blir det en viktig konkurrensfördel. Dels genom att snabbt får fartyg i position och dels genom att tränga ut konkurrenter som inte har samma systemkänedom. Därför blir den kontinuerliga kommunikationen med kunderna en konkurrensfördel.

Sirius har inte något önskemål att minska sin kontraktbundenhet (vilken uppskattas till nästan 100 %) eftersom kontrakten i sig redan ger de fördelar i kapacitetsutnyttjande som annars en kombination av COA och V/C ger. Företaget arbetar även med avtalsformen T/C.

Lasterna som Sirius arbetar med är standardiserade och det finns väl dokumenterat hur de skall hanteras. Det har för Sirius inneburit och innebär att det i vissa fall finns substitut till sjötransport, främst järnväg. För att möta den konkurrensen vill företaget erbjuda en inlandsjöfartslösning. Med fartyg som inte är anpassade för Nord- och Östersjötrafik och inte bemannade för kontinuerlig dygnetruntrafik kan kostnader pressas och därmed göra lösningen konkurrenskraftig utan att säkerhet eller kvalitet försämrats.

Sirius tror på viss konsumtionstillväxt och är därför väl positionerade inför framtiden. Substituerande konsumtion från t.ex. bensin till etanol påverkar inte företag och fartyg eftersom omställning mellan lasterna kan ske utan problem.

Sirius affärsidé är att ha verksamheten geografiskt nära kunderna. Det är svårt att avgöra om konsolideringen har förändrat situationen till fördel eller nackdel för Sirius. Med stora

internationella företag som köper upp produktionskapacitet blir det svårare att profilera sig som lokal. Det finns dock fortfarande förhållandevis stor raffinaderikapacitet i Skandinavien där företaget är väl positionerat och har en stark konkurrensposition.

### 6.5.2. Kommunikation

Laurin och Sirius har en uttrycklig och uttalad metod för att fånga upp och hantera marknadssignalerna. Längre kontrakt ger god kunskap om kundkrav nu och i framtiden. Fraktavtal skrivs i ledningens närvaro och lämnas inte på entreprenad vilket företagen tycker är mycket viktigt. Genom mötet med kunder i samband med kontraktsskrivning men även underhandskontakter när kontrakt löper kan kunder ventilera sina önskemål. Leverantörerna kan hantera önskemålen och får en förberedelse inför framtida kontraktsförhandlingar. Leverantörer kan även få information som kan påverka investeringar i fartyg och deras utrustning.

#### Broström

För att få tillgång till kapital var målet att introduceras på en aktiemarknad och för att introduktionen skulle lyckas måste den ske på en marknad som kan förstå verksamheten. Oslobörsen har stor erfarenhet av bolag med sjöfartsinriktning men där riskerade företaget att försvinna bland alla andra inom samma bransch och därför valdes börsen i Stockholm i stället. För att introduktionen skulle bli lyckad måste analytikerna ges förutsättningar att ge relevanta råd till investerare. Det måste finnas informationskällor som inte bara ger information om ekonomi utan även verksamheten som sådan. Kommunikations sättet var årsredovisning, informationsdokument och informationsträffar.

Transparens var viktig för att visa aktieägare att företaget var en god investering. Egenintresset i att vara transparent låg i att om verksamheten gjorde gott intryck på marknaden kunde det dra till sig investerare. Transparensen tog sig bland annat uttryck i företagets årsredovisning som utvecklades mycket fram till uppköpet av Maersk.

#### Laurin

Kraven på tankfartyg och deras rederier har succesivt ökat i USA från grundstötningen av Exxon Valdez i Prince William Sound (1989). Kundernas krav på säkerhet och kvalitet i form av vetting innebär att vara känd för sina kunder och att det blir svårare för spekulation i fartygsvärden (tillgång). Kunder vill veta vem de gör affärer med eftersom konsekvenserna blir så stora vid incidenter eller olyckor. Ansvaret spillas över på kunder om inte tillräckligt ansvar tas av redaren och ansvar, i en felaktigt kommunicerad och/eller hanterad incident eller olycka är obegränsat.

Personliga möten med kunder, nya och gamla, via olika kanaler har betydelse för Laurin och deras affärer. Mäklaren anses vara särskilt viktig och träffar med kunder anordnas via mäklare. Med rätt sammansättning på den delegation som möter kunder ger företaget intryck av att vara seriösa och engagerade.

Företagets image har stor betydelse för kunder, men är även viktigt vid personalrekrutering. Även om kostnader för besättning inte är högprioriterat måste kostnader för personal

(främst ombordanställda) hållas kostnadseffektiva. Laurin är mycket nöjd med de nationaliteter man arbetar med och verkar inte ha någon plan att ändra på det. Tillgång på behörig och kompetent personal är begränsad och för att locka till sig personal är gott rykte särskilt viktigt. I Sverige är företaget relativt välkänt i sjöfartskretsar eftersom Sverige ändå har en relativt begränsad arbetsmarknad för sjöbefäl. Filipinerna är stora exportörer av arbetskraft, speciellt inom sjöfart, så för att kunna rekrytera måste arbetsplatsen vara attraktiv. För att nå fram till arbetstagare behövs något som utmärker. Därför betonar Laurin betydelsen av en tilltalande image (bra arbetsförhållande och bra anställningsvillkor) eftersom den underlättar rekrytering.

För att hitta lämplig finansiering och teckna lämpliga avtal med leverantörer är företagets image en viktig beståndsdel. Även ett företag som sköter ekonomin kan snabbt få problem om oegentligheter skulle uppstå vid en incident eller olycka. I sådana fall kan det påverka finansierare och samarbetspartners i motsvarande hög grad som de är knutna till företaget.

Laurins image har betydelse för kunderna och bilden har betydelse vid kompetensrekrytering. Fartygen skall vara välskötta med god ordning och reda ombord. Administration skall fungera och besättningen skall trivas. Det råder visst underskott på behörig och bra personal till fartygen, därför underlättar gott rykte rekrytering. För att nå nya affärer skall Laurin vara kända som en pålitlig och bra samarbetspartner. Företagets image kan påverka kundens val till förmån för Laurin. Kunder skall känna att företaget vet vad det håller på med och incidenter och olyckor skall minimeras, i antal och konsekvens. Olyckor händer och en organisation som kan hantera det tryck från myndigheter och media som olyckor sätter på fartyget och företaget skall finnas.

## Sirius

Klustret är viktigt eftersom det kan leda till utvecklandet av nya affärer, som i exemplet med Vald. Andersson skeppsmäkleri. Sirius nämner personkemi i samband med en stor affär vilket ger intryck av att personkemin kan bli avgörande även om alla delar i avtalet i övrigt ännu inte är på plats. Personkemin gör att förtroende uppstår och genom att ha förtroende innebär det ett sätt att hantera risk.

Sirius har enhetlig färgsättning på fartygen vilket skall signalera stabilitet och engagemang i verksamheten. Det blir extra viktigt eftersom Sirius menar att det hänger ihop med att finnas tillgänglig geografiskt. Det blir en samhörighet i identiteten. Kunderna skall uppleva företaget som transparent. Det skall vara lätt att förstå Sirius attityd och inställning vilket ger fördelar i avtalsförhandlingar. Det är inte i alla fraktavtalsförhandlingar som Sirius vinner kontraktet. När det händer och avtalet går till en konkurrent har företaget inställningen att orsaken är identifierbar och företaget skall återkomma inför nästa förhandlingstillfälle och åter vinna kontraktet. Det är man nöga med att kommunicera till kunderna vilket signalerar att företaget är seriöst. Genom täta kontakter med kunder håller sig företaget uppdaterade vad kunder önskar i kvalitet och vilken utrustning fartygen skall ha.

Genom att hela tiden välja det som känns rätt, framför det som är billigt och med en tydlig profil kan finansierare enklare bedöma risken och därmed om finansiering kan bli möjlig. På samma sätt kan finansierare hållas informerade och förstå hur verksamheten går

vilket ger en signal om stabilitet tillbaka. För som finanssär måste en riskbedömning hela tiden göras och när risken bedöms som för stor vill man minska den - det är naturligt.

Sirius har lagt ner ett stort engagemang för att påverka politiker och allmänhet så att företaget får legala och administrativa förutsättningar att fortsätta sin verksamhet med svensk flagg. Företaget gav vid intervjun intryck av en trötthet och besvikelse på frågorna beroende på obefintligt gehör från politiker. I stället har företaget koncentrerat sig på frågor som de kan påverka internt som miljöpåverkan och bränsleförbrukning.

Sirius är inte transparent på samma sätt som Broström var. Anledningen är att det inte finns något behov eller någon direkt efterfrågan på transparens. Företaget är inte börsnoterat även om det är ett relativt stort aktiebolag och det har inte funnits och finns inte några planer på notering på någon marknad.

Då trafiken mestadels är koncentrerad på svensk kust så innebär det lastning i Brofjorden och Göteborg. Dessa anläggningar har även kundrepresentation (kontor) på plats vilket innebär att fartygens besättningar på i stort sätt daglig basis kommer i kontakt med kunderna. Besättningarna blir representanter för företaget och därför är det viktigt att besättningar inte bara gör ett bra arbete. Det visuella intrycket, som enhetlig klädsel och väl underhållna fartyg, förstärker förtroendet och imagen.

## 6.6. Produktion

### 6.6.1. Fartygsdrift

Mycket av det som styr vid ett fartygs konstruktion beror på regler och förordningar. Brandsäkerhet, sjövärdighet, stabilitetskrav, hållfasthetskrav, krav på utrymmen för besättning, krav på lasthanteringsutrustning och krav på framdrivning etc. Mycket av det som gäller själva handhavandet kan anpassas till verksamheten som bränsleekonomi, last- och lossningstider, förtöjning, lasthantering, lastrumsrengöring etc. Med rätt information kan fartygen optimeras för verksamheten och de som skall arbeta med utrustningen kan påverka så det blir anpassat till deras verklighet (förutsatt att anpassningen är enligt regelverk).

Bränslepriserna har ökat dramatiskt de senaste tio åren (se avsnitt 5.5). Förändringen i affärsförutsättningar beror delvis på i vilket trafikområde verksamheten bedrivs. Konsumtionen av bränsle har inte varit prioriterat i affärsstrategin utan fokusering på konsumtion har ökat gradvis under en tioårs period. Sjötransport framstod som fram till början av 2000-talet som ett bra och miljövänligt alternativ. Det finns inte möjlighet att få kostnadstäckning för dyrare transporter och tiden är redan nu en nackdel. Sjöfarten är inte på samma sätt som järnvägen integrerade i mottagarnas system vilket ytterligare komplicerar situationen. Miljöfaktorer är högaktuellt idag, vilket det finns stor potential i. Det finns stora möjligheter i effektiviseringen av fartygen:

- Priserna på bränsle och den allmänna inställningen till utsläpp ger interna besparingar så stora att det faktiskt kan motivera investeringar för rederier även om intjäningen inte är tillfredsställande.
- Kan motorer optimeras för att bli mer bränsleeffektiva kan det i sin tur leda till sänkta kostnader vilket ger utslag i dagskostnaden (se figur 9 på sidan 69).

Minskad konsumtion av bränsle ger i huvudsak tre effekter:

- Generellt minskade utsläpp
- Kostnadsbesparing genom minskat inköp av bränsle
- Minskad konsumtion innebär att en mindre mängd bränsle behöver lagras ombord vilket kan påverka lastintag positivt.

Slow steaming innebär att ett fartyg reducerar farten med mellan 10 till 30 procent. Bränslekonsumtion ökar exponentiellt med farten så relativt små fartsänkningar ger snabbt utslag på bränsleförbrukning. Slow steaming innebär även att anpassningsmarginal för ankomst skapas så ankomsten kan beräknas mer exakt. Alla fraktavtal tillåter inte den här typen av aktivitet eftersom tiden räknas t.ex. från ankomst en viss punkt (ankomst lotsplats) eller att det är befraktaren av fartyget som betalar för bränsle (som i T/C men inte COA, se avsnitt 5.6).

Användningen av slow steaming har inte varit något som framhävts av respondenterna i studien. I Broströms fall kan det bero på att konceptet inte hade fått fotfäste, även om åtminstone ett av fartygen i flottan arbetade enligt konceptet redan i slutet på 90-talet. Generellt kan orsaken vara att kontraktformen inte tillåter redaren att sakta ner därför det är kunden som bestämmer (och betalar) för tid och bränsle (gäller inte COA, se avsnitt 5.6).

Bränslepriset har gått upp men transportalternativ (substitut) på annat billigare transportsätt finns i praktiken inte för Laurin och Broström men däremot för Sirius. Avsaknaden på substitut beror på att Broström och Laurin dels på lastkapacitet på fartygen (relativt stora sändningsvolym) dels på trafikområde. Sirius trafikområde som i stora delar innebär trafik parallellt med järnväg och väg på relativt korta sträckor gör företaget utsatt. Laurin arbetar med bränslekonsumtion för minskade kostnader om inte annat för att konkurrenterna gör det. Om inga framsteg sker kommer konkurrenternas åtgärder relativt att försämra företagets konkurrenskraft. Investeringar som ligger långt fram tekniskt kan löna sig men om inte utvecklingen följer med så kan investeringen snart innebära problem. Bränslet som sådant är också ett problem eftersom det inte alltid finns tillgängligt och bränslen har olika energiinnehåll vilket kan vara avgörande för beslut. Det måste finnas bunkringsplatser med pålitliga leverantörer. Vänta och se är inte ett alternativ eftersom fartygens andrahandsvärde påverkas av i vilken riktning utveckling sker. Gamla fartyg med hög bränsleförbrukning betingar ett lägre andrahandsvärde. Teknik kan snabbt bli föråldrad och innebära försämrat andrahandsvärde. Därför innebär bränslet inte bara en direkt kostnad, hög konsumtion av bränsle med högt pris utan också ett sämre andrahandsvärde.

Sammansättningen av flottan är en viktig del i företagets strategi att nå kundtillfredsställelse. Det skall vara fartyg av viss storlek, antal anpassat efter kunders transportbehov och att flottan går att operera på ett effektivt sätt. En felaktigt optimerad flotta gör fartygsflottan svårplanerad och ineffektiv. Genom att köpa och sälja (byta ut) enheter sker kund Anpassning av flottan vilket alltså även underlättar för operatören. Marknaden är föränderlig vilket innebär att vid en naturlig omsättning av fartygsflottan p.g.a. ålder kan fartyg bytas ut mot modernare och bättre anpassade enheter. Det fungerar inte att förena en syn på fartygen som en omsättningsbar tillgång med att kommunicera långsiktighet och kvalitet till kunder, leverantörer och personal. Det ger fel signaler. Ändå innebär fartygsägandet att köp och försäljning måste ske, det är oundvikligt. Åldersrelaterad utfasning beror oftast inte på att teknisk livslängd har passerats utan på kunders krav. Även förändringar i

transportmönster eller effektiviseringar påverkar om fartyg måste säljas och ersättas med annat nyare eller mer effektivt tonnage. I och med att priser på fartyg kan fluktuera mycket innebär det att tid för köp (och försäljning) blir mycket betydelsefullt.

Teekay Corporation ([www.teekay.com](http://www.teekay.com)) har försäljning av fartyg, en cyklisk tillgång som omsätts på en marknad, som en del av sin strategi (Lorange 2005). Argonaut hade spekulation i fartygsvärden som affärsidé (Lennerfors 2009). Det är stora kapital bundna i fartygen och att skriva av fartygen till noll håller inte fraktkalkylerna för. Redaren måste eventuellt ha en plan för vem som tar över fartyget när det säljs på en andrahandsmarknad så att inte fartyget dyker upp som konkurrent i stället.

Det blir en balansgång att i studien påstå att det inte går att ha köp och försäljning av fartyg som affärsidé och samtidigt kommunicera ett långsiktigt och hållbart perspektiv som logistikleverantör till kunder. Samtidigt är det inte möjligt att vara redare utan att köpa och sälja fartyg, för fartygen behöver bytas ut och fartygsinvesteringen är den enskilt största risken en redare tar. Företaget står och faller med fartygsinvesteringen och hur affären (fraktmarknaden) utvecklas. En redare framhåller att det inte handlar så mycket om fartyg skall köpas utan snarare när ett fartyg skall köpas och hur det skall se ut (Forsberg 2001), d.v.s. vilken specifikation fartyget skall ha.

Idag har inte något av företagen svensklagade fartyg. Det är endast Sirius som uttrycker besvikelse för att det inte längre är ekonomiskt försvarbart att ha svensk flagg.

## Broström

Broströms fartygsdrift kan främst beskrivas som att fartygen i bolaget knöts upp enligt en palett av olika kontrakts- och avtalsformer.

Broström hade som filosofi att även om företaget köpte andelar i ett fartyg så skulle redaren fortsätta att driva management ombord. Exakt hur det sköttes gjordes upp från fall till fall, men många av de redare Broström arbetade med hade goda kontakter för bemanning och god teknisk förmåga. Genom att stödja när det behövdes kunde redaren fortsätta med sin kärnverksamhet och låta Broström sköta t.ex. befraktning. Redaren kunde fortsätta att vara ett litet rederi, med de fördelar som det innebär, men ändå åtnjuta förmånen av att tillhöra en stor flotta som ger hög utnyttjandegrad.

Genom att bygga stora serier av fartyg och hela tiden arbeta strukturerat och ta tillvara ackumulerad kunskap kunde företaget bygga upp ett nytt storlekssegment på fartyg i ett geografiskt avgränsat område (5 000 till 7 000 dwt i Europa). Genom upplägget fick företaget tillgång till kunskap eftersom redaren fortfarande fanns med i bilden och som hade en klar bild av hur lastlåda och framdrivning skulle specificeras. Kombinationen av ”stora” fartygsserier och god teknisk och operativ kännedom gjorde segmentet lyckosamt.

## Laurin

Med ombord-management får Laurin riktig och engagerad information så fartygen kan anpassas till verksamheten. Snabb avstämning med leverantörer av information kanaliseras från ombord-management och funktionella avdelningar i bolaget ger snabb återkoppling.

Genom likriktning av flottan koncentreras kunskaperna om fartygen och den erfarenhet som ett fartyg gör på en destination kan direkt överföras till alla andra. Fartygen är inte identiska så skillnader finns i handhavande, förmåga och egenskaper. Erfarenhetsutbytet kan bestå i allt från i sjökortet omärkta uppgrundningar eller lokala väderfenomen till att undvika eller styra besättningsbyten till viss hamn eller passage.

Snabba och smidiga hamnanlöp som sker utan missöden ger återbetalning från kunder i form av förtroende vilket leder till fortsatt samarbete. För Laurin innebär en smidig hamnoperation ett effektivt utnyttjande av fartyget vilket påverkar resultatet. Beroende på hur fraktavtalet ser ut och slow steaming hanteras kan fraktintäkten fördelas på ett kortare tidsfönster vilket påverkar resultatet positivt.

Bränslebesparing och bränsleeffektivitet behöver inte innebära samma sak. Besparingen kan bero på personalens sätt att arbeta. Effektivitet kan bero på fartygets utformning eller framdrivningens optimering till varvtal och bränsleförbrukning. Hög bränsleeffektivitet kan innebära att fartyget får ett förhållandevis högre andrahandsvärde när det är dags för förnyring av fartygsflottan.

Laurin har inte några fartyg med svensk flagg och har inte haft sedan mitten på 1990-talet därför är inte heller frågan något som påverkar företaget. Det är inte heller troligt att företaget skulle verka för att flagga svenskt om förutsättningarna förändrades eftersom företaget inte är fartygsägare utan ett Ship management företag.

Tillgången på fartyg för investering är intressant med stort utslag i fraktkalkylen (se figur 9). I och med att inte marknaden tar hänsyn till vad redaren har för kostnader blir låga fraktsatser snart ett problem för de redarna med relativt höga kapitalkostnader. Omvänt kan marknaden utvecklas gynnsamt för redare med relativt låga kapitalkostnader. För en liten (relativt få fartyg i flottan) redare blir beslutet för investering i ett fartyg än mer avgörande.

## Sirius

Företaget har, tack vare sitt kluster, visat på handlingsförmåga i situationer som kan uppstå utan direkt förberedelse men med stor potential t.ex. köpet av fartygen i Dala rederi. Att mångdubbla fartygsflottan och sedan bygga upp en organisation i en bransch där kunder har höga krav och där fel och brister inte accepteras ställer krav på de som finns i organisationen och att det går att komplettera och söka stöd från klustret. De som engageras måste direkt kunna sättas in i verksamheten och bidra med kunskaper och utbilda andra. Teknisk kompetens, bemanning till fartyg och administrativ kunskap finns för rekrytering och med den basen går det att komplettera med behörig men oerfaren personal.

Genom att hela tiden vara tydlig i sitt sätt att arbeta med fartygen, att t.ex. inte välja det billigaste varvet vid ombyggnation, ger det signaler till kunder, finansärer, leverantörer och personal om företagets affärsidé. Signalen blir tydlig och finansärer kan visa förtroende genom finansiering till förnyring och expansion av flottan.

Om företaget skulle upphandla managementet, d.v.s. hyra in bemanning, befraktning och tekniskt management från extern partner, skulle företaget förlora marknadskunskap. Företaget skulle förlora kunskapen om sin kärnverksamhet. Företaget måste vara kostnadseffektivt.

effektivt men kostnadseffektiviteten får inte gå ut över verksamheten, eftersom för hårda och ogenomtänkta sparkrav kan ge en förlamande effekt på verksamheten.

Sirius menar att löne-, bränsle- och kapitalkostnader styrs av marknaden och är därför svårt att kontrollera. Därför måste resurser användas effektivt. Bränslekostnader har eskalerat så incitamentet att arbeta med bränsleförbrukning har ökat (se avsnitt 5.5 Bränslepriets utveckling på sidan 106). Minskad förbrukning ger samtidigt minskade utsläpp och kan ge förhöjd lastförmåga. Höga priser på bränsle har gjort alternativa framdrivningsmedel intressanta. Företaget ligger i startgroparna för uppbyggnad av en fartygsflotta med miljövänligare mer bränsleeffektiv framdrivning, men i nuläget är det inte läge att bygga nytt.

Sirius gick i och för sig från sitt första fartyg till avsevärt större fartyg men det var inte en affärsstrategi så uttalad som den var hos Broström. Det var snarare fysiska begränsningar i systemet som gjort att fartygen har en viss storlek och att Sirius har främst Nordeuropa och Skandinavien som marknad. Bl.a. kräver Vänertrafik en viss storlek på fartyg. Det har visat sig vara svårt att konkurrera på Vänertrafik vilket gör att fartygen får sysselsättas i annan trafik.

Sirius har redan flaggat ut hela sin flotta så besparingen på besättningssidan är redan gjord så långt företaget valt att gå. Stora förändringar bland besättningar och arbetsplatsförhållanden kan påverka verksamheten negativt, bl.a. beroende på eventuella utfall från vetting-inspektioner. Att helt bemanna fartygen med ”extern” personal gör också att företaget förlorar fördelen med rekrytering från klustret. Strategin kommer då snabbt att förvandlas till en med lågkostnadsfokus utan att kunna dra nytta av det kluster som företaget befinner sig i.

### 6.6.2. Trafikering

Den affärsstrategi som företaget använder för att möta affärsförutsättningarna som kommuniceras av kunderna påverkar sammansättningen av flottan för att kombinera fartygen så de utför ett effektivt arbete. Så fort flottans sammansättning inte stämmer med kunders önskemål får företaget signaler om det genom att det blir besvärligt att passa in i kunders efterfrågan och fartygen passar inte in i trafiken.

#### Broström

Broström arbete med ruttplanering och marknadsutveckling prioriterades högt. Genom stor kontraktbas kunde viss överkapacitet användas till marknadsutveckling, vilket också gjordes genom etablering i Asien.

#### Laurin

Laurin har en tydlig affärsstrategi att kunna planera rutter och utveckla marknader. Flottans stora kontraktbundenhet innebär i stort full sysselsättning i att fullfölja existerande kontrakt. Genom ökning av fartygsflottan får företaget möjlighet att öppna upp nya marknader. Hög andel kontraktbunden kapacitet innebär, under tider med höga trampmark-



nadsfrakter, missade möjligheter. Låg andel kontraktsbunden kapacitet innebär, under tider med låga trampmarknadsfrakter exponering för konkurrens och prispress.

## Sirius

Sirius har hög andel kontraktsbunden kapacitet och högt kapacitetsutnyttjande på fartygen i flottan. Det finns förutsättningar för expansion, tack vare hög andel kontraktsbunden kapacitet, genom köp av ytterligare kapacitet. Att utveckla marknader utanför Sirius geografiska arbetsområde är mindre intressant. Marknadsutveckling av det slaget ingår inte i Sirius nuvarande affärsstrategi.

### 6.6.3. Kostnadseffektivitet

Affärsförutsättningarna innebär för sjöfarten bland annat geografisk spridning på verksamheten och att destinationer för leveranser av bränsle, proviant och reservdelar till fartygen hela tiden förändras. Det innebär ett praktiskt problem vid destinationsplanering av personal, proviant, reservdelar och bränsle. Utan bra leverantörer fungerar inte verksamheten, t.ex. genom väntetid för reservdelsleveranser. Pålitliga bränsleleveranser, tillgänglighet, leveranssäkerhet och kvalitet är av yttersta vikt.

Få leverantörer är önskvärdt för sjöfartsföretag men svårt att i praktiken alltid hålla sig till. Verksamhetens karaktär gör att vissa leverantörer inte kan vara unika. Det är helt enkelt inte praktiskt. Det är inte säkert att en leverantör med god leveranssäkerhet i Europa även kan erbjuda det i Sydamerika eller i Asien.

Lokala leverantörer kan vara svåra att få helt kvalitetssäkrade och reservdelar som skickas över hela världen kan komma till fel destination eller komma fram för sent. Bränslet är relativt standardiserat men erbjuder ändå variationer i kvalitet inom specifikationen. Bränsle som inte håller rätt kvalitet kan ställa till problem för fartygen i merarbete och i värsta fall maskinhaveri.

Det är idag viktigt att fartygen är bränsleeffektiva för bränslepriserna har gått upp senaste åren. Det finns inte mycket som tyder på att priserna kommer att gå ner i närtid, snarare tvärt om (Witting 2011). Bränsleeffektivitet påverkar utsläpp vilket har blivit en allt viktigare aspekt. Att vara bränsleeffektiv innebär att en mindre mängd bränsle behöver lagras ombord, vilket ger positiva effekter på lastintag.

## Broström

Broström hade en avsevärt större organisation med fler fartyg än Laurin och Sirius. Företaget hade personal i landorganisationen som enbart sysslade med inköp och inköpsarbetet kan beskrivas som strukturerat. Studien har inte tillräckligt underlag från inköpsavdelning för djupare analys om Broströms inköpsstrategi.

## Laurin

Laurin arbetar med bränslekonsumtion för minskade kostnader om inte annat för att konkurrenterna gör det. Om ingen utveckling görs kommer konkurrenternas åtgärder relativt

att försämra företagets konkurrenskraft. Investeringar som ligger långt fram tekniskt kan löna sig men om inte opinionen följer med så kan investeringen snart innebära problem. Bränslet finns inte alltid tillgängligt och bränslen har olika energiinnehåll vilket påverkar räckvidd vilket i sin tur kan vara avgörande för beslut. Traditionella bränslen som IFO och MDO är lättillgängliga och ger god räckvidd i förhållande till LNG. Det måste finnas bunkringspunkter som är pålitliga. Gamla fartyg med hög bränsleförbrukning betingar ett lägre andrahandsvärde, relativt till kostnader för bränsle. Gammal teknik kan snabbt bli föråldrad och innebära försämrat andrahandsvärde. Därför innebär bränslet inte bara en direkt kostnad, i hög konsumtion av bränsle till högt pris, utan också kapitalkostnadspåverkan genom andrahandsvärdet.

Laurin har kontor i Göteborg delvis på grund av att många teknik- och reservdelsleverantörer finns i närheten. Det underlättar när kontrakt skall göras upp eller diskussioner skall föras om nya tekniska lösningar. Att ha nära till leverantörer på bekvämt besöksavstånd, ger fördelar när nya fartyg skall projekteras.

## Sirius

Lokala leverantörer (t.ex. AB Donsö Fiskeredskap & Skeppsfurnering, [www.dfs-ab.se](http://www.dfs-ab.se)) spelar en viktig roll i företagets affärsmodell vilket delvis kan kopplas till teknisk kompetens och administrativ kunskap. Under intervjun framkom inte någon uttalad strategi att leverantörerna skulle vara inbäddade i organisationen men gav det intrycket. Leverantörer är i vissa fall starkt knutna till verksamheten och klustret.

Fartygen lastar regelbundet i Göteborg och det är också i Göteborgsområdet nyckelleverantörerna har verksamhet. Det innebär att tiden mellan beställning och leverans, förutsatt beställningen gäller en lagervara, kan vara mycket kort. Fördelen med korta leveranstider innebär också att fartygens kapacitet kan ökas, eller i varje fall optimeras. Optimeras (minimeras) bränsle, proviant, förnödenheter och reservdelar ombord kan fartyget lasta mer och mer last innebär mer fraktintäkt.

Leverantörer är betydelsefulla för företagets affärsmodell samtidigt har företaget valt att samla ihop affärer till ett fåtal leverantörer. Det innebär att det finns ett ömsesidigt beroende mellan Sirius och deras utvalda leverantörer. Inte bara Sirius, utan även klusterkollegorna, har knutit sig till (samma) leverantörer nära verksamheten. Det innebär att vid utarmning av klustret har det inte bara en direkt negativ effekt för företaget utan även indirekt. Utvalda leverantörer skall ha tillräckligt med underlag för konkurrenskraftiga priser vilket förutsätter ett antal företag som kunder. Börjar verksamheter flytta utomlands kan det få effekt för leverantörerna och därmed även andra kunder till leverantörer som t.ex. Sirius.

Den starka kopplingen till hur samarbetet med leverantörer fungerar varierar beroende på hur relevant det är. Leverantörer av teknisk utrustning som radar etc. är förmodligen inte integrerade i verksamheten på samma sätt som leverantör av förbrukningsvaror för besättning, trossar och vissa kemikalier etc. Bränsleleverantörer ligger någonstans mitt emellan i integrering eftersom visst personalutbyte skulle kunna ske (verksamheterna ligger nära varandra).

Vid nybyggen eller större reparationer på varv har företagen egen personal på plats för inspektion och kontroll, förutom hela eller delar av besättningen. Sirius anser att leveran-

tören innebär en konkurrensfördel och viktig för företagets förmåga att konkurrera. Det beror på att flera viktiga leverantörer finns i närheten och har sitt ursprung på Donsö. Fartygens trafikområde gör det enklare att få ombord utrustning och proviant. Sirius har relativt få leverantörer vilket är mer effektivt, genom att kommunikationen blir koncentrerad, effektiv och precis.

Sirius trafik på Sveriges kuster innebär förutsättningar till relativt regelbundna och problemfria leveranser. Ett geografiskt begränsat (Nord- och Östersjön) trafikområde innebär dessutom möjligheter till ett fåtal utvalda leverantörer vilka företaget är kända med. Företaget har en styrka i det nära samarbetet med leverantörerna, det har inte alla konkurrenter på samma sätt. Flera bränsleleverantörer finns representerade i Göteborgsområdet och bunkerfartygen har hemmahamn västkusten eller till och med Donsö. På grund av att leverantörer och Sirius har ett så nära samarbete och ligger så nära varandra geografiskt är konsekvenserna vid t.ex. fel i kvalitet på bränsle inte lika allvarligt, även om misstag säkert har hänt.

## 6.7. Mål

I teoretisk referensram (se kapitel 2) beskrivs målen som ekonomiska eller icke-ekonomiska samt kvantitativa eller kvalitativa. Det som skiljer det första paret mål från det andra paret mål är enligt Gummesson (1984) att varken ekonomiska och icke-ekonomiska mål kan rangordnas. Det går däremot att rangordna både kvantitativa och kvalitativa mål enligt samma författares resonemang. Mål som är kvantitativa/kvalitativa går att avgöra i vilken grad de är uppfyllda. Empirin ger stöd för att vissa mål har uppfyllts men inte i vilken grad, därför redovisas målen och förs diskussionerna i termer av ekonomiska och icke-ekonomiska mål. Några av de mål som kan sorteras under icke-ekonomiska mål passar inte riktigt in där eftersom de är strategimål och ligger närmre mål för funktioner eller aktiviteter såsom t.ex. strategielement som försäljning eller kommunikation. Den gruppen av mål kallas därför strategimål och är alltså inte företagsövergripande på samma sätt som de ekonomiska/icke-ekonomiska målen.

För varje företag finns identifierade mål som prioriteras. Mål som prioriteras i innevarande planeringsperiod behöver inte vara prioriterade i nästa. Det är ur affärsförutsättningarna möjligheter identifieras som påverkar vilka mål som prioriteras och det kan vara svårt att göra allt samtidigt, bland annat beroende på den finansiella flexibiliteten och begränsade resurser. Företagen är väl förberedda och de prioriterade målen hänger ihop med fördelen att framgång i arbetet med ett mål gagnar ett annat. Genom arbetet stärker företaget sin affärsstrategi och anpassar den ytterligare till affärsförutsättningarna. Belöningen är uppfyllda affärs mål och ett förmånligare utgångsläge inför nästa planeringsperiod.

Även om delar av affärsstrategierna sammanfaller eller tangerar varandra kan företagen ha olika sätt att arbeta beroende på skilda affärsförutsättningar och på valda affärsstrategier i tidigare planeringsperioder. När intervjuerna gjordes baserades företagens affärsstrategier på de då rådande identifierade förutsättningarna och uppsatta målen. Över tid förändras, förbättras eller försämras, förutsättningarna beroende på företagssatsningarnas utfall och hur yttre strategideterminanter påverkar. De affärsstrategier som tillämpades under förevarande planeringsperiod kan upplevas som mindre lämpliga under nuvarande. Tillämpade affärsstrategier under planeringsperioden är anpassade till rådande affärsför-

utsättningar och kan upplevas som mindre lämpliga i nästa. Därför har de studerade företagen inte samma utgångsläge och inte samma affärs mål.

### 6.7.1. Ekonomiska

Avkastningen måste precis som Makadok (2003) beskriver över tid vara positiv förutsatt att inte kapitaltillskott sker på annat sätt. Hur lång tid avkastningen kan vara negativ går naturligtvis inte att exakt fastslå och är ägarna villiga kan kapitaltillskott från dem ytterligare förlänga tiden för företagets uthållighet.

#### Broström

Broström menade att kapitalavkastningen var ett viktigt sätt att kommunicera med ägarna så därför fick inte avkastningen fluktuera allt för mycket. Det innebar att företaget valde en strategiprofil som gynnade en stabil kapitalavkastning. Strategin innebar att företaget kunde undvika de djupaste konjunktursvackorna och ändå göra ett tillfredsställande förutbestämt resultat men innebar alltså samtidigt att även topparna kapades. Genom att leverera en stabil kapitalavkastning kunde företaget växa ytterligare vilket var ett annat ekonomiskt mål.

#### Laurin

Laurins ägare och dess ledning är delvis samma personer så företaget har inte på samma sätt som Broström behov av att leverera en stabil avkastning. För Laurin innebär tillfredsställande avkastning att så länge ägarna tycker den är tillräcklig så är ägarna nöjda. Därför har företaget som ekonomiskt mål att avkastningen skall vara tillfredsställande.

Den finansiella flexibiliteten innebär uthållighet och möjlighet att agera (t.ex. investera i fartyg) under lågkonjunktur. Att prestera ett tillfredsställande resultat under långkonjunktur innebär inte bara att företaget lyckats hålla kostnader nere. Enbart att hålla kostnader nere kan innebära ett onyanserat kostnadsfokus vilket kan ge förlamande effekter på verksamheten och därmed hota förhållandet till kunderna och förhållandet till kunderna påverkar resultatet. Resultatet av företagets framgång ger finansiell flexibilitet vilket påverkar utgångsläget inför nästa planeringsperiod. Därför behöver företagets avkastning vara tillfredsställande vilket i längden leder till finansiell flexibilitet.

#### Sirius

Precis som för Laurin strävar inte Sirius efter vinstmaximering. Inte heller har det så stor betydelse om avkastningen är stabil även om den inte kan ha onunda svängningar. För att få en långsiktig verksamhet behöver avkastningen vara tillfredsställande.

### 6.7.2. Icke-ekonomiska

De ekonomiska och icke-ekonomiska målen samverkar indirekt och på lång sikt (Gummesson 1984). Uppfyllandet av icke-ekonomiska mål är delvis en förutsättning för

att uppfylla ekonomiska mål. Ekonomiska mål som viss kapitalavkastning innebär att kunder bör ha förtroende för leverantören så om inte ett icke-ekonomiskt mål t.ex. högt förtroende hos kunder uppfylls kan det innebära att inte heller ekonomiska mål uppfylls. Icke-ekonomiska mål är av stor betydelse för företagen och de lägger stort fokus på formulering och uppfyllande av dessa även om företagen i varierande grad har varit tydliga med vilka de icke-ekonomiska målen är.

## Broström

Kunderna ville ha en ökad kontroll på vilka som var leverantörer och hur dessa leverantörer skötte sitt åtagande. Det låg helt i linje med hur Broström arbetade eftersom det både stärkte företagets ställning i förhållande till kunder och konkurrens och ökade marknadsandelen när företaget valdes framför konkurrerande bolag.

## Laurin

Anpassning till skärpta miljökrav är något som företaget arbetar med i form av bl.a. minskad bränsleförbrukning. Företaget är ett familjeföretag och det finns en vilja hos familjen att bibehålla den ordningen. Familjekontrollen gör att det finns en förståelse för att resultatet inte alltid är positivt och att utdelning kan utebli.

## Sirius

Miljökraven i trafikområden kräver stora investeringar och företaget har formulerat målet att den anpassningen skall ske. Dels innebär anpassningen en teknisk utmaning och ett krav på kompetens dels innebär anpassningen en kommersiell utmaning eftersom det gäller att hitta kunder som är intresserade. Företaget har nära samarbete med aktörer där intressena sammanfaller med Sirius intressen och aktörerna är lokala företag. Kompetensen finns hos besättningen i fartygen och i landorganisationen och företaget är noga med att påpeka vilken stor betydelse personalen har. Kompetensen finns också hos kunder, leverantörer och hos företag som också är tankrederier. För Sirius innebär klustret att kunskap och erfarenheter kan utbytas och att även affärer kan vidarebefordras från andra företag inom klustret till eller ifrån Sirius beroende på vilket som anses vara lämpligt. Familjen är viktig och den återkommer så företaget ger intryck av att vara ett familjeföretag trots att det är relativt stort. Familjekontrollen innebär för Sirius stabilitet, vilket tillsammans med en hög andel kontraktbunden sysselsättning för fartygen gör att möjligheter kan tas tillvara vid behov.

### 6.7.3. Strategimål

Strategimål är inte är företagsövergripande på samma sätt som icke-ekonomiska mål och passar därför inte in som icke-ekonomiska mål. Strategimålen är i stället främst mål för funktionella strategier som t.ex. försäljning eller marknadsföring. Strategimål skall inte sammanblandas med det Lynch (2003) kallar strategiska mål, vilket är företagsövergripande och har samma innebörd som icke-ekonomiska mål.

## Broström

Det nära samarbetet med kunder tillsammans med att bygga upp kompetens innebar att företaget kunde identifiera möjligheter och vara proaktiva. Innovationsförmågan i att t.ex. bygga upp ett ”nytt” segment av tankfartyg enligt en löpandebandsprincip ansågs viktigt. Genom att teckna 50-70 % COA menade företaget att de hade en bra kontraktsbas och kunde därmed få en hög nyttjandegrad.

## Laurin

Företaget använder parallella kanaler för att få information. Ombord-management, kompetent personal på kontoren, kontor med geografisk placering i närhet av behov samt att användandet av mäklare innebär att information kommer ledningen till del via parallella kanaler, som ger goda förutsättningar till möjlighetsidentifiering. Genom att ha viss del av sysselsättningen för fartygen bunden i kontrakt (COA) till ca 60-70 % kan utnyttjandegraden ökas i det att fartygen har sysselsättning.

## Sirius

Företaget verkar sträva efter en så hög andel kontraktsbunden (COA och T/C) trafik som möjligt (100 %).

## 6.8. Strategiprofiler

Det finns påtagliga nyansskillnader i sättet företagen anpassar sina strategier i förhållande till förutsättningarna och varandra. För att ytterligare tydliggöra skillnaderna i framgångsrika affärsstrategier sammanställs företagens strategikomponenter och strategielement i tabell 12.

Tabell 12 – Specifik strategiprofilmodell

Strategi-komponenter	Strategi-element	Företag		
		Broström	Laurin	Sirius
Affärsidé	Produkt:	Konkurrenskraftiga logistiklösningar med fokusering på industriell tanksjöfart och marina tjänster	Marina transporttjänster	Transporter av olje- och kemikalieprodukter
	Kundsegment:	Industri som efterfrågar sändnings-storlekar på 5 000 till 50 000 metriska ton. Europa.	Kunder som efterfrågar sändnings-storlekar på 40 000 till 50 000 metriska ton. Från Mexikanska golfen till östkusten på nord- och sydamerika samt transatlantiskt till Europa.	Kunder som efterfrågar sändnings-storlekar på 2 500 till 12 000 metriska ton. norra Europa, Nord- och Östersjötrafik.
	Affärs-koncept:	Utföra säkra transporter och vara en tillförlitlig partner i nära samarbete med kunder.	Vara ett känt företag som säkert och flexibelt i samarbete med kunder tillgodoser kunders behov och anpassar sig till makromiljöns ökade krav.	Säkra och effektiva transporter i långsiktiga relationer med högsta graden av service som en del av kundens logistiksystem. Förbättringsarbetet är en kontinuerlig process för att tillmötesgå och överträffa kundens högsta förväntningar.
Resurser	Finansiering:	Eget kapital, shippingbank. Sale and lease back, finansiell leasing, operationell leasing. 7 % till 100 %-igt ägande	Eget kapital, shippingbank. Sale and lease back, operationell leasing. 0 %-igt ägande	Eget kapital. Shippingbank (-en?). 100 %-igt ägande.
	Personal (HR):	Internutbildning (land). Låg personalomsättning.	Hög kompetens, låg personal-omsättning, internrekrytering (sjö till land), ombord-management.	Hög kompetens, låg personalomsättning, aktiv i kluster.
	Fartygs-kapacitet:	100 fartyg/2 549 180 dwt (feb-07)	20 fartyg/908 257 dwt (jan -12)	10 fartyg/70 813 dwt (jan -12)
	Lokali-sering:	Ej bunden till viss ort eller geografiskt område.	Organisationsfunktion i närhet av behov	Lokalisering i Donsöklustret, Göteborg med närhet till kund- och leverantörsmarknaden

Modellen fortsätter på nästa sida.

Strategi-komponenter	Strategi-element	Företag		
		Broström	Laurin	Sirius
Tillväxt	Produkt:	Stora kunder matchas med tillräcklig kapacitet, kvalitet och säkerhet.	Likriktning av flottan avseende lastförmåga hos fartygen.	Miljövänliga transporter och förstärka kundens förmåga. Aktivt tillgängliggörande av LNG som bränsle
	Kundsegment:	Utveckla i Asien med ökad inriktning på kunder som efterfrågar större sändningsstorlekar på längre distanser.	Marknadsutveckling genom samma kundsegment i Asien.	Produktutveckling till kunder som efterfrågar transporter inom SECA-området.
	Organisation:	Allianser, centraliserat, förvärv, konsolidering. Bygga upp säkerhets- och kvalitetsstruktur.	Decentraliserat, organisk tillväxt	Centraliserat, förvärv, hybridtillväxt
Marknads-föring	Försäljning:	Långsiktiga kontrakt (COA) kombineras med V/C.	Långsiktiga kontrakt (COA) kombineras med V/C.	Hög andel långsiktiga kontrakt (COA och T/C). Känna kunders behov genom geografisk närvaro.
	Kommunikation:	Årsredovisningar och informationsdokument. Direktkontakt med kunder (COA).	Direktkontakt med kunder (COA). Mäklare.	Direktkontakt med kunder (COA). Enhetlighet. Kluster.

Modellen fortsätter på nästa sida.



Strategi-komponenter	Strategi-element	Företag		
		Broström	Laurin	Sirius
Produktion	Fartygsdrift:	Teknisk förmåga, aktiv ägare. Samarbete med utvalda redare gav tillgång till bemannade och tekniskt välskötta fartyg med god ekonomi.	Arbetar med helheten d.v.s. det som företaget menar är nyckelfunktioner för organisationen och effektivt handhavande.	Centralt i verksamhet. Praktisk förmåga. Moderna och väl underhållna produkttankters.
	Trafikering:	Fokus på ruttplanering ger marknadsutvecklingspotential.	Fokus på ruttplanering ger marknadsutvecklingspotential.	Fokus på geografiskt område genom hög andel kontrakt och högt kapacitetsutnyttjande.
	Kostnads-effektivitet:	Långsiktighet innebär förutsättningar att tillsammans med kunder påverka lasthanteringssystem i specifika hamnar för att öka effektiviteten.	Organisationsfunktion nära händelse, ombord-management. Fokusering på bränsle-effektivitet. Prissäkra bränsle-kostnader (Hedging).	Få leverantörer nära knutet till företaget. Kluster.
Mål	Företags-övergripande ekonomiska mål:	Stabil kapitalavkastning. Tillväxt	Tillfredsställande avkastning Finansiell flexibilitet	Tillfredsställande avkastning
	Företags-övergripande icke-ekonomiska mål:	Ökad marknadsandel. Stärkt konkurrensposition.	Anpassning till skärpta miljökrav. Familjekontroll	Anpassning till skärpta miljökrav Familjekontroll Stödja och göra affärer med lokala företag. Tillhöra kluster.
	Strategimål	Möjlighets-identifiering. Innovationsförmåga. Proaktiv förmåga. 50-70 % COA	Möjlighets-identifiering. 60-70 % COA	Hög andel (100 %) COA och T/C

I tabell 12 har nyansskillnaderna i de framgångsrika affärsstrategierna hos Broström, Laurin och Sirius påvisats. Den fortsatta texten kommer att referera till tabell 12 och för att underlätta för läsaren kan strategin formuleras som strategielementet ”försäljning”, ”finansiering” eller ”marknadsföring” alternativt försäljningsstrategi, finansieringsstrategi eller marknadsföringsstrategi. För att ytterligare synliggöra skillnaderna i framgångsrika

affärsstrategier mellan företagen förs en diskussion i kapitel 7 med utgångspunkt i tabell 12.

## 7. Observerade inslag i företagens affärsstrategier jämförda med teorins strategibegrepp

Föreliggande kapitel jämför inslag i de tre företagens observerade affärsstrategier (enligt tabell 12) med teoretiska strategibegrepp (enligt kapitel 2) och kapitlet avser beskriva vad som kännetecknar företagens affärsstrategier i teoretiska termer. Kapitlet avser att ge ytterligare validering till den empiriska undersökningen. Denna typ av validering benämns konstruktionsvaliditet (construct validity) eller konvergerande validitet (convergent validity) av Churchill (2005). Validitetsprinciperna enligt Churchill (2005) innebär att validitet skapas på flera av varandra oberoende sätt och kan liknas vid ett nätverk, där studiens delar korrelerar för att skapa trovärdighet. Exemplifieringen i kapitlet görs från de affärsstrategier som återfinns i strategiprofilmodellen (se tabell 12).

### 7.1. Intressenter, mål och framgångskriterier

Definerade mål (ekonomiska, icke-ekonomiska och strategimål) innebär att det går att ta ut en inriktning och bestämma en omfattning på verksamheten. Ekonomiska mål är kopplade till uthållighet t.ex. som att i Broströms fall erhålla en stabil kapitalavkastning eller som i Laurins och Sirius fall uppnå tillfredsställande kapitalavkastning. Icke-ekonomiska mål innebär för Broström t.ex. att uppnå ökad marknadsandel och för Laurin och Sirius t.ex. bibehållen familjekontroll. Strategimålen är inte företagsövergripande på samma sätt som de ekonomiska och icke-ekonomiska målen utan är främst mål för funktionella strategier som t.ex. ”kommunikation” och ”försäljning”. Strategimålen anger därför t.ex. i vilken grad företagen önskar ha långsiktiga kontrakt. När konjunkturen är svag blir affärsstrategier mer fokuserade på att överleva men även att som i Laurins fall investera. När konjunkturen är stark kan affärsstrategier i stället tillsammans med övriga mål mer fokuseras på avkastningen. En affärsstrategi kan sägas vara framgångsrik om affärsmål uppfylls och utgångsläget i planeringsperioden upplevs som positivt. Det innebär att framgångsrika affärsstrategier är ett relativt begrepp och individuellt för varje företag. I tabell 13, som är ett utdrag från strategiprofilmodellen (se tabell 12), sårredovisas ekonomiska mål, icke-ekonomiska mål och strategimål som de empiriska observationerna visat att företagen har.

**Tabell 13 – Företagens mål**

Strategikomponenter	Strategielement	Företag		
		Broström	Laurin	Sirius
Mål	Företagsövergripande ekonomiska mål:	Stabil kapitalavkastning Tillväxt	Tillfredsställande avkastning Finansiell flexibilitet	Tillfredsställande avkastning
	Företagsövergripande icke-ekonomiska mål:	Ökad marknadsandel Stärkt konkurrensposition	Anpassning till skärpta miljökrav Familjekontroll	Anpassning till skärpta miljökrav Stödja och göra affärer med lokala företag Kluster Familjekontroll
	Strategimål	Möjlighetsidentifiering Innovationsförmåga Proaktiv förmåga 50-70 % COA	Möjlighetsidentifiering 60-70 % COA	Hög andel (100 %) COA och T/C

Ekonomiska mål har betydelse för uthålligheten. Icke-ekonomiska mål som harmoni, arbetstillfällen för familjemedlemmar, familjekontroll, kontinuitet, stolthet, rykte, tillhörighet, affärsetik etc. (Lynch 2003, Zellweger et al. 2008, Chrisman et al. 2012) har annan betydelse för företagen i studien men betydelsen varierar. Strategimålen är separerade från de företagsövergripande målen (se tabell 12) och är mål för funktionella strategier som t.ex. ”försäljning” och ”marknadsföring”. Strategimålen tillsammans med de företagsövergripande målen är en viktig del när det gäller att kunna ta ut en riktning och bestämma en omfattning på verksamheten. Strategimålen är också en del av synliggörandet av företagets respektive framgångskriterier. Uppsatta mål i förhållande till identifierade förutsättningar behöver inte innebära att målen tillvaratar den fulla potentialen i förutsättningarna. Framgång blir något som delvis är upp till intressenten (inre eller yttre) eller betraktaren att ta ställning till (se avsnitt 2.2.1). De tre affärsstrategierna som representeras av kolumnerna Broström, Laurin och Sirius i modellen i tabell 12 anses i denna studie vara framgångsrika beroende på att företagen har överlevt på en starkt konkurrensutsatt marknad under minst 20 år med acceptabel måluppfyllelse.

De empiriska observationerna visar att inte bara ekonomiska mål utan även icke-ekonomiska mål har betydelse för företagen. Målens utformning skiljer mellan företagen delvis beroende på vem mottagaren av informationen är, vilket förklarar Broströms mer expansiva mål t.ex. tillväxt, ökad marknadsandel och stärkt konkurrensposition i förhållande till Laurins och Sirius tillfredsställande avkastning och anpassning till skärpta miljökrav. Icke-ekonomiska mål kan enligt Gummesson (1984) även uttryckas som kvalitativa och enligt Lynch (2003) som strategiska mål. I denna studie används ekonomiska och icke-ekonomiska mål, där båda anses vara strategiska mål. Studien anger även strategimål som skiljer sig från de företagsövergripande strategiska målen, därom mer senare i texten. Definitionen av framgångsrik affärsstrategi är mångfacetterad eftersom framgång bedöms i förhållande till både ekonomiska och icke-ekonomiska mål. Företags lönsamhet, vinst eller avkastning behöver enligt Gummesson (1984) inte alltid vara positiv för att strategin skall tolkas som framgångsrik även om lönsamhet, vinst eller avkastning på lång sikt be-

höver vara tillfredsställande. På kortare sikt kan i stället icke-ekonomiska mål styra och t.ex. överlevnad, bibehållen marknadsandel etc. anses kunna innebära framgång. Inte heller Lynch (2003) anser att framgångsmått enbart behöver vara finansiella eller ekonomiska och kvantifierbara. Mål som Lynch (2003) beskriver som strategiska motsvaras av denna studies icke-ekonomiska mål. Författaren nämner just ökad marknadsandel som ett strategiskt mål, vilket resultatet av de empiriska observationerna visat att Broström har.

Likheterna mellan Broström, Laurin och Sirius består i att företagen vill kommunicera stabilitet och långsiktighet till intressenterna men en stabil kapitalavkastning prioriteras högre hos Broström än hos Laurin och Sirius, vilket förmodas bero på ägarsammansättningen (se tabell 14). Stora svängningar i kapitalavkastningen påverkar börskursen och för stora svängningar ville Broström undvika, eftersom det kunde rubba förtroendet för företaget. Både för Laurin och Sirius är stabilitet i kapitalavkastningen viktigt men får inte samma direkta konsekvens som det fick för Broström. Därför prioriterar heller inte Laurin och Sirius en stabil kapitalavkastning även om de säkert uppskattar den, utan företagen menar i stället att avkastningen skall vara tillfredsställande. Gummesson (1984) exemplifierar ekonomiska mål med lönsamhetsmått (se kap 2.2.1) och Broströms kapitalavkastning skall vara stabil (uttryckt i procent), vilket därför gör det till ett ekonomiskt mål. Laurin betonar vikten av finansiell flexibilitet inför investeringar, vilket innebär att företaget på något vis måste kunna fondera kapital under längre perioder. Sammantaget ger företagens ekonomiska mål ett långsiktigt perspektiv, där långsiktigheten är ett mål i sig. Sättet att anskaffa, utnyttja samt göra en objektiv bedömning av resurserna och dess begränsningar för att uppnå målen är det som gör att ett företag blir långsiktigt framgångsrikt. Negativ kapitalavkastning kan upplevas som något positivt om avkastningen utfaller enligt prognos eller bättre (Makadok 2003) t.ex. vid lågkonjunktur, vilket stämmer bra på företagen i studien. De ekonomiska målen uttrycks i form av stabilitet och tillfredsställelse och det finns en underliggande ton av att de ekonomiska målen har med uthållighet att göra. Laurins finansiella flexibilitet kan jämföras med den flexibilitet som Jensen (1991) nämner genom att det skall finnas en förmåga att anpassa verksamheten till förändringar som t.ex. kapacitetshöjningar i form av investeringar i nya eller begagnade fartyg. Flexibilitet beskrivs av Chua et al. (1999) som att ha närhet till beslut, vilket Laurins finansiella flexibilitet kan kopplas till. Investering i fartyg är en relativt sett stor investering i förhållande till ett litet företags omsättning, vilket innebär att beslutet ställer stora krav på ledning och ägare, där närheten dem emellan är exempel på nämnda flexibilitet. Familjeföretags närhet till och snabbhet att fatta beslut vid större investeringar kallas även av Chua et al. (1999) för flexibilitet, vilket inte säkert skulle accepteras av aktieägarna i ett börsnoterat företag på samma sätt. Den finansiella flexibiliteten innebär alltså inte bara att företaget kan fondera kapital utan investeringsbeslutet blir dessutom snabbare och inte så byråkratiskt. Vidare, Laurins flexibilitet kan skapa det Chakravarthy (1986) kallar slack. Om resurser inte utnyttjas fullt ut t.ex. att vinster inte återinvesteras direkt eller delas ut till ägarna, skapas en flexibilitet eller slack, vilket i framtiden kan användas för fartygsinvestering. Precis som Laurin beskriver, kan då investeringen anpassas till när fartygspriser anses vara förmånliga, vilket i sin tur påverkar kalkyler och uthållighet positivt genom hela konjunkturcykeln. Flexibilitet beskriven av Westhead et al. (2001) kan påverkas negativt i familjeföretag där ledningen förmodas ha starka band eller t.o.m. är samma personer som ägarna. Viljan att behålla familjekontrollen kan stå i konflikt med långsiktiga affärsförutsättningar t.ex. skuldsättning i förhållande till att behålla total kontroll över företaget. Laurin nämner något som kan liknas vid ett generationsskifte på sidan 123 i avsnitt 5.8 men det empiriska materialet ger inte stöd för att skiftet skulle ha påverkat företagets långsiktighet i negativ riktning. Tvärtom innebär företagets inställning till

finansiell flexibilitet fortsatt långsiktighet och flexibiliteten stärker ledningens och ägar-  
nas möjlighet till bibehållen kontroll över företaget.

**Tabell 14 – Stabil och tillfredsställande avkastning, finansiell flexibilitet**

Observerade långsiktiga strategiska mål	Företag	Teori	Författare	Avsnitt
Stabil kapitalavkastning	Broström	Negativ kapitalavkastning kan upplevas som positiv om avkastningen utfaller enligt prognos eller bättre	Makadok (2003)	2.2.6
Tillfredsställande kapitalavkastning	Laurin, Sirius	Negativ kapitalavkastning kan upplevas som positiv om avkastningen utfaller enligt prognos eller bättre Uthållighet	Makadok (2003)	2.2.6 2.2.3
Finansiell flexibilitet	Laurin	Anpassning av transportsystemet till förändringar	Jensen (1991)	2.2.4
		Närhet till beslut som finns i familjeföretag ökar flexibiliteten	Chua et al. (1999)	2.2.2
		Slack i resursutnyttjandet skapar flexibilitet inför framtiden	Chakravarthy (1986)	2.2.6
		Flexibilitet kan påverkas negativt p.g.a. viljan att behålla familjekontrollen	Westhead et al. (2001)	2.2.2

Broströms sätt att arbeta i allianser och att bygga upp kompetens skapade en förmåga att identifiera möjligheter. Även Laurin bygger upp kompetens som skapar en förmåga att identifiera möjligheter men strategierna för möjlighetsidentifiering är vid en jämförelse mellan företagen varandras motsatser. Broström strävar efter att arbeta i allianser och att med utvalda samarbetspartners arbetar med det som de kan bäst. Laurin anser att det är viktigt att behålla kontrollen över helheten och inte överlämna viktiga funktioner till andra, eftersom information kan missas eller komma någon annan till del. Ändå menar båda företagen att de skapar en förmåga till möjlighetsidentifiering men med helt olika strategier (se tabell 15). Företagens sätt att skapa möjlighetsidentifiering innebär inte heller i teorin någon motsättning, eftersom strategier enligt Sjögren et al. (2012) skall styra verksamheten i en viss riktning, vilket är just det företagen ger exempel på. Studien har ur det empiriska underlaget identifierat en innovationsförmåga och proaktivitet hos Broström som tog sig uttryck i ett skapande av skal fördelar och en anpassning till större sändningsstorlekar på längre distanser. Skapandet innebar samtidigt en förberedelse för de förändringarna företaget stod inför i och med etableringen i Asien. Erfarenhetsuppbyggnaden från Europamarknaden gjorde att den dynamik som Robinson et al. (1984) menar att omgivningen utsätter företag för därför redan var förberedd av företaget i och med etableringen i Asien. Förberedelsen eller proaktiviteten kallas innovation av Jensen (2003) och är vital för sjöfartsföretag i högkostnadsländer. Innovationsförmågan innebär inte bara en förmåga till förändring utan även förmåga till samarbete och specialisering, vilket Broström är ett bra exempel på. Broström benämner samarbetet allians och specialiseringen innebar skal fördelar och en anpassning till större sändningsstorlekar på längre distanser. Broström och Laurin har motsatta strategier vad gäller hur funktioner skall administreras för att skapa förmåga till möjlighetsidentifiering: Broström i form av allianser och Laurin genom att i egen regi sköta de funktioner som företaget identifierat som cen-

trala. För båda företagen innebär dock administreringen och organiseringen av funktionerna att ackumulering av kunskap görs som Blythe (2009) beskriver marknadsundersökningar, d.v.s. kunskap ges möjlighet att ackumuleras i den dagliga verksamheten.

**Tabell 15 – Möjlighetsidentifiering, innovations- och proaktiv förmåga**

Observerade långsiktiga strategiska mål	Företag	Teori	Författare	Avsnitt
Möjlighetsidentifiering	Broström, Laurin	Strategier skall styra affärerna i en viss riktning	Sjögren et al. (2012)	2.2.1
Möjlighetsidentifiering	Broström, Laurin	Marknadsundersökningar kan bestå av kunskap som ackumuleras i den dagliga verksamheten	Blythe (2009)	2.1.6
Innovationsförmåga, proaktiv förmåga	Broström	Affärsstrategin skall byggas upp med den dynamik som omgivningen utsätter den för	Robinson et al. (1984)	2.2.2

Det empiriska underlaget visar att företagen strävar efter att ha en hög andel långsiktiga kontrakt (COA) med kunderna men fördelningen skiljer mellan företagen och där Sirius utmärker sig med den högsta andelen (se tabell 16). Fördelen med en hög andel blir, så som de långsiktiga kontrakten är utformade, att fartygen kan utnyttjas för V/C under tiden och distansen mellan två COA-uppdrag, vilket blir till förmån för helheten. Det gagnar både COA-kund och rederiet. Fördelningen mellan i huvudsak COA och V/C kan delvis förklaras med att V/C vid vissa tillfällen kan innebära stora intäkter för redaren. I den omvända konjunkturen kan kunden genom V/C göra stora besparingar på fraktkostnaderna. Ändå ger det empiriska underlaget bilden av att långsiktighet är det som företagen och dess kunder värdesätter mest. Samarbete är därför en viktig del i affärsstrategin för företag i högkostnadsländer, eftersom samarbete långsiktigt kopplar företaget till kunderna, vilket är exempel på det Jenssen (2003) kallar innovation. Förutom redarens egna preferenser påverkas möjligheten till långa relationer med kunder också av kundernas egna preferenser. Även om konjunkturen inte direkt borde påverka långsiktigheten, har den ändå betydelse när omförhandlingar sker. I ett läge av stort utbud kan kunderna försöka pressa priserna och när det motsatta gäller, kan redaren försöka höja. Under tiden för studien har konjunkturen varit svag, vilket enligt Pehrsson (1991) innebär en starkare förhandlingsposition i köpsituationerna för kunderna.

**Tabell 16 – Andel COA**

Observerade långsiktiga strategiska mål	Företag	Teori	Författare	Avsnitt
50-70 % COA 60-70 % COA Hög andel (100 %) COA och T/C	Broström Laurin Sirius	Innovation som innebär speciallösningar som kopplar kunderna till företaget	Jenssen (2003)	2.2.8
		Det är kunder som driver innovation, och sjöfartsföretag som saknar långsiktiga relationer med kunder driver inte innovation på samma vis	Jenssen (2003)	2.2.8
		Konkurrensen blir särskilt intensiv om kunder har en stark förhandlingsposition i köpsituationer	Pehrsson (1991)	2.3.5

Anpassningen till miljökrav har blivit en viktig del i företagets affärskoncept men anpassningen blir mer och mer en integrerad del i verksamheten och miljöanpassning är knappast en profilfråga i relationen mellan kund och leverantör längre. Det har bl.a. vettningssystemet sett till. Ett företag som inte uppfyller kraven diskvalificeras som möjlig leverantör. Däremot innebär miljöanpassningen som mål att företaget, förutsatt att målen uppfylls, kan påvisa framgång och att det är lättare att förutse och förstå företagets agerande (se tabell 17). På samma sätt kan Sirius mål som berör kluster och strävan efter ett samarbete med lokala företag också vara uppsatta för att underlätta för kunder och leverantörer att veta vad företaget vill och vilka företagets värderingar är. Tydliga mål och uppfyllandet av dem gör det enligt Johnson et al. (2002) lättare att förutse och förstå företagets agerande. Det underlättar i sin tur tolkningen av vad företaget långsiktigt står för och innebär fördelar t.ex. i förtroendet hos långivare. Det empiriska underlaget visar att bibehållen familjekontroll prioriteras hos Laurin och Sirius. Det finns inte något som tyder på att företagen önskar att ordningen ändras, utan familjekontrollen skall bibehållas som ett av de ”icke-ekonomiska målen”. I och med familjekontrollen av företaget finns en (större) förståelse och tolerans även om resultatet under (längre) perioder skulle visa röda siffror. Familjekontrollen påverkar alltså långsiktigheten och stabiliteten, vilka inte bara prioriteras av ägarna utan även av kunder och leverantörer enligt Johnson et al. (2002), vilket innebär att det finns en ömsesidighet i relationen. Familjeföretag framstår enligt Chrisman et al. (2003), Steier (2003), Zellweger et al. (2008) i allmänhet som att de har en långsiktig inställning till verksamheten och att icke-ekonomiska mål har stor betydelse.



**Tabell 17 – Urval av observerade långsiktiga strategiska mål**

Observerade långsiktiga strategiska mål	Företag	Teori	Författare	Avsnitt
Anpassning till skärpta miljökrav.	Laurin, Sirius	Tydliga mål inte bara för den egna organisationen utan även för kunder och samarbetspartners.	Johnson et al. (2002).	2.2.1
Stödja och göra affärer med lokala företag. Stödja och utnyttja klustret som företaget är beroende av.	Sirius	Tydliga mål inte bara för den egna organisationen utan även för kunder och samarbetspartners.	Johnson et al. (2002).	2.2.1
En vilja att bibehålla familjekontrollen.	Laurin, Sirius	Lönsamhet, vinst eller avkastning inte alltid positiv.	Gummesson (1984).	2.2.1
En vilja att bibehålla familjekontrollen.	Laurin, Sirius	Långsiktighet prioriteras av kunder och leverantörer.	Johnson et al. (2002).	2.2.1
		Icke ekonomiska mål har stor betydelse p.g.a. långsiktig inställning till verksamheten.	Chrisman et al. (2003).	2.2.3
			Steier (2003).	2.2.3
			Zellweger et al. (2008).	2.2.3

De empiriska observationerna visade att Broström strävade efter tillväxt och en starkt konkurrensposition på marknaden. För att uppnå målen med tillväxt och starkt konkurrensposition arbetade företaget bl.a. i allianser och gjorde uppköp (se tabell 18). Börsnoteringen kan ha påverkat Broströms finansiella flexibilitet negativt (se tabell 14). Däremot kunde de krav på genomlysning och den tydliga värdering av företaget som noteringen innebar i stället ge fördelar på andra sätt. Om Broström uppvisade stabilitet minskade ägarnas oro, ingav förtroende hos allianspartners och skapade förtroende om långsiktighet i förhandlingar om uppköp. Allianser kunde därför fortsätta även om resultatet visade röda siffror. Även om Broström strävade efter stabil kapitalavkastning, kan inte alltid röda siffror i resultatet undvikas. För att uppfylla målet med fortsatt tillväxt och arbetet med att stärka ställningen behövde företaget i så hög grad som möjligt försäkra sig om att man uppfattades som en stabil partner, ny ägare och investering. Broström skapade alltså en egen form av finansiell flexibilitet men med anpassning till företagets ägarförhållande. Broström var noterade men ursprungsägarna fanns fortfarande kvar och noteringen var förmodligen en del i att tillgängliggöra kapital för att uppnå målet med tillväxt. Broström agerade genom att dels ha starka ägare och dels ta hjälp av genomlysningen och den tydliga värderingen av företaget, vilka båda skapade förtroende hos övriga aktieägare och ändå möjliggjorde en förmåga till snabba beslut. Slack et al. (2009) anser att förmågan att fatta snabba beslut är betecknande för familjeföretag, vilket behövs i en värld av snabb förändring.

Broströms arbete med att skapa allianser och samarbeten gjorde att företaget kunde uppnå den tillväxt och stärkta ställning som företaget eftersträvade och arbetet var framgångsrikt. Företagets specialitet verkade förutom varumärkesuppbyggnad ha varit att sköta ad-

ministrativa uppgifter som befraktning, förberedelser inför olika inspektioner etc. Broströms samarbetspartners å andra sidan skötte den operativa verksamheten vad gäller fartygen men gränserna var inte helt tydliga; det fanns utrymme för individualitet på båda sidorna. Avsnittet om allianser (se avsnitt 2.3.2) tolkas förutom att innebära samarbete med partners som har resurser som den egna organisationen saknar även att kunna innebära ett slags samhörighet. För Broström var det centrala tillgången till fartyg men alla samarbetspartners har inte samma förutsättningar, vilket t.ex. innebar att Broström även bemannade fartyg. Aaker (2004) uttrycker det som att det finns många olika former av allianser från informella till formaliserade. Allianser är alltså inte standardiserade och inte alltid utformade på samma sätt. Broströms tillväxtmål formulerades dels för att kunder uttryckte en önskan om ett utbud av färre och större leverantörer dels för egen del att uppnå skalfördelar men också för företagets anpassning till den allt tydligare mognadsfas som marknaden gick in i. Målet med tillväxt uttrycktes även som att företaget skulle, som Lynch (2003) uttrycker det, öka marknadsandelen men även att företagets ställning skulle stärkas, se Gummesson (1984). Målet kapitalavkastning uttrycks som att den skall vara stabil men det finns ett krav på minst 12 procents avkastning på sysselsatt kapital (se sidan 122 i avsnitt 5.7). Företagets kvantitativa resultatmått tolkas utifrån det empiriska underlaget vara inriktat på att skapa förtroende hos aktieägare, finansiärer och samarbetspartners genom att visa företagets långsiktiga inställning. Broströms ”ekonomiska mål” liknar alltså Laurins och Sirius ”ekonomiska mål” med skillnaden att kapitalavkastningen skall vara stabil i stället för tillfredsställande. Skillnaden beror på företagets respektive ägarsammansättning, där Laurin och Sirius är familjeägt medan Broström var bara delvis familjeägt. Resten av ägandet förmedlades via Stockholms fondbörs.

**Tabell 18 – Tillväxt och stärkt konkurrensposition**

Observerade långsiktiga strategiska mål	Företag	Teori	Författare	Avsnitt
Tillväxt och stärkt konkurrensposition	Broström	Familjeföretag kan fatta snabba beslut, vilket krävs i en värld där förändring sker snabbt	Slack et al. (2009)	2.2.8
		Allianser är inte standardiserade och kan se ut på olika sätt	Aaker (2004)	2.3.2
		Tillfredsställande lönsamhet behöver inte alltid innebära att resultatet visar svarta siffror	Gummesson (1984)	2.2.1
Ökad marknadsandel	Broström	Ökad marknadsandel	Lynch (2003)	2.2.6

Sirius affärskoncept att tillmötesgå och överträffa kunders förväntningar är en del av företagets sätt att uppnå framgång. Företaget vill kunna testa och utveckla sin verksamhet så att lösningen finns när kunder efterfrågar den. Att utveckla en lösning när efterfrågan uppstår är enligt företaget för sent, vilket innebär ett ständigt ifrågasättande och testande av vad företaget förmår. Sirius strävan efter att tillmötesgå och överträffa kunders förväntningar beskriver Ward (1997) som att ständigt ifrågasätta nuvarande strategiska gränser, vilket författaren kopplar till framgång (se tabell 19). Ifrågasättandet av de strategiska gränserna som en strävan efter att tillmötesgå och överträffa kunders förväntan innebär också att Sirius arbetar med strategianpassning, se avsnitt 7.4.

**Tabell 19 - Tillmötesgå och överträffa kunders förväntningar**

Observerade långsiktiga strategiska mål	Företag	Teori	Författare	Avsnitt
Tillmötesgå och överträffa kunders förväntningar	Sirius	Ifrågasätta strategiska gränser	Ward (1997)	2.2.2

Kopplingen mellan intressenter, mål och framgångskriterier kan, baserat på det empiriska underlaget, beskrivas genom långsiktighet. Det har inte så stor betydelse vilken empirisk observation som studeras, om det gäller ekonomiska eller icke-ekonomiska mål eller om det är relationen till kunderna; långsiktigheten har störst betydelse för framgång.

## 7.2. Konkurrensstrategiska inriktningar

Förutom genom långsiktighet kan företag uppnå framgång i konkurrensen genom tillämpning av tre strategiska ansatser, vilka enligt Porter (1983) och Jensen (1991) är differentiering, kostnadsöverlägsenhet och fokusering (se avsnitt 2.3.3). Nedan följer en diskussion om observerade konkurrensstrategiska inriktningar jämförda med motsvarande teorier, vilka sammanställs i tabellform löpande i texten med utgångspunkt från Porter (1983) och Jensen (1991).

I empirin (kapitel 5) och den jämförande analysen av företagen (kapitel 6) framgår bl.a. vilken viktig resurs personalen är, eftersom den är grunden för allt beslutsfattande. Genom delvis parallella kanaler kan enligt Robinson et al. (1984) information valideras och jämföras så att välgrundade beslut kan fattas. En annan nödvändig resurs är tillgång till kapital och kopplingen till den finansiella flexibiliteten. Fartygsköp kräver kapital och den finansiella flexibiliteten avgör när investeringar kan göras. Begränsad finansiell flexibilitet innebär att en investering inte enbart kan göras när en affär identifieras utan det måste också finnas förutsättning för finansiering (se tabell 20). Finansiell flexibilitet tolkas som en uppgradering av det som Makadok (2003) beskriver som uthållighet i förhållande till positiv och negativ ekonomisk avkastning.

**Tabell 20 – Kostnadsöverlägsenhet som strategisk ansats**

Empiri	Företag	Teori	Författare	Avsnitt
Personalen är grunden för allt beslutsfattande	Laurin, Sirius	Parallella kanaler för informationsinsamlande	Robinson et al. (1984)	2.2.2
Finansiell flexibilitet	Laurin	Uthållighet i förhållande till positiv och negativ ekonomisk avkastning	Makadok (2003)	2.2.3

Fartygen är viktiga att utnyttja på ett så effektivt sätt som möjligt men investering i fartyg samtidigt som nya marknader söks kan vara exempel på en diversifieringsstrategi, vilket är mycket resurskrävande. Diversifieringsstrategin är inte något som teorin rekommenderar just på grund av att den är så resurskrävande (se tabell 3). För att inte sprida ut verksamheten för mycket (t.ex. för få fartyg som trafikerar ett för stort geografiskt område) och därmed riskera att överutnyttja resurserna, har företagen valt att fokusera, vilket diskuteras närmare i avsnitt 7.3. Differentieringsstrategin, som nästan kan uttryckas som motsatsen till diversifiering (differentiering innebär att produkten skiljer sig från övriga produkter på marknaden sett ur kundernas perspektiv, diversifiering innebär nya kunder med nya produkter) är däremot en av de tre strategiska ansatserna. Kombinationen av

differentiering och skalfördelar innebär att redaren arbetar med något som kallas industrisjöfart alternativt kontraktssjöfart beroende på specialiseringsgrad (Wijnolst et al. 2009). Specialiseringsgraden definieras efter vilken grad fartygen är specialiserade för att passa utvalda kunders krav och behov. Så som speciellt Sirius beskriver sina fartyg men även i mindre grad Laurin och Broström beskriver sina kan företagens verksamhet mest ändamålsenligt beskrivas i termer av industrisjöfart och inte kontraktssjöfart (se tabell 21). Denna studie har visat att tanksjöfartsrederierna som ett viktigt element i affärsidén i olika grad vill integreras i kundernas transportsystem och Laurin nämner speciellt att fartygen är relativt unika. Detta ökar specialiseringsgraden, vilket gör att företagen i högre (Sirius) eller lägre (Broström) omfattning arbetar med industrisjöfart. Det finns en osäkerhet i att beskriva Laurins verksamhet i form av industrisjöfart, eftersom företaget valt att vara agent och inte fartygsägare.

**Tabell 21 – Differentiering som strategisk ansats**

Empiri	Företag	Teori	Författare	Avsnitt
Differentiering och skalfördelar	Broström, Sirius	Specialiseringsgrad gör att verksamheten definieras som industrisjöfart	Wijnolst et al. (2009)	2.3.1
Integreras i kundens transportsystem	Broström, Laurin, Sirius	Differentiering, att produkten skiljer sig från övriga produkter på marknaden sett ur kundens perspektiv	Wijnolst et al. (2009)	2.3.1

Det kan finnas skalfördelar i allianser med andra företag, vilket Broström med sin tillväxtstrategi var exempel på (se tabell 22). Företaget överlät ofta till allianspartnern att helt eller delvis sköta driften av fartygen medan Broström befraktade. Precis som i exemplet kan allianser enligt Aaker (2004) vara en strategi för att uppnå tillväxt, eftersom samarbetspartnern har tillgång till fartygskapacitet och kompetens inom fartygsdrift, vilket skapar just skalfördelar. Aaker (2004) menar att allianser kan användas om ett företag saknar kärnkompetens inom ett visst område, vilket kan sägas stämma in på Broström. Även Jenssen (2003) beskriver betydelsen av allianser men i form av samarbete och i samband med innovation. Genom allianser kan även små företag med begränsade resurser vara innovativa. För Broström innebar alliansen inte bara skalfördelar t.ex. i form av minskad administration utan även att företaget fick tillgång till en större flotta. Till skillnad från Broström har Laurin och Sirius valt autonomitet och arbetar var för sig. Sirius skulle kunna alliera sig med Broström och det finns naturliga allianser till Sirius bland klusterkollegorna på Donsö men samarbetsformen verkar inte aktuell för företaget. Broström hade och Laurin har en uttalad tillväxtstrategi med fokus på Asien men delvis inom olika kundsegment. Tillväxtstrategin med etablering i Asien bidrar till kostnadsöverlägsenhet genom skalfördelar anser företagen, eftersom fler fartyg med ungefär samma tekniska specifikation alltså liknande lasttekniska och operationella förutsättningar används. Ansoff (1957) kallar tillväxtstrategin för marknadsutveckling och beskriver den som att låta befintlig produkt (med viss modifiering d.v.s. fler fartyg) nå nya mål, vilket i det här fallet motsvaras av expansionen i geografisk avgränsning. Hos Lorange (2005) tolkas motsvarigheten vara att överföra, vilket innebär att företaget återvinner sitt koncept, vilket skapar skalfördelar. Motsvarigheten hos Aaker (2004) är marknadsexpansion, där författaren beskriver den geografiska expansion som företagen gör.

**Tabell 22 – Kostnadsöverlägsenhet som strategisk ansats**

Empiri	Företag	Teori	Författare	Avsnitt
Allianser skapar kostnadsöverlägsenhet	Broström	Allians är en strategi för att uppnå tillväxt genom att samarbetspartners bidrar med kompetens eller den resurs som saknas	Jenssen (2003), Aaker (2004)	2.3.2
		Genom samarbete kan även ”små” företag med begränsade resurser vara innovativa	Jenssen (2003)	2.2.8
Tillväxt (Asien)	Broström, Laurin	Marknadsutveckling genom att befintlig produkt når nya mål	Ansoff (1957)	2.3.4
		Överföra genom att återvinna konceptet och på så vis skapa skalfördelar (kostnadsöverlägsenhet)	Lorange (2005)	2.3.4
		Produkt eller marknadsexpansion	Aaker (2004)	2.3.4

Sirius tillväxtstrategi är inte lika uttalad (se tabell 23); tillväxt i sig är inte ett mål. Sirius beskriver i stället målet som att anpassa sig till kunders behov och, om behoven förändras, anpassa sig till dem. Även om inte Sirius menar att en (medveten) tillväxtstrategi används, så har tillväxt ändå skett men vilken strategi som beskriver deras tillväxt bäst blir komplicerat, eftersom företaget agerar när möjligheten ges. Köpet av Dalas flotta kan närmast beskrivas som diversifiering enligt Ansoff (1957), eftersom det var fråga om både nya produkter (större fartyg, annan typ av last, förändrade personalkrav avseende t.ex. behörighet etc.) och delvis nya marknader (nya destinationer, andra kunder etc.). Med utgångspunkt från Lorange (2005) skulle Sirius expansion kunna beskrivas som att förändra affärsidén, vilket kunde vara det Sirius gjorde när de gick från att vara ett rederi med två fartyg till ett med sju. Expansionen skulle också enligt Aaker (2004) kunna beskrivas som strategisk glidning, d.v.s. investeringsbeslut baseras på uppkomna situationer i stället för på en vision (eller mål, egen anmärkning). Strategisk glidning innebär alltså att verksamheten blir mer reaktiv än proaktiv.

**Tabell 23 – Kostnadsöverlägsenhet som strategisk ansats**

Empiri	Företag	Teori	Författare	Avsnitt
Anpassning till kundens (förändrade) behov i sändningsstorlekar och geografisk avgränsning	Sirius	Diversifiering med ny produkt på ny marknad	Ansoff (1957)	2.3.4
		Förändra affärsidén	Lorange (2005)	2.3.4
Anpassning till kundens (förändrade) behov i sändningsstorlekar och geografisk avgränsning	Sirius	Strategisk glidning genom att investeringsbeslut baseras på uppkomna situationer i stället för på visioner	Aaker (2004)	2.3.1

Som påpekats tidigare har konjunkturen varit svag under tiden för studien, vilket påverkar företagets strategier, eftersom de är dynamiska och inte statiska. En svag konjunktur innebär inte bara svårigheter i förhandlingen med kunder; det påverkar även konkurrenssituationen (se kap 2.3.5). Den svaga konjunkturen får effekter även för konkurrenter och Laurin för ett detaljerat resonemang om vad möjlighetsidentifieringen i en svag konjunktur innebär för företaget. Det är då investeringar helst skall göras eftersom en svag konjunktur pressar priser för nybyggnation och på begagnade fartyg. Det som Laurin beskriver tolkas inte vara strategisk glidning utan bygger på det som studien benämner som det "icke-ekonomiska" målet möjlighetsidentifiering och strategisk anpassning, se avsnitt 7.4.

### 7.3. Företagens fokuseringsstrategier

Fokuseringsstrategin återfinns i teorin och benämns marknadspenetrering av Ansoff (1957), fokusering av Porter (1983) och Jensen (1991), fokus av Aaker (1992) och penetration av Aaker (2004). Fokusering innebär "... att företaget koncentrerar sin marknadsföring till en begränsad del av marknaden, antingen till vissa kundkategorier eller till vissa geografiska områden." Jensen (1991, s 44). Fokusering tolkas som det som uttrycks i företagets "affärsidé" (se tabell 12) med företagets "produkt" (logistiklösningar, transporttjänster eller transporter) och "kundsegment" (geografisk avgränsning). Fokus innebär t.ex. att verksamheten avgränsas till: vissa geografiska trafikområden, sändningsstorlekarna som flottan kan hantera eller vilken typ av laster som hanteras (se tabell 24). Behovet av en fokuseringsstrategi beror enligt Robinson et al. (1984) på att små företag behöver nisch verksamheten för att uppnå målen, eftersom små företag har begränsade resurser. Därför innebär en framgångsrik affärsstrategi att verksamheten behöver fokuseras med kontroll över nödvändiga verksamhetsfunktioner för att uppgiften skall kunna utföras och föra företaget mot målet. Broström, Laurin och Sirius har valt fokuseringsstrategier i förhållande till företagets respektive resurser, vilket tolkas vara det Jenssen (2003) menar med att vara innovativ. Ett relativt litet företag kan alltså genom att fokusera verksamheten skapa sig en dominerande ställning inom sin nisch, vilket ger skalfördelar. Eftersom Broström har mer resurser än Laurin och Sirius innebär därför Broströms fokuseringsstrategi ett större åtagande än den gör för Laurin och Sirius. T.ex. avgränsas Broströms kundsegment i affärsidén till sändningsstorlekarna 5 000 till 50 000 metriska ton (mt), vilket kräver mer resurser än kundsegmentet för Laurin (40 000 till 50 000 mt) och Sirius (2 500 till 12 000 mt) (se tabell 12) gör.

**Tabell 24 – Fokus som strategisk ansats**

Empiri	Företag	Teori	Författare	Avsnitt
Fokus i verksamheten med avsikt att skapa dominerande ställning	Broström, Laurin, Sirius	Marknadspenetrering	Ansoff (1957)	2.3.4
		Fokusering	Jensen (1991)	2.3.3
		Penetrering	Aaker (2004)	2.3.4
Fokuseringsstrategi i förhållande till tillgängliga resurser	Broström, Laurin, Sirius	Att vara innovativ	Jenssen (2003)	2.2.8
		Små företag måste nischas verksamheten beroende på begränsade resurser	Robinson et al. (1984)	2.2.2

### 7.3.1. Fokusering kopplad till strategisk analysmodell

Broström, Laurin och Sirius fokuserar sin lokalisering på olika sätt bl.a. beroende på företagets resurser (se tabell 25). Det är t.ex. inte självklart att företagen kan utöka den geografiska avgränsningen i kundsegmentet utan att utökningen påverkar redan befintliga och etablerade geografiska områden. För Broström, Laurin och Sirius innebär sammankopplingen mellan de olika geografiska områdena att företagen måste fokusera och anpassa verksamheten till de resurser och förutsättningar respektive företag har, vilket diskuterades ovan i samband med innovation (se avsnitt 7.2). Sammankopplingen gäller även kunder, eftersom högre kostnader för t.ex. besättning eller inspektion inte kan återspeglas i priset som tas ut av kunderna. Högre kostnader innebär mer eller mindre per automatik att marginalerna krymper för företagen i förhållande till konkurrenterna, vilket återspeglar till företagets val av ”lokalisering”. Lokaliseringsstrategin blir därför en anpassning till förutsättningarna samt till företagets övriga strategier. Lokaliseringsstrategin visar att Laurin och Sirius är beroende av geografisk placering men inte Broström. Genom att lägga delar av verksamheten och flagga fartygen i annat land (lokalisering) tyder det på att de svenska förutsättningarna inte är konkurrenskraftiga jämfört med andra länders förutsättningar, i varje fall inte när det gäller fartygsflagg (Laurin fattade sitt utflaggningsbeslut i mitten på 1990-talet, Broström och Sirius fattade sina under 2010). Sammankopplingen mellan olika geografiska områden beskrivs av Porter (1983) som att marknaden är global. Marknader i olika geografiska områden hänger samman och kan betraktas som en marknad så som företagen beskriver. En global marknad innebär också att kunskaper och teknologi som utvecklas av ett företag kan användas på alla globala marknader, vilket omvänt innebär att kunskaper på andra marknader kan användas på en lokal marknad. Det innebär att om kunskapen inte är unik, kommer kostnaderna i stället få ökad betydelse och eventuellt fördyrade kostnader för personal påverkar marginaler direkt, eftersom de inte går att kompensera med högre priser till kunderna. Globala kunder lägger heller inte någon vikt vid nationalitet utan vänder sig till den leverantör som passar bäst (Blythe 2009), vilket också innebär att högre kostnader för personal kommer att påverka marginalerna för rederiet, eftersom de inte kan tas ut från kunder. Därför får också politiska styr- och reglermedel (t.ex. konkurrensregler, beskattning, subsidier, löne reglering eller anställningsstöd) den påverkan på förutsättningarna för företagen som Waldman et al. (2007) beskriver. Det är enligt Porter (1983) inte möjligt att göra en konkurrensanalys utan att kartlägga ”hemlandets” industripolitik. Att belysa industripolitiken i detalj och dess påverkan för varje företag är inte heller möjligt inom ramen för denna

studie, eftersom varje aktuell nation för sin politik och företagen väljer ju lokalisering efter förutsättningarna. Det är dock inte säkert att industripolitiken alltid styr företagens etableringar, vilket bekräftades i intervjun med Elisabeth Greig, VD på Grieg international (Wijnolst 2006) (se avsnitt 1.3).

En indelning av företagen i studien enligt Corbetta et al. (2004) innebär att Broström är ett exempel på ett öppet familjeföretag, Laurin är ett familje- eller släktkonsortium och Sirius är ett grundarcentrerat familjeföretag. Laurin kan också beskrivas som att befinna sig i en övergångsfas mellan grundarcentrerat familjeföretag och familje- eller släktkonsortium. Sirius är det företag i studien som har starkast koppling till Sverige medan Laurin och Broström inte specifikt påverkas av svenska förändringar i förutsättningarna. Sirius starka koppling till Göteborgsområdet (Donsö) kan dels förklaras med Corbetta et al. (2004) och att Sirius är ett familjeföretag och dels med Ward (1997), eftersom företaget är integrerat i samhället. Samtidigt kan ägarna till i varje fall Laurin och Sirius ha samma syn på etableringen som Elisabeth Greig (se avsnitt 1.3 och Wijnolst (2006)), d.v.s. ägarna vill bo och arbeta där de känner sig hemma.

**Tabell 25 – Fokuseringsstrategier kopplade till resurser**

Empiri	Företag	Teori	Författare	Avsnitt
Lokalisering: ej bunden	Broström	Globala kunder	Blythe (2009)	2.1.1
		Globala kunder	Porter (1983)	2.1.1
		Politiska styr- och reglermedel	Waldman et al. (2007)	2.1.5
Lokalisering: Strategisk placering av organisationsfunktion	Laurin	Globala kunder	Blythe (2009)	2.1.1
		Politiska styr- och reglermedel	Waldman et al. (2007)	2.1.5
		Företags geografiska etablering	Wijnolst (2006)	1.3
Lokalisering: Kluster	Sirius	Företags geografiska etableringar	Wijnolst (2006) Ward (1997)	1.3
		Familjeföretag	Corbetta et al. (2004)	2.2.2, 2.2.3
		Samhällsintegrering	Ward (1997)	2.2.2

Laurin uttrycker en vilja att utnyttja globala konkurrensfördelar t.ex. genom att införskaffad kunskap från en geografisk marknad kan användas på andra liknande geografiska marknader. Det framgår av ”kundsegmentet” i ”tillväxt” för Laurin. Även Broström och Sirius utnyttjar införskaffade kunskaper för tillväxt, Broström genom geografisk expansion (Asien) och Sirius med en utökning av antalet fartyg i flottan.

Så som Porter (1983) beskriver fördelar genom produktdifferentiering samt marknadsinformation och teknologi med karaktär av allmän nyttighet (se avsnitt 2.1.1) kan de sägas motsvara marknadsutveckling enligt Ansoff (1957) och innebär alltså att företaget använder kunskaper införskaffade på hemmamarknaden för (åter-) användning på en annan marknad (se tabell 26). En teknisk innovation eller kunskaper om en marknad är förknippat med kostnader vid den inledande investeringen men kan sedan användas upprepade gånger med små eller inga ytterligare kostnader. Broström utnyttjar införskaffade kunskaper genom den delvis redan genomförda anpassningen av större sändningsstorlekar på



längre distanser och Sirius genom produktutveckling mot bl.a. gas. I Sirius fall kan en eventuell satsning på gastransporter tolkas som att företaget återigen diversifierar enligt Ansoff (1957), förändrar affärsidén enligt Lorange (2005) eller satsar på den stora idén enligt Aaker (2004) (se tabell 3) men så stort behöver inte steget vara. Det kan vara kunderna som gör stora förändringar, vilket innebär att Sirius tillmötesgår och eventuellt överträffar kundernas högsta förväntningar genom produktutvecklingen, vilket är en del av företagets ”affärskoncept” (se tabell 12). Det geografiska området förändras inte. Förmodligen blir det inte heller några större ändringar ens med destinationerna. Lasthanteringen skiljer men gasen hanteras som en vätska om vilket Sirius speciellt säger att *”bara det rinner så skall vi transportera det ...”* (Backman 2011). ”Nya” kunder kan dyka upp men terminaler och raffinaderier byggs troligtvis vid redan befintliga anläggningar, där Sirius redan är väl känd. Det innebär att Sirius strategi kan beskrivas som differentiering i kombination med fokus enligt Jensen (1991), d.v.s. *att produkten skiljer sig från övriga produkter på marknaden sett ur kundens perspektiv och att företaget koncentrerar sin marknadsföring till en begränsad del av marknaden, antingen till vissa kundkategorier eller till vissa geografiska områden.*

**Tabell 26 – Fokuseringsstrategier kopplade till affärsidé**

Empiri	Företag	Teori	Författare	Avsnitt
Större sändningsstorlekar på längre distanser	Broström	Globala kunder	Blythe (2009)	2.1.1
		Politiska styr- och reglermedel	Waldman et al. (2007)	2.1.5
Produktutveckling mot bl.a. gas	Sirius	Differentiering, fokus	Jensen (1991)	2.3.3

Företagen utnyttjar skalfördelarna genom fokusering av verksamheten men med olika utgångslägen och förutsättningar (se tabell 27). ”Fartygskapacitet” och ”produkt” innebär att en komparativ fördel kan skapas genom att matcha ”tillväxt” med de ”resurser” företagen beskriver. Broström matchar stora kunder enligt ”produkt” med *tillräcklig kapacitet, kvalitet och säkerhet*, vilket framförallt möts med resurser som ”fartygskapacitet” och ”personal (HR)”. Laurin utnyttjar skalfördelar genom produktstrategi och tillväxtstrategin *att likrikta flottan avseende lastförmåga*. Sirius ”produkt” för tillväxt består av *miljövänliga transporter och att förstärka kundens förmåga*, vilket resurserna ”personal (HR)” och ”lokalisering” tillsammans med ”fartygskapacitet” kan möjliggöra. Genom fokus i verksamheten skapas skalfördelar, vilket i sin tur skapar komparativa fördelar, vilket tolkas vara det Jenssen (2003) menar med att vara innovativ (se tabell 24). Kundsegmentet där fartygen passar är utsatt för hård konkurrens men matchningen för Broström, likritningen för Laurin och Sirius fokus på miljövänliga transporter skapar skalfördelar. Affärsstrategierna är relativt avgränsade och okomplicerade så som Robinson et al. (1984) förordar och anpassade till varje företags respektive resurser. Robinson et al. (1984) verkar koppla ihop relativt avgränsade och okomplicerade affärsstrategier med dels framgång och dels proaktivitet. Sammanfattningsvis innebär det att proaktivitet och fokus skapar framgång, vilket företagen lever upp till med sina fokuseringsstrategier.

**Tabell 27 – Fokuseringsstrategier kopplade till tillväxt**

Empiri	Företag	Teori	Författare	Avsnitt
Tillräcklig kapacitet, kvalitet och säkerhet	Broström	Affärsstrategierna är relativt avgränsade och okomplicerade samt anpassade till företagets resurser Skalfördelar Proaktivitet Framgång är kopplad till att affärsstrategier är avgränsade och okomplicerade	Robinson et al. (1984)	2.2.2
Likriktning av flottan avseende lastförmåga	Laurin	Affärsstrategierna är relativt avgränsade och okomplicerade samt anpassade till företagets resurser Skalfördelar Proaktivitet Framgång är kopplad till att affärsstrategier är avgränsade och okomplicerade	Robinson et al. (1984)	2.2.2
Miljövänliga transporter och att förstärka kundens förmåga	Sirius	Affärsstrategierna är relativt avgränsade och okomplicerade samt anpassade till företagets resurser Skalfördelar Proaktivitet Framgång är kopplad till att affärsstrategier är avgränsade och okomplicerade	Robinson et al. (1984)	2.2.2

Strategikomponenterna ”marknadsföring” och ”produktion” belyser hur företaget maximerar fartygens utnyttjandegrad genom en kombination av olika fraktavtal i nära samarbete med kunderna (se tabell 28). Företagen utformar fraktavtalskombinationerna i huvudsak baserat på tre kriterier: kunderna, resurserna och målen.

I korthet: kunder vill förmodligen precis som rederierna anpassa nivån av långa (och korta) kontrakt i förhållande till sina kunder, resurser och mål. Rederiernas resurser t.ex. fartygen styr möjligheterna att ingå kort- eller långsiktiga kontrakt. Målet (den generella anledningen, uppfyllande av förväntning se Johnson et al. (2002) i avsnitt 2.2.1) är utformat efter vad som är realistiskt och önskvärt och baseras på affärsidén. Varje nytt fartyg i flottan innebär naturligtvis ytterligare personalbehov i form av besättning men innebär inte nödvändigtvis att landorganisationen behöver expandera. Exemplet tolkas vara det Johnson et al. (2002) menar med att en framgångsrik strategi används d.v.s. företaget behöver inte bara resurstillgångar, resurserna måste dessutom utnyttjas på rätt sätt. Om försättningsarna finns för tillväxt, vilket Laurin menar att de gör, innebär fler fartyg skalfördelar i och med att administrationens kostnader kan fördelas på fler fartyg. På ungefär samma sätt kan Broström och Sirius utnyttja skalfördelar för att göra organisationen mer kostnadseffektiv.

**Tabell 28 – Skalfördelar genom fokuseringsstrategi**

Empiri	Företag	Teori	Författare	Avsnitt
Skalfördelar för att göra organisationen mer kostnadseffektiv	Broström, Laurin, Sirius	Utnyttja resurserna på rätt sätt i förhållande till målen	Johnson et al. (2002)	2.2.1, 2.2.3

Vetting-systemet ger kunder god kännedom om redaren, fartygen och konkurrenterna. Det finns allmän information tillgänglig t.ex. fartygens aktuella position och senast besökta hamn via AIS (Automatic Identification System). Fartygen är inte standardiserade, inte ens Laurins som ju ändå strävar efter likriktning av flottan. Däremot är fartygskonstruktionen hårt reglerad (se avsnitt 5.4). Det pågår ett intensivt arbete med att minska utsläpp av avgaser, förändra och förbättra förbränning genom typ och mängd av bränsle etc., vilket framgår av Laurins och Sirius ”icke-ekonomiska” mål. Den beskrivning av företagsmiljön som görs ovan liknar den Grant (1995) beskriver som en mogen och standardiserad företagsmiljö (se tabell 29). Rederierna efterfrågar lösningar och har viss utveckling och visst samarbete med leverantörer när det gäller forskning men i mogna företagsmiljöer är det leverantörerna som i huvudsak utvecklar och forskar t.ex. om ballastvattenrening eller motorers effektivitet. Patent och rättigheter innehas därför främst av leverantörer, vilket innebär att innovationer också tillgängliggörs för konkurrenter när en kommersiell produkt finns, vilket Grant (1995) kallar *spridning av teknisk kunskap*. Innebörderna är att det i en mogen företagsmiljö är svårt att uppnå och behålla konkurrensfördelar genom avancerade eller kostsamma tekniska lösningar, eftersom konkurrenter relativt snabbt kommer att kunna ta del av dem. Broström, Laurin och Sirius lägger stor möda på kommunikationsstrategin och använder sig av parallella kanaler för att få och verifiera information. De parallella kanalerna för insamling och verifiering av information visar på proaktivitet, vilket är viktigt i byggandet av affärsstrategin enligt Robinson et al. (1984).

**Tabell 29 – Skalfördelar genom fokuseringsstrategi i en mogen företagsmiljö**

Empiri	Företag	Teori	Författare	Avsnitt
Skalfördelar i en mogen företagsmiljö	Broström, Laurin, Sirius	Mogen företagsmiljö	Grant (1995)	2.3.1
		Proaktivitet	Robinson et al. (1984)	2.2.2

### 7.3.2. Fokusering kopplad till kvalitet

Arbetet med kvalitet är en förutsättning och en naturlig följd av affärsidén för företagen i denna studie (se tabell 30). Affärsidén har också sin logiska uppbyggnad bl.a. för att möta de krav som stora företag har på sina leverantörer. Resonemanget i teoretisk referensram (se kapitel 2) där ett urval av kvalitetsdimensioner (utförande, överensstämmelse med specifikation, kännetecken, kundstöd, köp- och användarprocess, estetisk design) beskrivna av Aaker (2001) och frekvens, transporttid, regularitet, godskomfort, transportsäkerhet, flexibilitet, frikopplingsförmåga, expansionsförmåga beskrivna av Jensen (1991) har haft den betydelse som anades i kapitlet. Ur ett kvalitetsperspektiv är vetting-systemet det viktigaste (överensstämmelse med specifikation, godskomfort, transportsäkerhet, kontrollerbarhet) och det är med utgångspunkt från det perspektivet (utförande, regularitet,

flexibilitet och eventuellt expansionsförmåga) företagen arbetar för att uppfylla kraven. Kvalitetsperspektivet återkommer i företagets ”affärskoncept”, ”fartygsdrift”, ”försäljning” och ”icke-ekonomiska” mål i nära dialog med kunderna (kundstöd, köp- och användarprocess och kontrollerbarhet).

Vetting-systemets betydelse innebär att om inte leverantören uppfyller kraven, så utesluter kunden fartyget, fartygen eller hela företagets flotta som leverantör. Om en leverantör skulle få fartygen uteslutna av en kund innebär det att även andra kunder utesluter företaget. Det empiriska underlaget visar att systemet har internaliserats i företagets respektive affärsidéer och företagen använder affärsstrategier för att bli framgångsrika under givna affärsförutsättningar och vetting-systemet är ett exempel på hur affärsförutsättningarna formar företagets strategier. Strategielementet ”affärskoncept” visar att företagen vill ha långsiktiga relationer med kunderna, vilket harmoniserar med vetting-systemet och det som vetting-systemet bygger på, varför viljan är ömsesidig. Vetting-systemet och önskan om en långsiktig relation med kunderna identifierar och definierar affärsidén, vilket därför innebär att företaget söker sig till ett visst affärsområde. Motsvarigheten till de empiriska observationerna i teorin tolkas vara det som Miles et al. (1978) beskriver som att effektiva företag skapar och upprätthåller en fungerande marknad för sina varor eller tjänster genom en ständig förändring och förfining av de mekanismer genom vilket företaget uppnår sina syften. I det empiriska underlaget framgår att vetting-systemet är ett kundkrav och att det kan beskrivas som ett säkerhets- och kvalitetssystem. Kunder värde- rar alltså transportkvalitet högt, vilket bekräftas i studien gjord av Jensen (1991).

**Tabell 30 – Fokuseringsstrategi kopplad till kvalitet**

Observerade långsiktiga strategiska mål	Företag	Teori	Författare	Avsnitt
Arbete med kvalitets-system är en förutsättning och en naturlig följd av affärsidén	Broström, Laurin, Sirius	Kvalitetsdimensionernas betydelse i relationen mellan kund och leverantör	Aaker (2001) Jensen (1991)	2.2.4 2.2.4
Vetting-systemet	Broström, Laurin, Sirius	Skapa och upprätthålla en fungerande marknad genom ständig förändring och förfining av mekanismer genom vilket syften uppnås	Miles et al. (1978)	2.2.6
Vetting-systemet	Broström, Laurin, Sirius	Kunder värde- rar transportkvalitet högt	Jensen (1991)	2.2.4

## 7.4. Strategisk anpassning

Andrews (1971) definierar strategisk anpassning (”strategic fit”, se avsnitt 2.1.6) som något som å ena sidan förhåller sig till företagets förmågor och resurser och å andra sidan förhåller sig till den externa miljön. Den strategiska anpassningen innebär enligt Andrews (1971) att företaget behöver välja en nischstrategi så att möjligheterna utnyttjas genom företagets styrkor och samtidigt försvarar styrkor och svagheter mot hot. För Johnson et al. (1999) innebär strategisk anpassning att identifiera möjligheter i förutsättningarna och att anpassa och använda resurserna för att på så vis tillvarata möjligheterna. Även om den mest korrekta svenska översättningen till engelskans ”fit” är ”passform” skall översättningen utläsas som att utveckla (i betydelsen att skapa passform), styra eller anpassa.

Strategisk anpassning innebär att utveckla strategier som formar resurserna för att tillvarata identifierade möjligheter. Alternativt kan strategisk styrning användas när strategier styr resurserna till att tillvarata identifierade möjligheter. Den strategiska anpassningen tolkas även vara det Ward (1997) beskriver som att ständigt testa och tänja nuvarande strategiska gränser (se avsnitt 2.2.2) genom att revidera produkter, testa nya marknader och marknadskanaler och på olika sätt pröva om det går att ytterligare addera värde eller differentiera. Anpassningen antyder att strategier inte är statiska utan dynamiska, vilket även kontinuerlig strategisk styrning enligt Jensen (1991) innebär. Statiska strategier har små förutsättningar att vara framgångsrika enligt Wijnolst et al. (2009) och Höwing et al. (1995), varför den strategiska anpassningen sker kontinuerligt och innebär en kontinuerlig styrning av företaget.

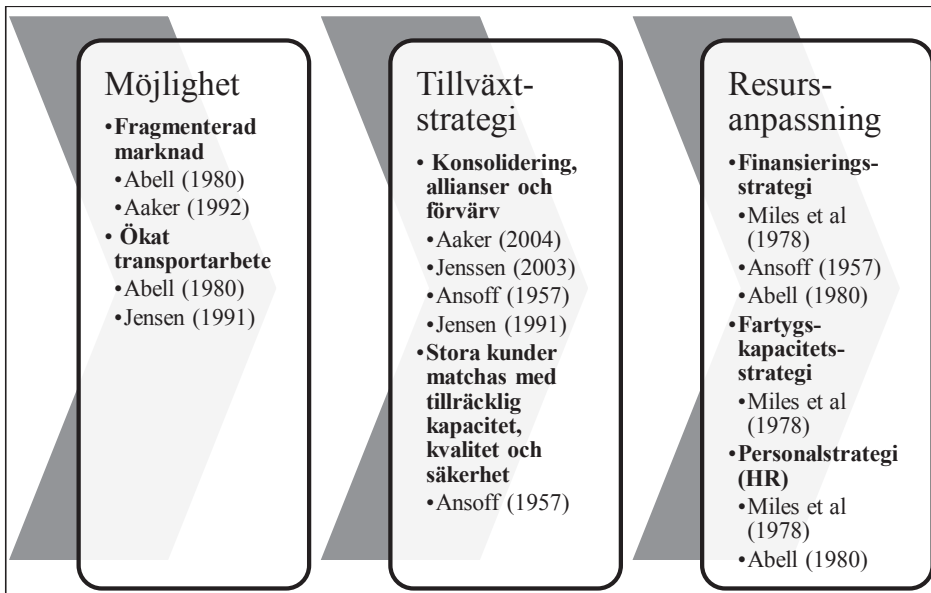
I strategielementet ”affärskoncept” uttrycker företagen en vilja att knyta kunderna till sig på olika sätt bl.a. genom att vara ”en tillförlitlig partner” (Broström), ”i samarbete med kunder” (Laurin) och ”som en del av kunders logistiksystem” (Sirius) efter kundernas krav, potential och förutsättningar. Viljan att knyta kunderna till sig uttrycks även i försäljningsstrategin med att ingå långsiktiga kontrakt med kunderna. Information om kunders verksamhet blir en viktig nyckel till hur framgångsrikt företaget kan strategianpassa så att målen uppfylls.

En lämplig utgångspunkt i att få bra information är sättet företagen strävar efter att ingå långa avtal - COA (Contract of Affreightment) det som Blythe (2009) kallar marknadsundersökningar där kunskap genereras genom ackumulation i den dagliga verksamheten. Försäljningsstrategin tillsammans med ”strategimål” visar företagets respektive kontraktandel av långa och korta kontrakt. Avtalet ger en stabil bas i verksamheten och ger samtidigt god information om kunders önskemål och behov (se Blythe (2009) i avsnitt 2.1.6). Ackumulerad kunskap är en viktig del i marknadsföringsstrategin och strategielementet ”affärskoncept”. Verksamheterna har över tid utvecklats och affärsområdena (se Jensen (1991) i avsnitt 3.1.8) har förändrats, definierats och förfinats, vilket också kan beskrivas som strategisk anpassning. Beskrivningarna i strategielementen ”affärskoncept” och ”försäljning” gör det naturligt att vilja teckna fraktavtal som COA men det är kunderna som anger förutsättningarna, vilket Dibb (2001) beskriver som att positioneringen (strategisk anpassning) baseras på kunders uppfattning och kontrolleras bara delvis av företaget. Företagens beskrivningar i strategielementen (tabell 12) är en anpassning till förutsättningarna t.ex. i form av att kunderna är stora och att det finns stor orderpotential hos dem. Strategielementen ”produkt” (vad) och ”affärskoncept” (hur) som Broström, Laurin och Sirius erbjuder kunderna har en gemensam nämnare i den mer eller mindre uttalade integreringen i kunders logistiksystem och som uttrycks i ”affärskoncept” för respektive företag. Den strategiska anpassningen sker inte bara med nämnda strategier utan resonemanget är konceptuellt och anpassningen är kontinuerlig (Jensen 1991).

Figurerna i avsnitt 7.4.1 till 7.4.3 sammanfattar avsnitten och bygger på den logik Andrews (1971) presenterar som definition på strategisk anpassning, att ett företags förmågor och resurser behöver anpassas till den externa miljön så att styrkor och svagheter kan försvaras mot hot. Andrews (1971) *förmågor, resurser och extern miljö* motsvaras i min studie av *tillväxtstrategi, resursanpassning och möjligheter*. Presentationen av möjligheter, tillväxtstrategi och resursanpassning i figur 24, figur 25 och figur 26 följer studiens övergripande logik nämligen att det är möjligheterna (de yttre strategideterminanterna) som företaget anpassar sig till genom tillväxtstrategin och resursanpassningen därav ordningen. Den strategiska anpassningen kommer alltså i följande avsnitt att presenteras med ordningen möjligheter, tillväxtstrategi och resursanpassning.

### 7.4.1. Broström

Affärsförutsättningarna förändrades i och med kundernas konsolidering, d.v.s. när kunderna genom uppköp och sammanslagningar blev färre och större. Få stora kunder innebar stor orderpotential, vilket i sin tur innebar möjligheter för Broström. "Kundsegmentet" som Broström avgränsat i "affärsidén" hade identifierats som fortsatt fragmenterat och med tillväxtpotential men med förändringen att större volymer skulle transporteras längre sträckor, vilket i praktiken gör att sammansättningen på fartygsflottan behöver anpassas. Broströms roll motsvaras av rollen Miles et al. (1978) ger *analyseraren* och det Ansoff (1957) kallar *marknadsutveckling*. Möjligheterna (i ett fragmenterat kundsegment) kunde tillvaratas med det "företagsövergripande icke-ekonomiska målet" att öka marknadsandelen genom att Broström konsoliderade leverantörssidan, d.v.s. att genom uppköp och i allianser bli större med färre konkurrenter. Arbetet med att identifiera möjligheter, definiera mål och formulera resurs- och tillväxtstrategin kallar Abell (1980) *vad företaget har möjlighet att, kan, vill och borde göra*. Ökat transportarbete skapade möjligheter, så genom det "företagsövergripande ekonomiska målet" tillväxt skulle den möjligheten tillvaratas. För uppfyllande av både konsoliderings- och tillväxtmålet var de viktigaste resurserna kapital och personal, d.v.s. kapitalet behöver vara tillgängligt och personalen behöver förberedas på framtida uppgifter t.ex. genom utbildning utan att öka personalomsättningen. Tillväxtstrategin att konsolidera genom förvärv, i allianser och samarbeten innebär att det skapas *synergier* enligt Aaker (1992), *strategiska allianser* enligt Aaker (2004) och att *nischa verksamheten* enligt Andrews (1971) och Jenssen (2003). Synergier innebär att organisationen blir mer kostnadseffektiv, *strategiska allianser* innebär att behov av kompetens och fartygskapacitet tillgodoses och att *nischa verksamheten* gör organisationen mer kostnadseffektiv. Att *nischa verksamheten* innebär också att skydda verksamheten mot hot, eftersom tillväxtstrategin fokuserar verksamheten. När författarnas beskrivningar appliceras på Broström, leder det till att företagets samarbete med andra företag kan beskrivas som att företagen ömsesidigt effektiviserar verksamheten. Samarbete i kombination med att stora kunder matchas med tillräcklig kapacitet, kvalitet och säkerhet var betecknande för Broströms tillväxtstrategi och Jensen (1991) kallar det för flexibilitet, transportsäkerhet och kvalitet. I arbetet med ökade marknadsandelar genom allianser och förvärv identifierades en intressant affärsmöjlighet och potential i Maersks flotta av fartyg men något övertagande av Maersks flotta blev det inte (se avsnitt 5.7 Broström). Kunders krav innebär långsiktiga relationer (COA), vilket påverkar finansieringen som därför också behöver vara långsiktig. Tillvaratagandet av möjligheterna skulle ske med de "företagsövergripande ekonomiska och icke-ekonomiska målen" tillväxt och ökad marknadsandel. För att uppfylla målen behöver företaget större kapitalbas för att mäta med investeringar i fler och större fartyg med bibehållen låg personalomsättning samtidigt som personalen behöver utbildning. I figur 24 sammanfattas den strategiska anpassningen av affärsstrategierna hos Broström utifrån empirin och kopplingen till teorin.



Figur 24 – Strategisk anpassning hos Broström

Figur 24 sammanfattar kopplingen mellan möjlighet, tillväxtstrategi och resursanpassning baserat på Andrews (1971) i Broströms arbete med strategisk anpassning. En marknad identifieras som fragmenterad och en förväntad ökning i transportarbetet representerar formulerade möjligheter för Broström. För att tillvarata möjligheterna formulerades en tillväxtstrategi som gick ut på att företaget skulle konsolidera och ingå allianser samt att stora kunder behöver matchas med tillräcklig kapacitet, kvalitet och säkerhet. Konsolidering, allianser och förvärv minskar fragmenteringen men innebär också att företaget kan tillvarata möjligheterna i ökat transportarbete. För att framgångsrikt möta tillväxtstrategin och därmed tillvarata möjligheterna krävdes att resurserna anpassades, vilket sammanfattas genom resursanpassningen och de däri formulerade finansierings-, fartygskapacitets- och personalstrategierna (HR).

#### 7.4.2. Laurin

Det empiriska underlaget visar att företaget identifierat möjligheter i lågkonjunkturen som i sin tur representerade utvecklingspotential. Utvecklingspotentialen kunde tillvaratas genom expansion i Asien (se tabell 12 ”kundsegment” under ”tillväxt”), vilket Ansoff (1957) benämner *marknadsutveckling* och som benämns *överföra* av Lorange (2005) och *marknadsexpansion* av Aaker (2004). Företagets struktur och sätt att organisera sig innebär att befintlig personal och ombord-management blir centralt i den expansion som fler fartyg innebär. Laurin arbetar som tidigare nämnts med helheten, vilket är en förutsättning för att ombord-management skall fungera och att fördelarna till fullo kan utnyttjas. Helheten har med kontrollen över informationsinsamlingen att göra, vilket företaget anser vara centralt.

Likriktning och förnygring av flottan förmodas göra den operativa verksamheten mer effektiv samtidigt som ”icke-ekonomiska” mål genom anpassning till skärpa miljökrav

uppfylls. Laurins strategianpassning kan beskrivas med utgångspunkt från tre underliggande påverkansområden som företaget prioriterar. Ur det empiriska underlaget har tre påverkansområden identifierats:

- Personalrekrytering
- Bränsleförbrukning
- Kapitalbehov

Dessa tre områden kan med stöd från det empiriska underlaget och den jämförande analysen ytterligare delas in i:

- Tillgången på seniora befäl och att behålla juniora befäl samt manskap (Personalrekrytering)
- Kostnader, miljö (utsläpp), ökad lasteffektivitet (Bränsleförbrukning)
- Timing, tillgång till kapital, licensavgifter, egna avsättningar (Kapitalbehov)

Affärsförutsättningarna förändras t.ex. genom skärpningar i nivåer för avgasutsläpp. För bibehållen konkurrenskraft behöver företaget alltså göra vissa strategianpassningar. Förändrade förutsättningar innebär att nya möjligheter kan identifieras, mål definieras och resurs- och tillväxtstrategier formuleras. Vid tiden för denna studie låg inte fokus på byte av framdrivningssystem (och därmed bränslebyte) utan identifierad potential låg i främst (minskad) bränsleförbrukning. Det formulerade ”icke-ekonomiska” målet att anpassa sig till skärpta miljökrav skulle hanteras bl.a. genom minskad bränsleförbrukning och prissäkring av bränslekostnader. Minskad bränsleförbrukning och prissäkring av bränslekostnaderna påverkar strategielementet ”kostnadseffektivitet” men även tillväxtstrategin eftersom företaget avser att införskaffa fler fartyg, vilka förmodas vara mer bränsle- och miljöeffektiva.

Laurin har inte bättre än någon annan kunnat förutse lågkonjunkturen varken när lågkonjunkturen skulle inträffa eller hur långvarig den skulle bli men när lågkonjunkturen inträffade, skedde det vid ett tillfälle när företaget var väl förberett. Därför innebär lågkonjunkturen att ”ekonomiska mål” som finansiell flexibilitet kunde utnyttjas för tillväxt när fartygspriserna bedömdes vara förmånliga. Precis som Pehrsson (1991) beskriver, har kunden en starkare förhandlingsposition vid lågkonjunktur, vilket stämmer mycket väl in på Laurins situation eftersom Laurin är kund vid köp av fartyg. I tillväxtstrategin fokuserar företaget på tillväxt i samma kundsegment men med utökad geografisk täckning och genom likriktning av produkten. Företaget anpassar resurserna för tillväxt, vilket innebär skalfördelar genom vald ”produkt” och ”kundsegment” och likriktning av fartygen. Strategianpassningen innebär alltså att företaget likriktar flottan, d.v.s. *sortimentbegränsar* enligt Jensen (1991), tillämpar en *nischstrategi* enligt Andrews (1971) men även *fokuserar* enligt Porter (1983), Jensen (1991) och Jenssen (2003). Den befintliga produkten, med viss modifiering i form av modernare utrustning, effektivare bränsleförbränning och minskade utsläpp samt fler fartyg opereras på en ny marknad (nå nya mål) - Asien.

Långsiktigt och tillgängligt kapital innebär att ägare och finansiärer behöver ha tålmod, vilket uttrycks genom de ekonomiska målen tillfredsställande avkastning och finansiell flexibilitet. Den finansiella flexibiliteten tolkas vara det Chakravarthy (1986) benämner *slack* och används t.ex. vid investering i fartyg när priset anses vara förmånligt. Makromiljöns ökande krav förutsätter uppgradering eller förnyring av fartygsflottan för att tekniskt uppfylla kraven och samtidigt uppnå effektiviseringar, vilket därmed implicit påverkar företagens formulering av strategielementet ”affärskoncept”. Jensen (1991) kal-



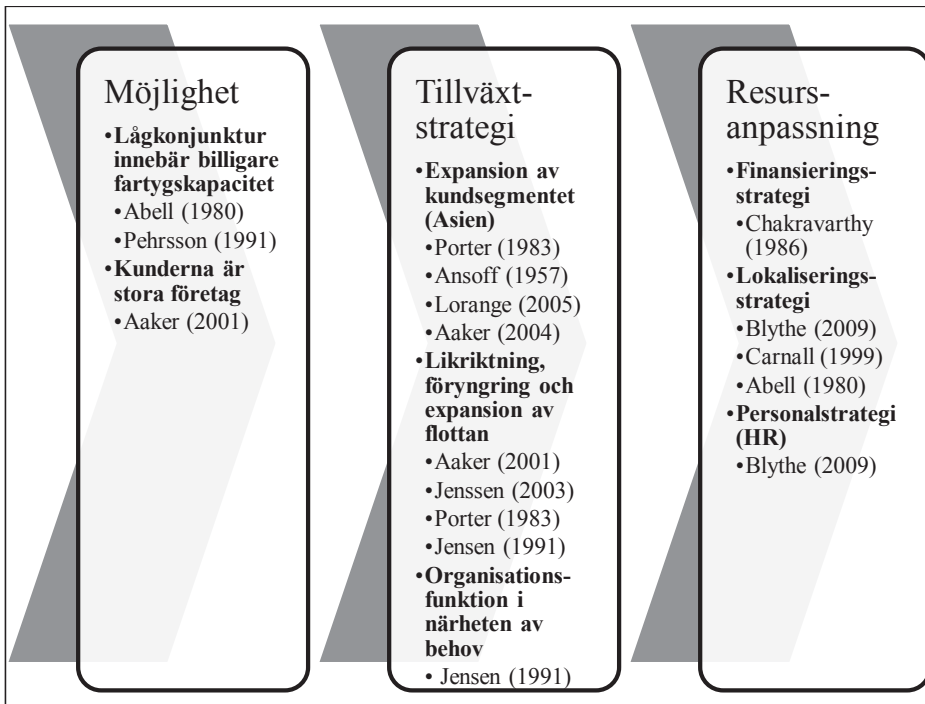
lar det *flexibilitet och transportsäkerhet i samband med kvalitet* och Aaker (2001) kallar det *utförande och överensstämmelse med specifikation*, också det i samband med kvalitet. Kontinuerlig uppdatering av fartygen görs men uppdateringarna kan bli för omfattande för att möta stora förändringar i affärsförutsättningarna både finansiellt och konstruktionsmässigt, vilket innebär nybyggnation eller andrahandsinköp för bibehållen kapacitet. De ”företagsövergripande ekonomiska målen” är formulerade för möjligheten att anpassa investeringen (i tid) till förmånliga priser på nybyggnads- eller andrahandsmarknaden.

Strategielementen ”produkt” och ”kundsegment” i ”affärsidén” går inte direkt att härleda till företagets arbete med vetting-systemet men implicit gör ”affärskonceptet” det. Ändå framgår det tydligt hur viktigt företaget tycker att systemet är. Vetting-systemet är en grundläggande förutsättning för att bedriva tanksjöfart, varför det i hög grad redan är integrerat i samtliga komponenter och element i strategiprofilmodellen. Företag som inte uppfyller vetting-systemets krav diskvalificeras, vilket i förlängningen även påverkar finansiering, befintliga kontrakt etc. (se även avsnitt 5.4).

Valet av ”kundsegment” och ”lokalisering” innebär en verksamhet som är spridd över stora geografiska områden, vilket ställer krav på självständig personal och att de arbetar enligt Laurins ”affärsidé”. Därför fokuserar företagens strategi på hög kompetens och ombord-management (”personal (HR)”), att organisationens funktioner finns där de är mest effektiva (”lokalisering”) och att informationen samlas in parallellt både vid möten med kunder i kontorsmiljö och i hamnarna (”försäljning”, ”kommunikation” och ”fartygsdrift”). Rekryteringsvärigheter av kompetent personal eller förhöjd personalomsättning kan försämra säkerhet och flexibiliteten i ”affärskoncept”. Det blir svårare att upprätthålla ett säkert och flexibelt samarbete med kunder samt tillgodose kunders behov, eftersom hög personalomsättning korrelerar negativt med hur snabbt företaget kan hantera, kommunicera och reagera på information. Strategielementet ”kundsegment” definieras av sändningsstorlekarna men fartygen måste även vara anpassade till verksamhet och behov. Om inte information hanteras korrekt och kommuniceras till lämpliga berörda påverkar det reaktionen och då blir t.ex. inte om- och nybyggnadsbeslut eller planerade varvsbesök förberedda eller underbyggda på ett ändamålsenligt sätt.

Expansion av flottan kräver kapital, men även en kompetent organisation. Förutom hos besättningarna skall fartygets egenskaper bli kända hos befraktare och övrig personal. Ett tillskott i fartygsflottan innebär en inkörningsperiod oavsett om fartyget är nytt eller begagnat. Personalstrategin innebär att erfarenhet finns, som kan utnyttjas i kontraktsförhandlingar i samband med nybyggnation eller begagnatköp. Ågarstrukturen innebär en styrka genom att ägarna och ledningen delvis är samma personer och att kapitalet har förutsättningar att stanna i familjeföretaget.

Redogörelsen av identifierade möjligheter, formulerade mål och den strategiska anpassningen sammanfattas tillsammans med kopplingen till teorin i figur 25. Sammanfattningen motsvaras i teorin av det Abell (1980) beskriver som *vad företaget har möjlighet att, kan, vill och borde göra*



Figur 25 – Strategisk anpassning hos Laurin

Tillvaratagandet av möjligheterna sker med det ”företagsövergripande ekonomiska målet” att ha finansiell flexibilitet och det ”företagsövergripande icke-ekonomiska målet” att kunna anpassa verksamheten till skärpta miljökrav samt till en förmåga att identifiera möjligheter. För att uppfylla målen behöver företaget ha kapital tillgängligt till förmånliga villkor, ha organisationsfunktioner i närheten av behov genom etablering nära marknaden. Företaget behöver dessutom verka för låg personalomsättning. Med personalens höga kompetens i kombination med ombord-management kan nya fartyg snabbt sättas in i trafik med ett minimum av kostnader och driftstörningar. Expansionen i Asien och en eventuell utveckling av befintlig ”affärsidé” som är så nischad som Laurins bör innebära goda förutsättningar för måluppfyllelse.

Figur 25 sammanfattar kopplingen mellan möjlighet, tillväxtstrategi och resursanpassning baserat på Andrews (1971) i Laurins arbete med strategisk anpassning. Kapitalkostnader representerar en stor del av fartygets totala kostnader när en befракtningskalkyl upprättas (se figur 9). Kan investeringarna styras till tillfällen när fartygspriserna är lägre ger det kostnadsmässiga konkurrensfördelar. Det tillsammans med en lämplig kontraktbas kan då utnyttjas för expansion. Om kunderna är stora företag, innebär det att de representerar en stor del av den tillgängliga marknaden alltså om kontakten redan är etablerad t.ex. via kontrakt, har en inledande barriär redan passerats och steget blir inte så stort för en expansion av kundsegmentet. Fartygsflottans sammansättning förenklar det operativa arbetet, befraktning och bemanning i och med att det inte är så stora skillnader mellan fartygen. Övertagandet av införskaffade fartyg innebär alltid stora utmaningar men om likheterna är stora, kortas inkörningsperioden avsevärt. Tillvaratagandet av möjligheterna innebär behov av kapital, att finnas på rätt plats och att kunna tillgodose det kompetensbehov

som uppstår, vilket sammanfattas i finansierings-, lokalisering och personalstrategin (HR).

### 7.4.3. Sirius

Sirius "kundsegment" har sin geografiska avgränsning i Nord- och Östersjötrafik, varför all trafik sker inom SECA-området. Införandet av SECA i januari 2015 innebär förändrade affärsförutsättningar och strategierna behöver därför anpassas. "Affärskonceptet" att tillmötesgå och överträffa kundens högsta förväntningar påverkar strategielementet "fartygsdrift" och därmed blir moderna och väl underhållna produkttankers en del i uppfyllandet av "affärskonceptet". Precis som för Laurin innebär moderna fartyg inte bara att de är mer effektiva och bättre anpassade till verksamheten; moderna fartyg är också mer bränsleeffektiva (förbrukning) och miljövänliga (utsläpp). För att framgångsrikt tillfredsställa kunders behov ("affärskoncept") i det geografiska området ("kundsegment") som företaget valt, behöver strategianpassningen därför fokusera på det som utmärker affärsförutsättningarna. Identifieringen av det som utmärker affärsförutsättningarna kan beskrivas i termer av t.ex. vettning-system, kapitaltillgång, hård konkurrens, miljökrav etc. Affärsförutsättningarna påverkar företaget och innebär att strategianpassning behöver göras och innebär också, förutsatt att företaget kan leva upp till dem, möjligheter. För Sirius har vettning-systemet, precis som det hade för Broström och har för Laurin, avgörande betydelse för affärsförutsättningarna och det är kunderna som skapat systemet (se även avsnitt 5.4). Motsvarigheten i teorin påträffas hos Jobber (2004) som beskriver *en formaliserad köp- och ledningsprocess, överensstämmelse med specifikation* av Aaker (2001) och *flexibilitet och transportsäkerhet* av Jensen (1991). Trots vettning-systemets betydelse nämns inte systemet uttryckligen i strategiprofilmodellen (tabell 12), vilket beror på att systemet är integrerat i modellen som helhet. Sirius är noga med att påpeka personalens betydelse för företaget. Därmed blir tillgång på kompetens tillsammans med miljökrav och kapitaltillgång utmärkande för affärsförutsättningarna och urvalet av påverkansområden blir därför:

- Miljö
- Kompetens
- Kapital

Urvalet av möjligheter som Sirius identifierar är alltså miljö, kompetens och kapital och dessa möjligheter kan med utgångspunkt från det empiriska underlaget och den jämförande analysen ytterligare specificeras och delas in i:

- Ramvillkor, bränslekostnader, framdrivning (Miljö)
- Personal och kluster (Kompetens)
- Kopplingen till resultat och kluster (Kapital)

Ett ökat fokus på miljö har successivt utvecklats hos kunder, politiker, företag, media och hos allmänheten. Miljöfokuset accelererar i form av skärpta utsläppskrav på bl.a. avgaser från t.ex. fartyg som trafikerar Nord- och Östersjöområdet. För att företag skall kunna konkurrera, innebär de skärpta kraven att företag behöver identifiera möjligheter, definiera och formulera mål samt formulera resurs- och tillväxtstrategin. En väl genomförd strategianpassning innebär att uppfylla miljömål skapar konkurrensfördelar och effektiviseringar med minskade kostnader och utsläpp som följd. Ramvillkoren skärps i och med svavelreglerna (SECA) i Sirius "kundsegment", vilket gjort att företaget strävar efter att

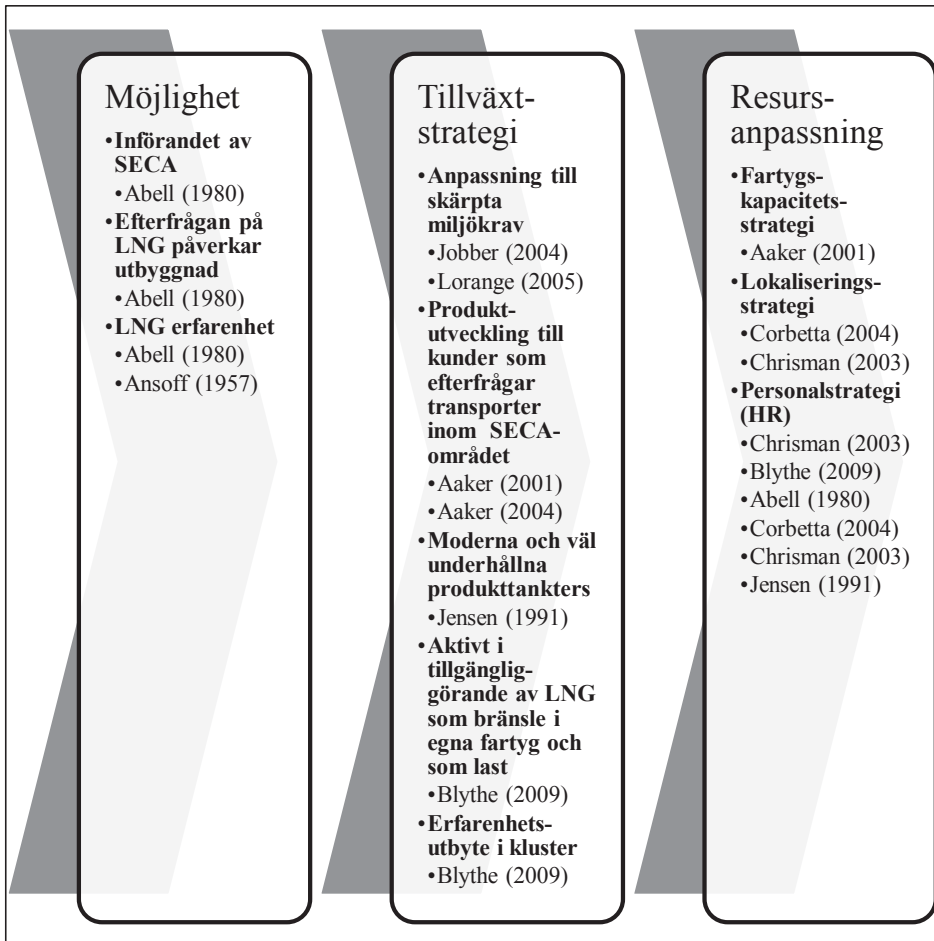
produktutveckla för resursanpassning till kundens efterfrågan. Företaget nämner inte direkt strategikomponenten ”tillväxt” men det empiriska underlaget visar att företaget produktutvecklar fartygens tekniska prestanda och utökar antalet fartyg och produktutveckling är en av de tillväxtstrategier som Ansoff (1957), Aaker (2004) och Lorange (2005) beskriver (se figur 6). Därför betraktar studien Sirius arbete som en tillväxtstrategi. Skärpta miljökrav innebär alltså tillväxtpotential, vilket speglas av strategielementen ”produkt” och ”kundsegment” i strategikomponenten ”tillväxt”.

För att möta förutsättningarna med lämplig strategi måste Sirius identifiera behoven (se möjligheter i figur 26). Personalen och kluster skapar förutsättningar för identifieringen och därmed förutsättningar för målformulering och att lämplig strategi kan urskiljas. Stora förändringar har skett i Sirius affärsförutsättningar under planeringsperioden, konjunkturen har mattats, ramvillkor skärpts, skillnaderna i faktorkostnader har ökat till förmån för konkurrenter med annan flagg och klustret har försvagats. Personalen är viktig och förändringar i t.ex. ”lokalisering” får konsekvenser för företagets personalstrategi, där kopplingen mellan kompetens hos personal och kluster innebär att när väl klustret identifierat en lösning, så agerar hela klustret. Inte på samma sätt och inte samtidigt men på det vis som bäst anpassar affärstrategin till affärsförutsättningarna för varje individuellt företag i klustret. Därför återkommer klustret på flera ställen i strategiprofilen och därför är det viktigt för Sirius att vara aktiv i klustret, eftersom klustret bygger på ömsesidighet och det är personalen som uppfyller denna ömsesidighet. Förändringar i ”lokalisering” kan påverka personalen negativt, vilket därmed också påverkar klustret negativt. Anpassning av resurser kräver möjlighet till finansiering och det empiriska underlaget har visat att företagets historia och klustret har betydelse för denna möjlighet. Därför är klustret viktigt, vilket strategianpassningen tar hänsyn till. Klustret är en viktig resurs i ”lokalisering” och ”personal (HR)” men även i ”kommunikation” och ”kostnadseffektivitet”. Klustret ingår alltså i ett slags cirkelförhållande till framgång, där företaget både bidrar till och har nytta eller till och med är beroende av klustret för sin framgång. Det blir därför naturligt att bevara och utveckla klustret och att klustret (bevarandet av och bidraget till och från) också ingår i ”företagsövergripande icke-ekonomiska mål”.

Utvecklingen av nya fartyg tar 3 till 5 år men mycket av förarbetet är en kontinuerlig process, vilket kortar utvecklingstiden något. Kunskapen som ackumulerats i förarbetet kan ses som en möjlighet och en resurs främst kopplad till ”personal (HR)” och till klustret. Ackumulerad kunskap kopplar till det Blythe (2009) beskriver utifrån *marknadsundersökningar* och *att generera kunskap i den dagliga verksamheten*, vilket återkopplar till klustret genom att företaget inte bara kan dra nytta av klustret utan måste också bidra.

Kundrelationen är viktig och t.ex. utvecklingen av LNG i form av terminaler, som bränsle och transporter mellan produktion och användare som pågår kan i förhållande till kundrelationen påverka affärsförutsättningarna. Sirius lokaliseringsstrategi kan tillsammans med ”affärskoncept” tillvarata möjligheter förknippade med LNG som bränsle. Tillvaratagandet av möjligheterna i samband med införandet av SECA och att efterfrågan på LNG ökar innebär att målet med anpassning till skärpta miljökrav och att stödja och att göra affärer med lokala företag kan uppnås. Med moderna och väl underhållna produkttankers och att tillhandahålla kompetens till och erhålla kompetens från klustret räknar företaget med att uppnå målen. Införandet av SECA och LNG-utvecklingen med byggnation av terminaler, ökad efterfrågan på LNG som bränsle etc. innehåller utmaningar och möjligheter. Beskrivningen av Sirius strategianpassning med utgångspunkt från det empiriska underlaget tillsammans med teorikopplingen sammanfattas i figur 26. Strategianpassningen utifrån

det empiriska underlaget går att härleda till Andrews (1971) och *vad företaget kan, vill, borde samt förväntas göra*.



Figur 26 – Strategisk anpassning hos Sirius

Införandet av SECA innebär tvingande förändringar i fartygens avgasutsläpp. Delvis har då lösningen ansetts vara LNG som bränsle. Det innebär att efterfrågan och utbyggnaden av LNG-kapacitet ökar. Det innebär också att hanteringserfarenhet kan vara en möjlighet, eftersom hanteringserfarenheten kan utvecklas och utnyttjas som konkurrensfördel. Möjligheterna kopplar till tillväxtstrategin genom att efterfrågan på LNG faktiskt går från i stort sett noll och om tillväxtstrategin är ”rätt placerad” kan marknadsandelar säkras i kundsegmentet på en växande marknad. Tillväxtstrategin behöver tillvarata möjligheter som uppstår i och med införandet av SECA och t.ex. LNG som bränsle för företagets fartyg leder till kravuppfyllelse. De skärpta miljökraven, väl underhållna fartyg, tillgängliggörandet av LNG som bränsle samt erfarenhetsutbytet i klustret ställer höga krav på personalen. Personalen behöver ha eller utveckla rätt kompetens. Speciellt kopplingen till klustret får konsekvenser för lokaliseringen men lokaliseringen ger även fördelar i arbetet med miljöanpassning och närhet till kunder.

## 8. Slutsatser

Studien fokuserar på förhållandet mellan affärsförutsättningar, affärsstrategi och affärsresultat samt framgångsrika affärsstrategier. För att uppnå syftet med studien har två delsyften specificerats enligt avsnitt 1.5:

- Utveckling och empirisk tillämpning av en strategisk analysmodell
- Identifiering och modellering av framgångsrika affärsstrategier

Hur det första delsyftet har uppnåtts beskrivs främst i avsnitt 3.1 och i kapitel 4, medan fullföljandet av det andra delsyftet utvecklas i kapitlen 6 och 7 och här i kapitel 8. Studien har utvecklat (figur 8) och empiriskt tillämpat (kapitel 5) en strategisk analysmodell. Studien har identifierat och modellerat (tabell 12) framgångsrika affärsstrategier samt jämfört empiriska observationer med den teoretiska referensramens strategibegrepp (kapitel 7) i en multipel fallstudie av företag. Med hjälp av den strategiska analysmodellen (figur 8) har studien gett en översikt av informationsbehov och samband. Studien har dessutom använt den strategiska analysmodellen som analysverktyg. Studien har identifierat framgångsrika affärsstrategier hos företagen och för att förenkla identifiering, presentation, analys och modellering av strategierna i enlighet med det andra delsyftet (identifiering och modellering av framgångsrika affärsstrategier) har tabell 12 utvecklats. Definitionen av framgångsrika företag och framgångsrika affärsstrategier (avsnitt 1.6) bygger på att framgångsrika företag är företag som överlevt på en starkt konkurrensutsatt marknad under minst 20 år med acceptabel måluppfyllelse. Framgångsrika affärsstrategier är strategier som används av framgångsrika företag. Studiens utgångspunkt är att det finns faktorer som företaget inte direkt kan påverka men som företaget måste förhålla sig till - yttre strategideterminanter (se figur 8), vilka förenklat kallas för förutsättningar. Det är ur dessa förutsättningar som möjligheter och hot kan identifieras. Studien har genom ett antal framgångsrika affärsstrategier presenterat beskrivningar på hur företagen tillvaratar identifierade möjligheter (kapitlen 6 och 7).

I detta kapitel utvecklas generiska modeller över företagens framgångsrika affärsstrategier, där avsnitten nedan rubriceras efter strategikomponenterna i tabell 12. Strategikomponenterna sammanställs i tabell 31 med samma struktur som den i tabell 12 men strategierna är generaliserade i tabell 31.

### 8.1. Affärsidé

Företagens ”produkter” (se tabell 12) är snarlika men det varierar hur de uttrycks. Broströms ”produkt” marina logistiklösningar ger ett mer genomarbetat och omfattande intryck än vad Laurins marina transporttjänster och Sirius transporttjänster av olje- och kemikalieprodukter gör. De två sistnämnda skulle kunna vara en del i en större helhet och kan passa in som en del i Broströms produkt. Däremot passar inte Broströms marina logistiklösningar inom ramen för varken Laurins eller Sirius ”produkt”. ”Produkterna” kan alltså misstas för att vilja förmedla samma sak men tar i stället olika grepp om hur ”produkten” uttrycks. Transporttjänster av olje- och kemikaliprodukter kan vara en del av marina transporttjänster, vilket i sin tur kan vara en del av marina logistiklösningar men omvänt stämmer det inte.

Kundsegmenteringen görs efter sändningsstorlekar och geografiskt område. Utvalda sändningsstorlekar styr sedan de fysiska förutsättningarna hos resursen, vilket jag återkommer till i avsnitt 8.2. Det gäller även den geografiska avgränsningen, eftersom fartygsflottan behöver anpassas de till fysiska förutsättningarna i trafikområdet.

”Affärskoncepten” för studiens tre företag är exempel på s.k. industrisjöfart, d.v.s. verksamheter där leverantören (rederiet) ingår som en del av kundernas (oljebolagen) logistik- och försörjningssystem. Företagen vill att den egna verksamhetens andel i varierande grad skall ingå som en del i logistiksystemen hos kunderna, vilket utvecklas i avsnitt 8.4. ”Affärskonceptet” kommunicerar att säkerhet, kvalitet och miljö är något som företagen understryker betydelsen av och där skiljer inte företagen sig åt. Säkerhet, kvalitet och miljö hade hos Broström och har hos Laurin och Sirius hög prioritet.

## 8.2. Resurser

Förnyringen av fartygsflottorna är något företagen har en tydlig strategi för men strategierna skiljer sig åt i sättet att finansiera och driva fartygen. Broströms tillvägagångssätt kan beskrivas som en samarbetsstrategi, vilket bl.a. tar sig uttryck i det som beskrivs som operationell leasing och 7 till 100 %-igt ägande, Laurin äger inga fartyg utan agerar agent för ägarna medan Sirius har en egen helägd fartygsflotta och där samarbete med andra redare sker inom klustret vad gäller erfarenhetsutbyte etc. men t.ex. befraktning av fartygen eller ägande samordnas inte. Sättet att se på samarbete tar sig därför olika uttryck i ”finansiering”, där Broströms samarbetsstrategi innebär fler sätt att finansiera fartygsflottan på än vad det gör för Laurin och Sirius. Sirius är det företag som mest kan liknas vid ett klassiskt rederi, d.v.s. där ägande, drift och befraktning sker av och i samma organisation. Yttre strategideterminanter (se figur 8) som t.ex. konjunktur, konkurrens och substitut innebär att företaget måste ha viss uthållighet och förmåga att investera när marknadsförutsättningarna bedöms vara lämpliga. Det innebär inte alltid att investeringar görs under tider med god tillgång på kapital. I stället kan investeringen bedömas vara mest lämplig att göra i tider med begränsad tillgång på kapital. Därför blir företagens avkastning (”ekonomiska mål”) betydelsefull i nästa planeringsperiods affärsförutsättningar och i strategikomponenten ”resurser”. Det är inte tillgången på kapital som främst skall styra investeringarna utan förmånliga priser på fartyg tillsammans med en stabil efterfrågan på företagets produkt. Investeringar i fartyg innebär en ekonomisk ansträngning för företaget, vilket i sin tur innebär att företaget måste vara uthålligt. Det skall finnas en uthållighet att stå emot negativ kapitalavkastning, vilket för företagen bl.a. innebär att ha starka och långsiktiga ägare.

För att tillgodose kunders behov behövs en kontinuerlig dialog med kunderna (se även avsnitt 8.4), så att resurserna kan anpassas till kundernas behov. I den kontinuerliga dialogen skall det finnas förutsättningar att inte bara agera på informationen (förstå informationen) utan även en förmåga till anpassning till informationen (forma resurserna). Därför måste ”resurserna” anpassas till de yttre strategideterminanter (se figur 8) som efterfråge- och köparfaktorer (transportbehov, sändningsstorlekar, barriärer, köparpreferenser, teknikutveckling och marknadskommunikation). Hela anpassningsprocessen ställer krav på personalen och deras kompetens, vilket företagen prioriterar genom att arbeta för låg personalomsättning, d.v.s. personalen behöver trivas och inneha hög kompetens. Bristen på utbildning för personal i främst landtjänster innebär att internutbildning är viktigt och prioriteras. Laurin och Sirius har valt olika vägar för att kompensera att de är relativt små företag och ändå tillgodose behoven vad gäller kompetens. Laurin arbetar med ombord-

management och Sirius med att vara aktiv i ett kluster. Viktiga verksamhetsfunktioner kan inte överlämnas till underleverantörer, eftersom viktig information riskerar att missas antingen genom att informationen kommer någon annan till del först eller att den inte framkommer alls. Informationsinsamlingen är starkt förknippad med helhet och kompetens så för att informationsinsamlingen skall fungera tillfredsställande, behöver företaget ha låg personalomsättning, internutbilda samt kunna rekrytera lämplig ny kompetens.

Den kommersiella livslängden på fartygen i ett trafikområde har vanligtvis inte med den tekniska livslängden att göra och den kommersiella livslängden är vanligtvis kortare än den tekniska. Den kommersiella livslängden styrs av efterfråge-, köpar- och makrofaktorer. För att fortsatt tillhandahålla beskriven ”affärsidé” enligt tabell 12 behöver fartygen löpande bytas ut. En flotta bestående av ett antal fartyg som kompletterar varandra och med viss spridning i ålder kan kontinuerligt bytas ut så ”fartygskapaciteten” formas efter kunders behov och krav utan att påverka ”produktionen”. För litet antal fartyg i flottan innebär att den kontinuerliga resursanpassningen till kunders behov och krav leder till störningar i leveransen av ”produkten” både i ”affärsidé” och ”tillväxt”. Överlappning i form av leverans av nytt fartyg innan försäljning av gammalt kan vara riskfylld. Överkapa- citeten måste sysselsättas och lyckas inte det, påverkas utfallet i förhållande till affärs- målet. Alternativet är att kunderna får acceptera störningar i ”produktion” under tiden rederiet väntar på leverans av ersättningsfartyg. Med den höga grad av integrering i kundernas logistiksystem som företagen strävar efter, innebär glapp i leveranser av produkten komplikationer i kundrelationen. Tillgången på fartyg är central i verksamheten och det empiriska underlaget visar att fallstudieföretagen arbetar på olika sätt med sammansätt- ningen.

För Broström innebar inte ägarfamiljernas inflytande över företaget kopplingar till en viss geografisk lokalisering. Det framkommer speciellt under intervjun (Broström) att det inte finns någon anledning att ha en viss lokalisering om den är dyrare än annan geografisk lokalisering. För Laurin är familjekontrollen och geografisk placering viktig. Den geogra- fiska placeringens betydelse återkommer i intervjun men också familjekontrollen, även om den inte uttrycks explicit. Det är viktigt att företaget kan kontrollera kapitalet som en förutsättning för fartygsfinansiering, vilket kan beskrivas som att kontrollera kapitalet inom familjen. Sirius har en ännu tydligare önskan om familjekontroll och nämner redan i inledningen av intervjun att målet var att bilda ett rederi. Även om Sirius har en tydlig önskan om familjekontroll, är samarbete inte uteslutet t.ex. med dåvarande Bylock & Nordsjöfrakt (som inte blev av) eller med Vald. Andersson skeppsmäkleri (se avsnitt 5.9). Kopplingen mellan Sirius och klustret stärks av familjekontrollen, eftersom vissa val görs som gagnar företag, ägare och kluster. Sirius är en integrerad del av det samhälle företa- get verkar i och en viktig beståndsdel av Göteborgs sjöfartskluster. Sammantaget innebär detta att företagets lokaliseringsstrategier skiljer men företagen uttrycker på olika sätt att närheten till kunder är viktig, t.ex. skall funktionen befraktning finnas i fartygens trafik- område i så hög grad som möjligt. Däremot skiljer ägarnas syn på var övriga funktioner skall finnas, där Broström inte alls kopplade ihop ägandet med lokalisering. Laurin gör en koppling mellan ägandet och lokaliseringen genom kontoret i Göteborg och kontoret i London. ”Lokaliseringens” koppling till ägarna är stark i Sirius även om företaget bara delvis uttrycker det bl.a. genom betydelsen av klustret, där Sirius självt ger ett viktigt bi- drag.



### 8.3. Tillväxt

Studiens resultat har visat att företagens strategikomponent ”tillväxt” skiljer men alla företagen bedöms arbeta för tillväxt, även Sirius trots att de inte nämner tillväxt under intervjun. ”Kundsegment” och ”produkt” samverkar men uttrycks olika beroende på hur företagen väljer att fokusera. Broström har ett kund- och produktionsfokus, d.v.s. det är kunderna som har visat ett förändrat beteende genom att efterfråga större sändningsstorlekar på längre distanser, vilket Broström anpassar sig till. Anpassningen sker genom att fartygen blir större (och fler). Det innebär att både fokus på kund och produktion styr utformningen av ”produkt” och ”kundsegment” i ”tillväxt”. Laurin är mer produktionsorienterat, eftersom man avvaktar att expandera tills priserna på fartyg blir förmånligare. Företaget balanserar långsiktiga åtaganden med kunder så kontraktandelen ökar. När priserna på fartyg bedöms vara förmånliga investerar företaget, vilket leder till att kontraktandelen sjunker. Den extra kapacitet som införskaffas används sedan för att expandera i ”kundsegmentet”. ”Produkten” påverkar ”kundsegmentet” och ”tillväxten” tolkas därför kunna beskrivas med produktionsfokus. Sirius betonar vikten av kundtillfredsställelse och andelen kontrakt som företaget strävar efter innebär att företaget inte direkt har behov av befraktning. Företagets ”produkt” anses därför kunna beskrivas som att företaget har kundfokus.

Miljöfrågor är i fokus men har olika påverkan på rederierna beroende på trafikområde. Även om det är förmånligt att ligga långt framme i arbetet med miljö och utsläpp, kan aldrig rederierna ligga så långt fram att det blir en allt för hård ekonomisk belastning. Det är inte långsiktigt, eftersom det påverkar uthålligheten. Kunder verkar mycket intresserade av att få tillgång till fartyg med hög miljöprofil men miljöprofilen måste passa in i verksamheten även för kunden och anpassningen får inte förlama redarens förmåga att konkurrera på andra marknader. Det måste finnas en balans i anpassningen till miljöfrågor och företagets förmåga att ta betalt för eller att minska kostnaderna med hjälp av investeringen.

Företagen ”organiserar” tre olika tillväxtstrategier d.v.s. väljer olika sätt att växa. Broströms tillämpar en konsolideringstillväxt d.v.s. uppköp i kombination med allianser. Laurin växer organiskt och uppköp av andra företag verkar inte aktuellt. Sirius använder sig av en kombination av att växa genom uppköp av andra och att växa organiskt, vilket studien väljer att beskriva som en hybridtillväxt. ”Organiseringen” av tillväxten skiljer även i hur företagen väljer att centralisera eller decentralisera. Broström och Sirius har det som studien valt att kalla för en centraliserad organisation, d.v.s. besättningarna på fartygen sköter framförandet men ekonomi, bemanning, inköp etc. är funktioner som ligger på kontoren. Laurin har i stället ett ombord-management och fartygen drivs som divisioner.

### 8.4. Marknadsföring

I stället för att kunden skall upphandla transporter när behov uppstår, finns avtal där leverantören närmast kan liknas vid en integrerad del i kundernas logistik- och försörjningssystem, det som i denna studie industrisjöfart. Behoven av transport tillgodoses när de uppstår och det finns en beredskap hos leverantören (rederiet) att tillgodose det behovet. Förhållandet ställer krav på relationen mellan leverantör (rederi) och kund (oljebolag) med information om vilka laster som skall till vilka destinationer, med vilken frekvens och i vilka volymer. Fraktavtalen är en central del i verksamheten, där Broström och Laurin vill

ha viss del av kapaciteten avtalsbunden i kontraktssjöfart (COA) och en del öppen (V/C) som kan utnyttjas för att utveckla kundsegmentet. Sirius strategi innebär att företaget strävar efter en så hög andel avtalsbunden (COA- och T/C-) trafik som möjligt. Sirius skiljer sig från Broström och Laurin även om det empiriska underlaget kategoriserar verksamheterna som industrisjöfart för alla tre företagen. I och med att Sirius flotta i stort sett helt är bunden i långsiktiga kontrakt innebär befraktningsarbetet mer planering och uppföljning av befintliga kunder.

För att anpassa verksamheten till de yttre strategideterminanterna (figur 8) blir information viktig. Informationsbehovet prioriteras därför och information samlas in via så många kanaler som möjligt, vilket stärker bilden av hur de yttre strategideterminanterna anger förutsättningar (ur vilka möjligheter och hot kan identifieras). Efterfråge-, köpar-, leverantörs-, utbuds-, substitut- och makrofaktorer har olika betydelse för varje företag och efterfråge- och köparfaktorer har hög prioritet. Transportbehov kan estimeras men är ändå svåra att exakt förutse även om information om hur kunder upplever företagets prestation diskuteras kontinuerligt under löpande kontrakt. Mycket av informationen kan företaget självt samla in, genom dialog med fartygens besättningar, via de olika avdelningarna, kontakt med kunder, mäklare, genom analyser och rapporter etc. Företagens marknadsinformationssystem blir avgörande som marknadskommunikationsstrategi. Förmågan att samla och bearbeta information från verksamhetens alla delar ger en komplex och omfattande översikt över verksamhetens alla delar, vilket ger förutsättningar för välgrundade beslut. Förmågan innebär också att företagets information når ledningen på parallella vägar och med hög kompetens hos dem som levererar och dem som tar emot informationen blir informationen pålitlig.

## 8.5. Produktion

Broström och Sirius opererar fartygsflottan på ett sätt som innebär förutsättningar för samarbete. Sirius skulle mycket väl passa in som allianspartner med Broström, eftersom Broströms filosofi var att låta redare sköta teknisk drift och bemanning av fartygen, vilket för Sirius därför inte hade inneburit någon större skillnad i arbetssätt. Sirius å sin sida vill inte släppa kontrollen över driften, man menar att det kan man bäst själv. Laurin har identifierat nyckelfunktioner som företaget prioriterar och fartygsdriften är en central del av dessa nyckelfunktioner. Företaget beskriver nyckelfunktionerna som helheten. Helheten för Laurin inbegriper funktionerna befraktning, bemanning, inköp och tekniskt ansvar i egen regi och mycket av det sköts ombord i fartygen genom ombord-management. Laurin agerar agent för fartygen och i kombination med ombord-management innebär det ett effektivt sätt att organisera verksamheten.

”Trafikering” består av ruttplanering, vilket påverkar effektiviteten på företagets flottor. Genom att kombinera och planera fartygens destinationer kan resor utan last minimeras och eventuellt kompletteras med V/C, så att fartygen kommer i ett bättre läge inför nästa kontraktresa. Möjlighet till ruttplanering styrs bl.a. av kontraktens utformning, där bl.a. destinationer, lastkombinationer, resornas längd och frekvens inverkar. Både för Broström och för Laurin passar ruttplanering bra in i företagets affärsstrategi men Sirius har inte samma möjligheter beroende på att företagets fartyg gör många korta resor med täta avgångar.

Företagens kostnadseffektivitet tar sig olika uttryck delvis beroende på att det är så stor skillnad i storlek på företagen och det därför finns varierande förutsättningar för skalför-

delar. Priser för bränsle, personalkostnader etc. påverkar och prioriteras men betonas olika. Det kan bero på förutsättningar till skalfördelar t.ex. när det gäller bränsleinköp. Därför uttrycks kostnadseffektiviteten olika, eftersom förutsättningarna skiljer. Utmärkande är Broströms effektivitetsarbete som alltså inte bara inbegriper ruttplanering utan även att hamnanlöpet skall effektiviseras. Laurin kan med hjälp av ombord-management också skapa förbättrad kostnadseffektivitet. Med ombord-management tillsammans med en höjning av fartygens bränsleeffektivitet och genom att prissäkra bränslekostnaderna skapas alltså kostnadseffektivitet men ombord-management är ändå centralt. Det är ombord i fartygen som kunskapen finns och det är där makten att påverka skall finnas. Utmärkande drag hos Sirius vad gäller kostnadseffektivitet är att; företaget är aktivt inom klustret och minskar antalet underleverantörer samtidigt som samarbetet fördjupas med de kvarvarande. Genom aktivitet i klustret kan företaget dra nytta av den kunskap som andra tillägnar sig och misstag kan undvikas och framgång kan upprepas, vilket leder till ökad kostnadseffektivitet.

## 8.6. Mål

De ekonomiska målen skiljer i viss mån sig åt mellan företagen, vilket är kopplat till hur ägandet är fördelat. Ägare som inte har familjeanknytning innebär stora skillnader i kapitalavkastningen, att ägarna kan oroas, vilket kan skapa problem inför finansiering och allianser. En stabil kapitalavkastning skulle kunna uttryckas som att den är tillfredsställande med tillägget att den också behöver vara jämn. Utmärkande ”ekonomiska” mål blir då stabil kapitalavkastning för Broström och tillfredsställande kapitalavkastning för Laurin och Sirius.

De ”icke-ekonomiska” målen innebär större skillnader mellan företagen, där i stället Laurin och Sirius skiljer sig från Broström i det att de två förstnämnda prioriterar familjekontrollen, vilket Broström alltså inte gjorde. Sirius poängterar också betydelsen av klustret. En jämförelse av de ”icke-ekonomiska” målen mellan företagen utpekar Broström som expansivt genom att företaget uttrycker en vilja till ökad marknadsandel och stärkt konkurrensposition i förhållande till konkurrenterna på marknaden.

Det utmärkande i Laurins ”icke-ekonomiska” mål är förutom önskan om bibehållen familjekontroll att företaget vill kunna investera i nya fartyg vid ”rätt” tillfälle och till ”rätt” pris. Anpassning till skärpta miljökrav, tillsammans med ”strategimålen” möjlighetsidentifiering och förhållandet mellan långa och korta kontrakt kan härledas till den önskan. Det innebär att det förhållningssättet till marknaden är mer reaktivt än proaktivt. Sirius är också inställda på att anpassa verksamheten till förutsättningarna och det finns inte samma expansiva uttryck i Sirius (eller Laurins) ”icke-ekonomiska” mål som det gör i Broströms. Däremot har Sirius en tydlig vilja att försvara sina marknadsandelar (och sina kunder), vilket därför kan beskriva Sirius som en försvarare.

## 8.7. Sammanfattning

Tabell 31 sammanfattar företagets tillvägagångssätt i ett antal generiska strategier, vilka är utformade för att vara så generella som möjligt utan att förlora det som utmärker dem. De generiska strategierna har namngetts med inspiration från de strategityper som beskrivs av Miles et al. (1978).

Tabell 31 – Generiska modeller över framgångsrika affärsstrategier

Strategi-komponenter	Strategielement	Affärsstrategi		
		Expansiv global utforskare	Familjekontrollerad regional reagerare	Familjekontrollerad lokal försvarare
Affärsidé	Produkt:	Marina logistik-lösningar	Marina transport-tjänster	Transporttjänster av olje- och kemikalie-produkter
	Kundsegment:	Sändningsstorlekar 5 000 till 50 000 metriska ton i Europatrafik	Sändningsstorlekar 40 000 till 50 000 metriska ton i amerikansk och europeisk kust- och trans-atlanttrafik	Sändningsstorlekar 2 500 till 12 000 metriska ton i Nord- och Östersjötrafik
	Affärskoncept:	Industrisjöfart med fokus på tillförlitlighet och säkerhet	Industrisjöfart med fokus på tillförlitlighet och säkerhet	Industrisjöfart med fokus på tillförlitlighet och säkerhet
Resurser	Finansiering:	Långsiktigt åtagande med låg grad av spekulation	Ej fartygsägare	Långsiktigt ägande med låg grad av spekulation
	Personal (HR):	Internutbildning (land) och bemanning av allianspartners (sjö)	Internrekrytering (sjö till land). Ej bundet till viss nationalitet men kopplad till svenskt befäl vid ombord-management	Kompetens- och visst personalutbyte i kluster leder till högre grad av nationalitetsbundenhet
	Fartygskapacitet:	Anpassas efter kunders behov	Tillvaratagande av fartygs prisfluktuation	Tillvaratagande av expansionsmöjligheter
	Lokalisering:	Ej bundet geografiskt men kopplad till kundsegment	Viss bundenhet geografiskt och kopplad till kundsegment	Bundet geografiskt med stark koppling till kluster och kundsegment
Tillväxt	Produkt:	Kund- och produktionsfokus som vald basstrategi	Produktionsfokus som vald basstrategi	Kundfokus som vald basstrategi
	Kundsegment:	Utöka geografiskt och ökad spännvidd på sändningsstorlekar	Utveckla geografiskt med bibehållna sändningsstorlekar	Produktutveckla
	Organisation:	Konsolidering	Organisk	Hybrid

Modellen fortsätter på nästa sida.

Strategikomponenter	Strategielement	Affärsstrategi		
		Expansiv global utforskare	Familjekontrollerad regional reagerare	Familjekontrollerad lokal försvarare
Marknadsföring	Försäljning:	Industrisjöfart med inslag av kontraktssjöfart	Agent	Industrisjöfart
	Kommunikation:	Direktkontakt med kunder och utåtriktad allmän information	Direktkontakt med kunder	Direktkontakt med kunder
Produktion	Fartygsdrift:	I allianser och i egen regi	Ombordmanagement	I egen regi
	Trafikering:	Hög nyttjandegrad	Fokus på sysselsättning genom ruttplanering	Avgränsning av det geografiska området
	Kostnadseffektivitet:	Långsiktighet ger förutsättningar att samarbeta med kunder för kostnadseffektiva lösningar	Ombordmanagement effektiviserar organisationen och minskar behov av landbaserad administration	Ett aktivt kluster ger kostnadseffektivitet
Mål	Företagsövergripande ekonomiska mål:	Stabil kapitalavkastning	Tillfredsställande kapitalavkastning	Tillfredsställande kapitalavkastning
	Företagsövergripande icke-ekonomiska mål:	Global expansion	Bevarad familjekontroll	Bevarad familjekontroll och klustersamarbete
	Strategimål:	50 %-ig avtalsbindningsgrad	70 %-ig avtalsbindningsgrad	100 %-ig avtalsbindningsgrad

### 8.7.1. Finansiell flexibilitet, kompetensbehov och fortsatt framgång

Att ligga för långt före vad gäller investeringar i innovationer, utveckling, nya lösningar etc. innebär risker om teknik eller lagstiftning utvecklas i oförutsedd riktning. Sett ur ett företags perspektiv skall investeringar kunna göras när företaget finner det lämpligt och när företaget känner sig redo och inte när yttre intressenter anser det intressant eller gynnsamt. Skärpta miljökrav är ett bra exempel på yttre strategideterminanter som kräver stora investeringar och innebär förhållandevis snabba förändringar. I Sirius fall innebär miljökraven inom SECA att företaget inte kan fortsätta trafiken i kundsegmentet utan åtgärder på vart och ett av fartygen. Så som affärsidén är uppbyggd och fartygsflottan är sammansatt, inte minst i ålderstruktur, innebär det investeringar som kommer att bli mycket kostnadskrävande och en utmaning för företaget. För Laurin innebär miljökraven inte samma akuta situation men företaget kommer att behöva ta ställning till samma förändringar i de yttre strategideterminanterna som Sirius måste göra. Invändningen kan vara att regelförändringarna inte har tillkommit över en natt och det har funnits god tid för anpassning. Problemet för företagen är att de inte har resurser att på försök göra stora investeringar, för om utvecklingen skulle gå i en annan riktning påverkas uthålligheten. Uthålligheten är central i verksamheten och det är därför företagen agerar så försiktigt, eftersom ett felaktigt val kommer påverka verksamheten under lång tid. Långsiktig finansiell flexibilitet skapas alltså genom finansiell trygghet för företagen.

Kompetensbehovet kan delas in i land- och sjöpersonal och sjöpersonalen i befäl- och manskapsbefattningar. Företagen betonar vikten av tillgång på både land- och sjöpersonal men när det gäller sjöpersonalen nämns endast befälen. Studien identifierar inte något specifikt problem med rekrytering av kompetens av landpersonal förutom den personal som i så fall skulle ha sjöbefälsbakgrund. Laurin, Sirius och Broström (innan övertagandet av Maersk) är inte beroende av svenskt befäl för sin affärsidé men sjöpersonalen är en viktig resurs och därför en nyckelkomponent. Även om inte företagen har fartyg flaggade i Sverige längre finns det fortfarande en stark vilja och önskan att behålla svenskt befäl på fartygen. Därmed finns också ett behov av nyrekrytering till fartygen. Arbetsmarknaden för sjöbefälen har alltid varit relativt internationell och det har funnits en vana för etablerade sjöbefäl att arbeta hos utländska arbetsgivare. Att det skulle förändras allt annat lika verkar inte troligt. Invändningen skulle kunna vara att varför utbilda för att tillgodose utländska företags personalbehov? Svaret är att arbetskraft har fri rörlighet inom EU och därför måste regler, försäkringar och kostnader anpassas efter de förutsättningarna. Fortsatt utbildning av svenska sjöbefäl blir därför betydelsefull inte bara för direkt rekrytering som sjöbefäl utan även för kompetenser önskvärda hos landpersonal.

Studien har visat att ha kontroll över de viktiga verksamhetsfunktionerna i kombination med att ha ett fokus i verksamheten ger goda förutsättningar för fortsatt framgång. Fokus innebär att företaget i förhållande till resurserna håller sig till det som kan anses vara kärnverksamheten. Företaget skall alltså inte försöka vidga verksamheten utanför det som identifierats som kärnverksamhet, eftersom det finns en risk att ”späda ut” resurserna så de inte kommer till sin fulla rätt eller att de överutnyttjas. Uppfyllelsen av affärsmålen är viktig men som studien har visat behöver det inte alltid vara ekonomiska mål som avgör; icke-ekonomiska mål har också stor betydelse. Slutsatsen blir att det finns förutsättningar för fortsatt framgång men risken finns att företagen ytterligare förlorar kopplingen till Sverige.

## 9. Sammanfattning av studiens metod, bidrag och tillförlitlighet samt förslag till fortsatt forskning

Kapitlet återkommer till använd metodik då metoden tillsammans med tillförlitlighet är viktiga beståndsdelar i valideringen av en kvalitativ studie. I avsnittet om studiens bidrag förklaras kopplingen mellan utvecklad strategisk analysmodell, strategiprofilmodell och strategikomponenterna där modeller och komponenter tillsammans med kopplingar mellan empiri och teori representerar studiens bidrag. Använd metodik tillsammans med tillförlitlighet är viktiga beståndsdelar i valideringen av en kvalitativ studie vilket sammanfattas i avsnittet om studiens tillförlitlighet. Kapitlet avslutas med ett avsnitt med förslag på fortsatt forskning.

### 9.1. Använd metodik

Avhandlingens syfte är ”att utveckla en modell för strategisk analys av tankredarens affärsförutsättningar, affärsstrategier och affärsresultat och sambanden dem emellan samt att med analysmodellens hjälp empiriskt identifiera och modellera framgångsrika affärsstrategier inom tanksektorn”. Studien i den här avhandlingen använder strategisk ledningsteori (strategic management) (Abell 1980, Grant 1995, Aaker 2004) som plattform för utveckling, identifiering och modellering samt definition av framgångsrika affärsstrategier inom tanksektorn. Utvecklingen av den strategiska analysmodellen (figur 8) har gjorts med utgångspunkt från Jensen (1991) med avsikten att analysera och beskriva företagens affärsstrategiska styrning. Den strategiska analysmodellen är ämnad att ge en översikt av informationsbehov och samband och används som analysverktyg i studien. Formulering av syfte innebär att studien delvis antar en explorativ ansats vilket associeras med fallstudien (Churchill et al. 2002, Yin 2007). Datasamlingen inför den strategiska analysen har gjorts som en multipel fallstudie (Yin 2007) där tre företag ingår. Genom en multipel fallstudie är avsikten att ge strategisk insikt i att driva tanksjöfartsföretag samt att visa sambandet mellan affärsförutsättningar, affärsstrategi och affärsresultat. Analysen bygger på en förstudie (Teekay) och tre huvudstudier (Broström, Laurin och Sirius) där datainsamlingsmetoden är djupintervjuer som kompletterats med sekundärdata. Urvalet av företag har gjorts med utgångspunkt från undersökningslämplighet, tillgänglighet, sökande och sortering samt tillfällighet enligt avsnitt 4.4.1 Urval. Analysmodellen har sedan använts som ett verktyg för analys genom att empiriskt identifiera och modellera framgångsrika affärsstrategier. Resultatet har sammanställts i tabell 12. Presentationen av företagens strategiprofiler görs med en begreppsmodell i tabellform (tabell 12) medan analysen görs efter en analysmodell (figur 8) där den inre delen av analysmodellen länkas samman med komponenterna i strategiprofilmodellen. Beskrivningen av strategikomponenterna skiljer sig åt mellan analysmodellen (figur 8) och strategiprofilmodellen (tabell 12). I analysmodellen ingår inte affärsmålen som strategikomponenter vilket de gör i strategiprofilmodellen. Det beror på att modellerna har olika syften. Kopplingen mellan modell och strategikomponenter sett ur modellernas respektive perspektiv förklaras mer i detalj nedan.

## 9.2. Studiens bidrag

Studien ger i huvudsak tre bidrag: den strategiska analysmodellen (figur 8) som är ett teoribaserat metodologiskt bidrag; den strategiska profilmodellen (tabell 12) och den generiska modellen (tabell 31) som är teoretiska bidrag. Dessutom ges en detaljerad empirisk beskrivning av tre fallföretag och en marknad. Nedan följer en kort sammanfattning av modellerna och deras respektive syfte.

Den strategiska analysmodellen (figur 8) ger en översikt av informationsbehov och samband och består av en yttre och en inre del. Den yttre delen kallas yttre strategideterminanter och består av ett antal faktorer som inte direkt kan påverkas av företaget och som representerar de förutsättningarna företaget har. Den inre delen benämns affärsstrategisk styrning och beskriver hur företaget förhåller sig till de yttre strategideterminanterna, det vill säga vilka affärsstrategier som används, vilka affärsresultat som uppnås samt hur målen uppfylls. Förutsättningarna, representerade av de yttre strategideterminanterna, för ett företag innebär möjligheter och hot och det är med utgångspunkt i möjligheter och hot som företagets mål formuleras. Målen kan sägas bli ett urval i tillvaratagandet av möjligheterna och är kopplad till vad företaget kan göra. För att uppfylla målen har företaget resurser men i och med att förutsättningarna ur vilka möjligheter och hot identifieras hela tiden förändras behöver även resurser formas och anpassas för måluppfyllelse. Strategikomponenterna i figur 8 beskriver alltså den affärsstrategi som företaget använder. Affärsstrategi, affärsresultat och affärsmål formar tillsammans den affärsstrategiska styrningen.

Den strategiska profilmodellen (tabell 12) är en teoretiskt baserad sammanställning av det empiriska materialet och en beskrivning av företagets framgångsrika affärsstrategier. Modellen är uppbyggd av strategikomponenter och strategielement med beskrivningar av företagen. Strategikomponenterna består av affärsidé, resurser, tillväxt, marknadsföring, produktion och mål och varje komponent har delats in i ett antal strategielement. Den strategiska profilmodellen (tabell 12) har skapats för att tydliggöra skillnader i framgångsrika affärsstrategier. Indelningen med strategielement har tillkommit för att ytterligare tydliggöra skillnaderna mellan identifierade framgångsrika affärsstrategier.

Den generiska modellen över framgångsrika affärsstrategier (tabell 31) sammanfattar företagets tillvägagångssätt i ett antal generiska strategier. De generiska strategierna är utformade så att de skall vara så generella som möjligt men utan att förlora det som utmärker och skiljer dem åt. Tabell 31 består av strategikomponenter, strategielement och tre affärsstrategier som namngetts enligt det som sammanfattar varje respektive affärsstrategi. Varje namngiven kolumn representerar modeller av generella affärsstrategier. Benämningarna är expansiv global utforskare, familjekontrollerad regional reagerare och familjekontrollerad lokal försvarare.

Det logiska sambandet mellan den strategiska analysmodellen (figur 8), den specifika strategiprofilmodellen (tabell 12) och generiska modeller över framgångsrika affärsstrategier (tabell 31) är att figur 8 sammanställer informationsbehovet och tabell 12 gör en teoretiskt baserad sammanställning av det empiriska underlaget. Det empiriska underlaget ligger till grund för analys och resultat i studien. För att studiens bidrag skall tydliggöras har generiska modeller över tre framgångsrika affärsstrategier (se tabell 31) sammanställts och bidrar med en generaliserande bild över affärsstrategierna.



### 9.3. Studiens tillförlitlighet

Metodval och resursbegränsningar för studiens genomförande innebär avgränsningar som kan påverka studiens tillförlitlighet och kan ge osäkerhetsproblem. Studien är kvalitativ vilket innebär att den mer är inriktad på verbalisering än på kvantifiering och det går inte att komma fram till en enda och absolut sanning då studien behandlar en social verklighet (Bryman et al. 2013). Det påverkar hur studien har försökt skapa validitet och reliabilitet. Studien skall skapa trovärdighet hela vägen från inledningen till slutsatserna i framförallt kapitel 8 via teori, metod, empiri och analys (cf. Bryman et al. 2013). Respondenternas genomläsning, fylliga och täta beskrivningar, redogörelser av detaljer, synliggörande av faserna i forskningsprocessen samt att jag har agerat så korrekt och transparent som möjligt skall tillsammans med kapitel 7 där empiri jämförs med teorin bidra till trovärdigheten och bidra till valideringen. Det är framförallt modellerna av framgångsrika affärsstrategier (tabell 12 och tabell 31) som skall valideras. Bedömningen av trovärdigheten genom konfirmering eller bekräftelse kommer därför att hamna på läsaren men läsaren måste kunna göra bedömningen och det är upp till mig att se till att det går att göra. Resonemanget innebär inte att jag friskriver mig från ansvaret för vad analysen kommit fram till eller vilka slutsatserna är. I en studie skall enligt Kvale et al. (1997) inte den kvalitativa motsvarigheten till validitet och reliabilitet göras i ett visst stadie av studien. I stället skall forskaren under hela forskningsprocessens gång uppmärksamma den kvalitativa studiens motsvarighet till validitet och reliabilitet. Den logiska länken i valideringsarbetet följer därför att teoretiska förutsättningar och logiken i härledningar från teorin leder till forskningsfrågorna, forskningsfrågorna leder till ett visst informationsbehov vilket tillgodoses med en viss datainsamlingsmetod etc. Intervjuundersökningen har varit central som datainsamlingsmetod vilket därför gör förberedelsen viktig. Tolkningen av intervjuerna från tal till skrift har gjorts så transparent som möjligt och respondentvalideringen har varit ett viktigt inslag. Genomlysning av metod och empiri skall erbjuda läsaren en realistisk chans att bedöma analysens och slutsatsernas rimlighet. Hela kedjan kallas av Kvale et al. (1997) för validering och avslutas med att det är en del av forskarens hantverk vilket innebär att studien inte bara skall omfatta observation utan även förmedling och rapportering. För den här studien innebär det den färdigtryckta avhandlingen. Det skall alltså inte behövas någon ytterligare information för att kunna bedöma validiteten hos avhandlingens resultat. På så sätt skapas kunskap då kunskap inte är något absolut utan framträder genom diskussion av olika alternativ och tolkningar mot bakgrund av såväl empiri som teori. Resonemanget innebär inte att jag kan friskriva mig från ansvar gällande studiens resultat eller slutsatser men resultatet och slutsatsen är inte absolut. Då resonemanget leder till att läsaren bedömer innehållet baserat på den presenterade studiens helhet innebär det att det kan finnas skillnader hos läsarna och deras bedömningssätt av innehållet.

Antalet intervjuer är relativt begränsat och risken för att något i materialet skulle ha förbisetts är liten. Däremot kan studien ha missat viktig information även om en grundlig genomgång av material gjorts. Missad viktig information har studien inte riktigt något system för att säkersälla sig mot. Ett sätt att minska risken för missad viktig information är genomläsning vilket jag strävar efter att vara så öppen och arbeta så aktivt som möjligt med. Genom att respondenterna har haft möjlighet att läsa igenom materialet efter intervjun minskas, men elimineras inte, risken för fel i tolkning.

Tolkning och bearbetning av data har gjorts av mig och enligt kapitel 4 för att minska feltolkningar, dra för långt gående slutsatser, att vara för försiktig. Genom att redovisa hur arbetet utförts är avsikten att läsaren skall kunna bilda sig en uppfattning om vilka risker

det finns av påverkan av materialet. Jag anser att läsaren kan bilda sig en uppfattning om vilka risker det finns av påverkan av materialet och jag anser att studien är valid.

## 9.4. Fortsatt forskning

Studien fokuserar på att analysera tanksjöfartsföretags affärsstrategier genom en multipel fallstudie. Under arbetet med studien har problemställningar som är intressanta och relevanta men som av olika själ inte passar in eller ryms inom avgränsningen för den här studien identifierats. De kan passa för vidare forskning för att ytterligare bredda kunskaperna om rederiers arbete och strategier samt hur kunder, anställda och leverantörer uppfattar företagets förutsättningar, mål och strategier. Avsnittet lämnar ett antal förslag på problemställningar som kan ligga till grund för fortsatt forskning och som kopplar vidare på det arbete som redan är genomfört i denna studie.

Rederier knyter upp fartyg till verksamheten genom olika avtal. Avtalen är mycket betydelsefulla för rederierna och är inte lätta att följa för utomstående. I denna studie har jag valt att enbart kort beskriva olika avtalsformer för de olika rederierna men förklaringarna ger ändå inte en helt tydlig bild över kontrollen över fartygen. Därför väcks en nyfikenhet på hur avtalen fördelar risker (kommersiellt och legalt)? Kopplad till avtalen väcks även en nyfikenhet på hur ägandet och finansieringen av fartygen fungerar? Broström kontrollerade fartygen genom ett antal olika kontraktsformer (BB/C, T/C, C/M och en ägarandel från 7 till 100 %). Genom att analysera hur de olika kontrakten fungerar blir det ett intressant bidrag till det som denna studie inte ger svar på. Vem äger fartygen, hur finansieras de och varför framstår det faktiska ägandet som så ottydligt? Har det enbart att göra med att fartygen innebär stora investeringar och därför finns behovet av en palett av investerare eller finns det fler orsaker?

Studien visar att oljebolagen ställer krav på att veta vem det är som är motpart i ett kontraktsförhållande. Trafik på t.ex. USA innebär att redaren måste visa en ekonomisk förmåga att klara av olyckor och det ansvar som följer. Ansvaret mot kunder och länder måste innebära att kopplingen till fartygen inte kan döljas för parterna. Trafikområdet USA innebär alltså att kopplingen mellan fartyget och ansvar måste vara tydligt. Denna studie ger bl.a. intrycket av att det är svårt att kombinera synsättet med att se fartygen som en omsättningsbar tillgång samtidigt som ett rederi vill ge intrycket till kunder att vara en seriös och långsiktig partner. Men delar av Broströms flotta och hela Laurins ägs inte av respektive företag ändå uppfattas båda företagen som mycket seriösa och duktiga. Hur skapas kundens intryck att leverantören är en seriös och långsiktig partner?

Kopplingen mellan redaren och fartygen innebär en risk för organisatoriska förändringar. När organisatoriska förändringar sker (t.ex. utflaggning) kan det få konsekvenser för den administrativa beskrivningen av leverantören samt direkta och konkreta effekter för personalen. Personal slutar och ny personal skall fhasas in. Inledningsvis innebär det kvalitetsproblem, studien har visat att personalomsättning är till nackdel för rederiets förmåga att leverera produkten. Förhållandet mellan ägaren och den som opererar fartygen borde ha betydelse vilket kan förklara varför Broström väljer att tala om att det är C/M, BB/C, T/C eller procentandelsägande i beskrivningen av fartygsflottan. Ägandet och kontraktsform har betydelse vid olycka eller vid förlust av last. Därmed påverkar underliggande kontrakt bedömningen av ägandet och ansvaret. Men hur kan rederierna beskriva ansvaret för oljebolagen?

Studien har diskuterat kompetensbehov och dess betydelse för affärsstrategin. Empiri har insamlats med utgångspunkt från företagets ledning och dokument t.ex. årsredovisningar. Studien har däremot inte alls gjort empiriinsamling med utgångspunkt från personalen. Hur uppfattar personalen affärsförutsättningar, affärsstrategi och affärsresultat? Hur uppfattar land- och sjöpersonal uppsatta mål? Finns eller ges det förutsättningar att tillgodogöra sig och förstå mål och strategier?

Det finns ett samband mellan vetting-inspektionen och produkten som rederierna tillhandahåller i kundsegmentet. Studien har visat att sambandet har betydelse för hur företaget kan expandera i andra trafikområden. Men studien fördjupar och fokuserar inte på sambandet. Sambandet finns men det är inte helt klarlagt hur det exakt ser ut. Rederierna kommunicerar en vilja till långa relationer men ger inte en tydlig bild av fartygsägandet. Hur kommuniceras och konkretiseras den viljan till oljebolagen?

Kommersiella, politiska och legala inspektioner har visat sig betydelsefulla för rederiets formande av produkten. Det innebär att redaren är beroende av hur inspektionen fungerar och hur den byggs upp. Därför kan inspektion regimernas effektivitet – ”vad det är inspektionen mäter och är den effektivt kopplad till en affärsidé” bli ett intressant område för fördjupade studier. Forskningen blir inte heller så nationsberoende utan kan vara av ett allmänt intresse för industri och näring.

Min uppfattning är att andra kundsegment kan utnyttja kunskaperna som tankrederierna byggt upp, t.ex. kan linjetrafik (lolo, roro eller loro) dra nytta av ökande krav på kvalitets- och säkerhetssystem motsvarande tanksjöfartens Vetting/TMSA/CDI. Hur kan kundsegmenten dra nytta av implementeringen och kan tankrederier föra över den kunskap de har om systemet till andra kundsegment och vice versa?

## 10. Referenser

- Aaker, D. A. (1992). Strategic market management. New York, Wiley.
- Aaker, D. A. (2001). Strategic market management. New York, Wiley.
- Aaker, D. A. (2004). Strategic market management. New York ; Chichester, Wiley.
- Abell, D. F. (1980). Defining the business: the starting point of strategic planning. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
- Adolfsson, P. (2010). "Broström flaggar ut allt svenskt." Svensk Sjöfarts Tidning (9): s 20-21.
- Adolfsson, P. (2010). "Gdansk on the rise." Svensk Sjöfarts Tidning (2): s 34-43.
- Adolfsson, P. (2011). "Torms styrelse ber om mer pengar från aktieägarna." Sjöfartstidningen (4): s 18.
- Adolfsson, P. (2014). "Åkerierna pressar sjöfarten." Sjöfartstidningen (2): s 12-13.
- Aktiespararna (2005). "Redarna gnuggar händerna." nr 6. Retrieved 2010-12-03, from <http://www.aktiespararna.se/artiklar/Reportage/Redarna-gnuggar-handerna/Post.aspx#actions#actions>.
- Alizadeh, A. H. and N. K. Nomikos (2011). "Dynamics of the term structure and volatility of shipping freight rates." Journal of Transport Economics and Policy (JTEP) 45 (1): 105-128.
- Álvarez, J. F. (2008). Optimization Algorithms for Maritime Terminal and Fleet Management. Barcelona, Graduate Program in Economics, Management and Finance.
- Anderstam, O. (2011). "Stena Bulk tjänar på isvintern." Intelligent Logistik 1/2011 (1).
- Andrews, K. R. (1971). The concept of corporate strategy, Dow Jones-Irwin.
- Ansoff, H. I. (1957). "Strategies for Diversification." Harvard Business Review 35 (5): 113-124.
- Armstrong, G. and P. Kotler (2002). Marketing: an introduction. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.
- Backman, J. 2011 VD Sirius Rederi AB 2011-06-14 Intervju
- Benito, G. R., E. Berger, M. De la Forest and J. Shum (2003). "A cluster analysis of the maritime sector in Norway." International Journal of Transport Management 1 (4): 203-215.
- Blythe, J. (2009). Principles and practice of marketing. London, Thomson.
- BP (2001). BP Statistical Review of World Energy. 2001. London.

- BP (2010). BP Statistical Review of World Energy. 2010. London.
- BP (2011). "History of Arco/AMPM." Retrieved 2011-02-03, from <http://www.bp.com/sectiongenericarticle.do?categoryId=9014895&contentId=7027815>.
- Brassington, F. and S. Pettitt (2006). Principles of marketing. Harlow, FT Prentice Hall.
- Brodie, P. (2006). Commercial shipping handbook. London, Informa Law.
- Broström AB (2001). Broströms Årsredovisning 2000. Göteborg, Broström AB: 68 s.
- Broström AB (2002). Broströms Årsredovisning 2001. Göteborg, Broström AB 68 s.
- Broström AB (2003). Broströms Årsredovisning 2002. Göteborg, Broström AB: 72 s.
- Broström AB (2004). Broströms Årsredovisning 2003. Göteborg, Broström AB: 76 s.
- Broström AB (2007). Annual Report 2006. Gothenburg, Broström AB: 88 p.
- Broström AB (2008). Broströms Årsredovisning 2007. Göteborg, Broström AB: 92 s.
- Broström Shipping AB (1998). Broströms Årsredovisning 1997. Göteborg, Broström Shipping AB: 36 s.
- Broström Van Ommeren Shipping AB (1999). Broströms Årsredovisning 1998. Göteborg, Broström Van Ommeren Shipping AB: 42 s.
- Broström Van Ommeren Shipping AB (2000). Broströms Årsredovisning 1999. Göteborg, Broström Van Ommeren Shipping AB: 58 s.
- Bryman, A. and E. Bell (2013). Företagsekonomiska forskningsmetoder. Stockholm, Liber.
- Bång, K. (2007). Sveriges Maritima index 2007. Göteborg, Breakwater Publishing AB.
- Bäckström, B. (1998). Svensk sjöfartsnäring: hot och möjligheter - slutbetänkande från Utredningen om sjöfartens struktur- och kapitalsituation Stockholm, Fritzes offentliga publikationer. Statens offentliga utredningar, 1998:129 196.
- Carnall, C. A. (1999). Managing change in organizations. London, Prentice Hall.
- Chakravarthy, B. S. (1986). "Measuring strategic performance." Strategic Management Journal 7 (5): 437-458.
- Chakravarthy, B. S. and P. Lorange (1984). "Managing Strategic Adaptation: Options in Administrative Systems Design." Interfaces 14 (1): 34-46.
- Chrisman, J. J., J. H. Chua, A. W. Pearson and T. Barnett (2012). "Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms." Entrepreneurship Theory and Practice 36 (2): 267-293.

Chrisman, J. J., J. H. Chua and P. Sharma (2005). "Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm." Entrepreneurship Theory and Practice 29 (5): 555-576.

Chrisman, J. J., J. H. Chua and S. A. Zahra (2003). "Creating Wealth in Family Firms through Managing Resources: Comments and Extensions." Entrepreneurship Theory and Practice 27 (4): 359-365.

Christborn, T. R. (2012). Naturgasterminal i drift nästa år. Preemraffbladet 2012 - Information till dig som bor i närheten av Preemraff Lysekil. P. AB. Lysekil: 2.

Christensen, L., N. Andersson, C. Carlsson and L. Haglund (1998). Marknadsundersökning: en handbok. Lund, Studentlitteratur.

Christiansen, Fagerholt, Nygreen and Ronen (2007). Maritime Transportation. Handbooks in Operations Research & Management Science: Transportation. Barnhart and Laporte. Vol 14.

Chua, J. H., J. J. Chrisman and P. Sharma (1999). "Defining the family business by behavior." Entrepreneurship Theory and Practice 23: 19-40.

Chua, J. H., J. J. Chrisman and L. P. Steier (2003). "Extending the Theoretical Horizons of Family Business Research." Entrepreneurship Theory and Practice 27 (4): 331-338.

Churchill, G. A., Jr and D. Iacobucci (2002). Marketing research: methodological foundations, South-Western.

Collins, J. C. and J. I. Porras (1997). Built to last: successful habits of visionary companies. New York, HarperBusiness.

Concawe (2013). Oil refining in the EU in 2020, with perspectives to 2030. Brussels: 124.

Copenhagen Economics (2012). Svensk sjöfarts konkurrenssituation: 68.

Corbetta, G. and C. Salvato (2004). "Self-Serving or Self-Actualizing? Models of Man and Agency Costs in Different Types of Family Firms: A Commentary on "Comparing the Agency Costs of Family and Non-family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence"." Entrepreneurship Theory and Practice 28 (4): 355-362.

Creswell, J. W. (1994). Research design : qualitative and quantitative approaches. Thousand Oaks, Sage Publications.

Dagens Nyheter (2011). "Tysk kärnkraft avvecklad till 2022." Retrieved 2011-06-23, from [www.dn.se/ekonomi/tysk-karnkraft-avvecklad-till-2022](http://www.dn.se/ekonomi/tysk-karnkraft-avvecklad-till-2022).

Danish Maritime Authority (2012). North European LNG Infrastructure Project: 242.

Davenport, T. H. and L. Pruzak (2000). Working knowledge: How organizations manage what they know, Harvard Business Press.

Davidsson, F. (2013). "LNG-bunkring i verkligheten." Sjöfartstidningen 6: sidorna 64-67.

- Dibb, S. (2001). Marketing: concepts and strategies. Boston, Mass., Houghton Mifflin.
- Dingertz, H. 2010 Crude Supply & Analysis 2010-11-30 Telefonintervju
- DNV (2011). "Det Norske Veritas." Retrieved 2011-05-18, 2011, from [www.dnv.com](http://www.dnv.com).
- Drejler, A. 2011 Vice VD till Mars 2009 2011-01-24 Intervju
- Ekman, S.-O. (2012). Lager för naturgas i Gävle. Gefle Dagblad: s 6.
- Ekman, S.-O. (2012). Miljarder kan satsas på naturgas i Gävle. Gefle Dagblad: s 6.
- Enis, B. M., K. K. Cox and M. P. Mokwa (1991). Marketing classics: a selection of influential articles. Boston, Prentice-Hall.
- Europa (2011). "Refining capacity." Retrieved 2013-06-18, from <https://www.europa.eu/content/Default.asp?PageID=397>.
- Forsberg, P. (2001). Berättelser och omdömen i en redares vardag. Göteborg, BAS.
- Frankel, E. G. (1989). "Strategic planning applied to shipping and ports." Maritime Policy & Management: The flagship journal of international shipping and port research 16 (2): 123 - 132.
- Friberg, D. (2007). Donsörederierna: från dåtid till framtid. Göteborg, BAS.
- Furetank (2010). "Furetank." Retrieved 2010-10-09, from [www.furetank.se](http://www.furetank.se).
- G:son Löw, M. (2012). "Preem investerar i LNG-terminal." Kemivärlden Biotech: s 6.
- Geertz, C. (1973). "Thick Description; Toward an Interpretive Theory of Culture." The interpretation of cultures: 3-30.
- Genborg, K. (2001). B&N tar över Dalas fartyg - först därefter sätts tankrederiet i konkurs, Göteborgs-Posten: s 29.
- Genborg, K. (2001). Sirius tar över Dalas fartyg - tankrederiet har satts i konkurs med stora leverantörsskulder, Göteborgs-Posten: s 32.
- Ghuri, P. and K. Grønhaug (2002). Research methods in business studies: a practical guide, Financial Times Prentice Hall.
- Glete, J. and Institutet för ekonomisk historisk forskning vid Handelshögskolan i Stockholm (1987). Ägande och industriell omvandling: ägargrupper, skogsindustri, verkstadsindustri 1850-1950. Stockholm, SNS : Institutet för ekonomisk-historisk forskning vid Handelshögsk. (EHF).
- Grant, R. M. (1995). Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications Robbert M. Grant. Cambridge, Mass., Blackwell.
- Grosso, M., A.-R. Lynce, A. Silla and G. Vaggelas (2010). "Short Sea Shipping, intermodality and parameters influencing pricing policies: the Mediterranean case." NETNOMICS: Economic Research and Electronic Networking 11 (1): 47-67.

- Gummesson, E. (1984). Resultatinriktad marknadsföring. Stockholm, Norstedt.
- Gunnarsson, J. (2012). "Ny gasterminal i Lysekil ersätter stoppad gasledning." Process Nordic: s 12.
- Göteborgs Hamn (2013). "Sjöfart och industri redo att investera i LNG." Retrieved 2013-04-29.
- Hagberg, A. (2012). Lönsamhet och finansiell flexibilitet rederinäringen i Sverige 1997-2006. Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Företagsekonomiska institutionen. Göteborg, BAS : Handelshögskolan, Göteborgs universitet.
- Hagberg., A. and I. Johansson (2010). Personlig intervju med Anders Dreijer fd Vice VD Broström AB (2010-05-12), Broström AB.
- Hansson, R. (2013). Kinas gas lockar - Miljardinvesteringar i kinesisk skiffergas. Dagens Industri. Stockholm: s 14.
- Hansson, R. (2013). Rysk energikarta på väg att ritas om. Dagens Industri. Stockholm: s 17.
- Harlaftis, G. and J. Theotokas (2004). "European Family Firms in International Business: British and Greek Tramp-Shipping Firms." Business History 46 (2): 219-255.
- Having, M. 2012 Master Mariner & Marine Consultant, Shipping Concept AB 2012-11-09 Intervju
- Heidenreich Innovations LLC (2011). "Q88.com." Retrieved 2011-05-18, from www.q88.com.
- Hermansson, R. and C. Wickberg (2008). Historien om Stena Bulk. Göteborg, Breakwater Publishing.
- Holmström, N. (2005). "Företagsekonomi-från begrepp till beslut." Bonnier utbildning, tryckt av Elanders Gummessons AB.
- Höwing, F., F. Johansson, T. Polesie and C. Wickberg (1995). Kvalitet som strategi: ett rederi växer fram. Malmö, Liber-Hermod.
- Institute of Chartered Shipbrokers (2009/2010). Ship Operations and Management. Edinburgh, Witherby Seamanship International Ltd.
- International Chamber of Shipping (1977). Bridge procedure guide: International Chamber of Shipping, International Chamber of Shipping.
- International Chamber of Shipping and Oil Companies International Marine Forum (1987). Ship to Ship Transfer Guide (Petroleum), Witherby & Company.
- International Chamber of Shipping, Oil Companies International Marine Forum and International Association of Ports and Harbors (2006). International safety guide for oil tankers and terminals: ISGOTT. London, Witherby's.



- Jensen, A. (1991). Strategisk styrning av internationell linjesjöfart: en studie i marknadsorienterad strategisk företagsledning. Stockholm, Transportforskningsberedningen, TFB-rapport 1991:1 : Allmänna förl. [distributör].
- Jensen, A. and R. Bergqvist (2013). "Seaport strategies for pre-emptive defence of market share under changing hinterland transport system performance." International Journal of Shipping and Transport Logistics 5 (4): 432-448.
- Jensen, M. C. and W. H. Meckling (1976). "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure." Journal of Financial Economics 3 (4): 305-360.
- Jenssen, J. I. (2003). "Innovation, capabilities and competitive advantage in Norwegian shipping." Maritime Policy & Management 30 (2): 93-106.
- Jernkontoret (2010). "Jernkontoret, Pressmedelände." Retrieved 2010-05-24.
- Jobber, D. (2004). Principles and practice of marketing. Maidenhead, McGraw-Hill.
- Jobber, D. and J. Fahy (2006). Foundations of marketing. Maidenhead, McGraw-Hill Education.
- Johnson, G. and K. Scholes (1999). Exploring corporate strategy. London, Prentice Hall.
- Johnson, G. and K. Scholes (2002). Exploring Corporate Strategy - text and cases. London, Financial Times Prentice Hall.
- Johnsson, L. (2012). Ett steg närmare LNG-anläggning. Bohusläningen: s 10.
- Knapp, S. and P. H. Franses (2006). Analysis of the Maritime Inspection Regimes - Are ships over-inspected? Rotterdam, Econometric Institute Report.
- Konjunkturinstitutet (2010). "Petroleumprodukter – en viktig exportvara med mindre betydelse i den svenska ekonomin." Retrieved 2010-11-25, 2010, from <http://www.konj.se/download/18.70c52033121865b13988000119456/Petroleumprodukter+%E2%80%93+en+viktig+exportvara+med+mindre+betydelse+den+svenska+ekonomin+19.pdf>.
- Kotler, P. (2001). Principles of marketing: European edition. London, Prentice Hall.
- Kvale, S. and S.-E. Torhell (1997). Den kvalitativa forskningsintervjun. Lund, Studentlitteratur.
- La Coruna, S. (1992). MT Aegean Sea. 67 000 MT Light Crude. Grounding broke in two fire. 1992-12-03.
- Laurin, M. 2011 Chief Executive Officer and President 2011-04-08 Intervju
- Laurin Shipping AB (2011). Årsredovisning och koncernredovisning jan - dec 2010. Göteborg: 19 sidor.
- Laurin Shipping AB (2012). "Laurin Maritime." Retrieved 2012-11-15, from [www.laurinmaritime.com](http://www.laurinmaritime.com).

- Lennerfors, T. T. (2009). Stockholmsrederierna. Göteborg, Breakwater Publishing AB in cooperation with BAS.
- Levitt, T. (1975). "Marketing myopia." Harvard Business Review 53 (5): 26-183.
- Lincoln, Y. S. and E. G. Guba (1985). Naturalistic inquiry, Sage.
- Lloyd's Register (2011). "Tanker management and self assessment (TMSA)." Retrieved 2011-05-18.
- Lorange, P. (1978). "Corporate planning: An executive viewpoint."
- Lorange, P. (2001). "Strategic re-thinking in shipping companies." Maritime Policy & Management: The flagship journal of international shipping and port research 28 (1): 23 - 32.
- Lorange, P. (2005). Shipping company strategies: global management under turbulent conditions. Amsterdam, Elsevier.
- Lundberg, A. (2013). "Plotting the route to safe and clean shipping." Retrieved 2013-01-26, from <http://siriussshipping.eu/our-way/evoship-plotting-the-route-to-safe-and-clean-shipping/>.
- Lynch, R. L. (2003). Corporate strategy. London, Financial Times/Prentice Hall.
- Lötberg, K. (2011). "Jättelik LNG termos invigd." Kemivärlden Biotech: s 7.
- Mackenzie, W. (2009). Grim Times for European Refining - A Damage Assessment. Downstream Oil Service Insight. W. Mackenzie. November.
- Makadok, R. (2003). "Doing the right thing and knowing the right thing to do: why the whole is greater than the sum of the parts." Strategic Management Journal 24 (10): 1043-1055.
- Marine Surveyor 2010 Marine Surveyor 2010-11-05 Telefonintervju
- McDaniel, C. D. and R. H. Gates (1996). Contemporary marketing research. Minneapolis/St. Paul, West Pub. Co.
- Miles, R. E., C. C. Snow, A. D. Meyer and H. J. Coleman, Jr. (1978). "Organizational Strategy, Structure, and Process." The Academy of Management Review 3 (3): 546-562.
- Mintzberg, H. and J. B. Quinn (1991). The strategy process: concepts, contexts, cases. Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.
- Moller, B. (2003). The Teekay Vision. Vancouver: 19 sidor.
- Murphy, H. and S. Tenold (2007). Strategy and hegemony in chemical tanker shipping : 1960-1985. Bergen, Norges handelshøyskole, Institutt for samfunnsøkonomi.
- Murphy, H. and S. Tenold (2008). "Strategies, market concentration and hegemony in chemical parcel tanker shipping, 1960–1985." Business History 50 (3): 291-309.

Nilsen, E. L. and K. Dønvik (2010). "Financial crisis and the shipping industry: how and why shipping companies were affected by the crisis."

Nilsson, R. P. (2010). "Redarbarometern 2010: Stora utmaningar för redare." Svensk Sjöfarts Tidning 5: sidorna 16-17.

Oil Companies International Marine Forum (1989). Effective mooring, Witherby.

Patitsas, L. S. (2004). Shipping: is it a high risk low return business?, Massachusetts Institute of Technology.

Pehrsson, A. (1991). Internationella affärsstrategier: med exempel från Sverige, Tyskland och USA. Malmö, Liber ekonomi/Almqvist & Wiksell.

Penmarc'h, F. (1999). MT Erika Storm broke in two sank. 20 000 MT Fuel Oil.

Pettersson, A. K. (2011). Redovisning av fartyg i europeiska rederier: en studie av jämförbarhet. Företagsekonomiska institutionen. Göteborg, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Licenciat: 112.

Porter, M. E. (1983). Konkurrensstrategi: tekniker för att analysera branscher och konkurrenter. Göteborg, Inst. för säljträning och ledarutveckling (ISL).

Portsall Rocks (1978). MT Amoco Cadiz. 5 km from the coast of Brittany France Abt 220 000 MT Crude Oil and 4 000 MT FO (bunker). tanker disaster. 1978-03-16.

Preem AB (2010). "Olympus - första tankfartyget i världen med unik avgasrening." Retrieved 2011-06-28, from [www.cisionwire.se](http://www.cisionwire.se).

Prince William Sound, A. (1989). MT Exxon Valdez. 41 000 m3 to 119 000 m3 Crude Oil. Grounding. 1989-03-24.

Purvin and Gertz (2008). Study on oil refining and oil markets. L2293/mg: 377.

Ratcliffe, M. (1985). Liquid gold ships: a history of the tanker, 1859-1984. London, Lloyd's of London Press.

Redare 2010 Intervju med redare (maj) 2010-05-05 Telefonintervju

Reuters (2010, Wed Oct 27, 2010 2:54pm GMT). "Shell sells Nordic ops to St1 for \$640 mln." Retrieved 2010-12-01, 2010, from <http://af.reuters.com/article/energyOilNews/idAFLDE69Q14W20101027?sp=true>.

Reuters (2013). "Total CEO - more European refineries will close." Reuters.

Rinman, T. (1996). "Min första båt": 12 intervjuer. Göteborg, [Svensk Sjöfarts Tidning] : Sveriges redarefören.

Robinson, R. B., Jr. and J. A. Pearce, II (1984). "Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning." The Academy of Management Review 9 (1): 128-137.

Rosengren, K. E., P. Arvidson and G. Lindblad (1992). Sociologisk metodik. Solna, Almqvist & Wiksell.

- Rozhnov, K. (2013). "Europe to shut 10 refineries as profits tumble." Bloomberg.
- Sandhammar, L. (2013). "Naturgasterminal till Torneå." Norrbottnens Kuriren: s 12.
- Sharma, P., J. J. Chrisman and J. H. Chua (1997). "Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges." Family Business Review 10 (1): 1-35.
- Shell (2010). "Shell to sell downstream businesses in Finland and Sweden." Retrieved 2013-06-18, from <http://www.shell.com/global/aboutshell/media/news-and-media-releases/2010/sale-downstream-businesses-finland-sweden-27102010.html>.
- Shetland, S. (1993). MT Braer 85 000 MT Gulfaks Crude. Grounding. 1993-01-05.
- Ship Management International (2009). "Tanker owners not looking on the bright side." Retrieved 2011-03-24, from <http://www.shipmanagementinternational.com/2009/11/tanker-owners-not-looking-on-the-bright-side/>.
- Sirius Rederi AB (2009). Årsredovisning 2009-01-01 -- 2009-12-31. Donsö: 24.
- Sirius Rederi AB (2010). Årsredovisning 2010-01-01 -- 2010-12-31. Donsö: 27.
- Sirius Rederi AB (2011). "Sirius Rederi." Retrieved 2012-01-09, from [www.sirius-rederi.com](http://www.sirius-rederi.com).
- Sirius Rederi AB (2013). "The naming ceremony of Seagas." Retrieved 2013-03-21, from [www.sirius-rederi.com](http://www.sirius-rederi.com).
- Sirius Shipping AB (2011). "Welcome to Sirius Rederi AB." Retrieved 2011-06-09, from [www.sirius-rederi.com](http://www.sirius-rederi.com).
- Sirius Shipping AB (2012). "Sirius Rederi AB." Retrieved 2012-11-15, from [www.sirius-rederi.com](http://www.sirius-rederi.com).
- Sjöberger, C. (1997). Skeppsmäkleri i IT - åldern: Skeppsmäklarens framtida roller vid trampsjöfartsbefraktning. Företagsekonomiska Institutionen. Lund, Lund University. C - uppsats: 48.
- Sjöberger, L. 2011 Befälhavare MT Carla Maersk, fd DP Broström Tankers AB 2011-04-12 Intervju
- Sjögren, H., T. T. Lennerfors and R. Taudal Poulsen (2012). "The Transformation of Swedish Shipping, 1970–2010." Business History Review 86 (03): 417-445.
- Slack, B. and A. Frémont (2009). "Fifty years of organisational change in container shipping: regional shift and the role of family firms." GeoJournal 74 (1): 23-34.
- SMHI (2010, 2010-12-29). "Tidig isläggning till havs." Retrieved 2013-06-10, from <http://www.smhi.se/nyhetsarkiv/tidig-islaggning-till-havs-1.14401#bottom>.
- St1 Energy AB (2011). "St1 - Om oss." Retrieved 2011-06-23, from [www.st1.se](http://www.st1.se).

- Steier, L. (2003). "Variants of agency contracts in family-financed ventures as a continuum of familial altruistic and market rationalities." Journal of Business Venturing 18 (5): 597-618.
- Sternberg, H., T. Germann and T. Klaas-Wissing (2013). "Who controls the fleet? Initial insights into road freight transport planning and control from an industrial network perspective." International Journal of Logistics Research and Applications 16 (6): 493-505.
- Stopford, M. (1997). Maritime Economics. London, Routledge.
- Sundgren, L. (2012). Ett grönare skepp kommer lastat - så skall evolution klara de nya tuffa utsläppskraven. Ny Teknik. 48: sidorna 18-19.
- Sundvall, K. 2010 Shipping Manager, Supply & Trading, Shipping Department 2010-12-02 Telefonintervju
- Swedegas (2013). "LNG framtidens energi för industri sjöfart och transporter." Retrieved 2013-04-29, from [www.swedegas.se](http://www.swedegas.se).
- Svensk Sjöfarts Tidning (2007). "Fartygs och rederiers administration och ekonomi." Sjöfartens bok 2007: s 85.
- Svenska Petroleuminstitutet (2010). "Hantering av produkter." Retrieved 2010-11-25, 2010, from <http://spi.se/var-bransch/produktion/hantering-av-produkter>.
- Svenska Petroleuminstitutet (2010). "Oljepris." Retrieved 2010-11-25, 2010, from <http://spi.se/var-bransch/marknadssituationen/oljepris>.
- Svenska Petroleuminstitutet (2010). "Raffinering av råolja." Retrieved 2010-11-25, 2010, from <http://spi.se/var-bransch/produktion/raffinering-av-raolja>.
- Svensson Smith, K. and K. Reinhold (2009). Satsa på sjöfarten – för klimatets skull. Göteborgs Posten: s 51.
- Teekay corporation (2010). Annual report pursuant to section 13 or 15(d) of the securities exchange act of 1934. Vancouver Canada: 128.
- Tenold, S. (2000). The shipping crisis of the 1970s : causes, effects and implications for Norwegian shipping. Bergen, Norwegian School of Economics and Business Administration.
- Thanopoulou, H. A. (1998). "What price the flag? The terms of competitiveness in shipping." Marine Policy 22 (4-5): 359-374.
- Tillväxtanalys (2010). Sveriges sjöfartssektor - En viktig del i en svensk maritim strategi.
- Trafa (2013). Svensk sjöfarts internationella konkurrenssituation 2013. Bonnier utbildning, tryckt av Elanders Gummessons AB. Rapport 2013:1.
- Tärntank (2010). "Tärntank Rederi AB." Retrieved 11/9, 2010, from [www.tarntank.dk](http://www.tarntank.dk).

- U.S. Energy Information Administration (EIA) (2010, September 2010). "U.S. Refineries\* Operable Capacity." Retrieved 2010-11-25, 2010, from <http://www.eia.doe.gov/neic/rankings/refineries.htm>.
- Waldman, D. E. and E. J. Jensen (1998). Industrial organization: theory and practice. Reading, Mass. ; Harlow, Addison Wesley.
- Waldman, D. E. and E. J. Jensen (2007). Industrial organization: theory and practice. Boston, Mass., Addison-Wesley.
- Wallén, M. (2012). Aga säljer gas till Vikings nya färja. Dagens Industri: s 11.
- Ward, J. L. (1997). "Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices." Family Business Review 10 (4): 323-337.
- Westhead, P., M. Cowling and C. Howorth (2001). "The Development of Family Companies: Management and Ownership Imperatives." Family Business Review 14 (4): 369-385.
- Whittington, R. and B. Nilsson (2002). Vad är strategi - och spelar den någon roll? Malmö, Liber ekonomi.
- Wijnolst, N. (2006). Dynamic European maritime clusters, IOS Press.
- Wijnolst, N., J. I. Jenssen and S. Sodal (2003). European maritime clusters: global trends, theoretical framework, the cases of Norway and the Netherlands, policy recommendations, Foundation Dutch Maritime Network.
- Wijnolst, N. and T. Wergeland (1996). Shipping. Delft, Delft University Press.
- Wijnolst, N. and T. Wergeland (2009). Shipping innovation. Amsterdam, IOS.
- Virginia USA and abt 60 nm off coast of Chincoteague Inlet (2004). MV Bow Mariner. 3,5 million gallons of industrial ethanol. E. a. sinking. 2004-02-28.
- Witting, M. 2011 VD för LNG-GOT 2011-05-05 Göta Älv klubben
- Woodman, R. (2005). The history of the ship: the comprehensive story of seafaring from the earliest times to the present day. London, Conway Maritime.
- Vopak (2012). Annual Report 2012: 180.
- Vopak (2012). "New major investors investigate open access LNG terminal in Gothenburg." Retrieved 2013-04-29, from [www.vopak.com](http://www.vopak.com).
- Yin, R. K. (2007). Fallstudier: design och genomförande. Malmö, Liber.
- Zellweger, T. M. and R. S. Nason (2008). "A Stakeholder Perspective on Family Firm Performance." Family Business Review 21 (3): 203-216.

# 11. Bilagor

## 11.1. Intervjuguide Broström (Anders Dreijer)

Lite om din bakgrund, innan ni startade Broström?

Det som ledde fram till Broström...

- Anders Dreijer, vVD, anställd sedan 1984?
- Lennart Simonsson, VD, anställd sedan 1982?
- Lennart Johansson, Koncernadministration, anställd sedan 1968?

Vilka var kärntruppen och hur fann ni varandra (kort)?

### **A – Utgångsläge i trafikområdet.**

Vilken/vilka frågor var det viktigaste när ni startade Broström? Vad var det ni såg?

Sneglade ni på någon annan (vad de gjorde/inte gjorde) för att se hur ni skulle gå tillväga?

- Hur skulle du göra ni startade (Broström) igen, något du skulle ha gjort på annat sätt?
  - Då vs Nu?

Vilket strategiskt läge befann ni Er i utgångsläget?

- Hade ni identifierat någon lucka utbudet som ni med Er affärsidé planerade att fylla?

Hur såg marknaden ut?

Vilken var Er affärsidé?

Vilken var Er strategi?

### **B – Efterfrågefaktorer under planeringsperioden.**

Fraktmarknaden svänger snabbt, vilka signaler på att något håller på att hända var viktiga för Er?

Vad skulle du i första hand arbeta med om du var redare i dag?

### **C – Köparfaktorer.**

Hur gjorde ni för att få reda på vad kunderna faktiskt tyckte om Er tjänst/Era tjänster?

Hur arbetade ni med marknadsundersökningar?

- Hur utfördes marknadsundersökningarna?
- Av vem?

## **D – Leverantörsfaktorer.**

Hur säkerställde ni att det fanns tillgång till kapital?

Höll ni själva i någon undervisning, konsulttjänst eller utvecklade och sålde teknisk utrustning etc.?

- Hur avgjorde ni vilken kompetens ni skulle söka efter? Utbildning/Erfarenhet/etc.
- Hur kontrollerade ni att rätt erfarenhet användes på rätt sätt?
- Hur drog ni nytta av erfarenheter som personalen införskaffade sig?
- Hur kopplade ni affärsidén till en anställd så att ansvaret blir delegerat? Logistikföretag.
- Var det stora skillnader mellan den strategi och den vision som företaget hade och som ni upplevde att de anställda arbetade efter? Hur mätte ni det?

## **E – Utbudsfaktorer.**

Vilka konkurrenter etablerade sig på marknaden under perioden för Broström?

Hur hanterade ni nyetablering?

Förändrades marknaden (geografiskt, storlek på tonnage, efterfrågan etc.) under perioden?

## **F – Tryck från substitut**

Hade ni identifierat några substitut till att transportera med tankfartyg (substitut till Broström)?

Hur hanterades substitut?

Finns det några substitut (tankcontainern)?

Kom Nordic Bulk AB på något sätt in som ett svar på substitut, var det så ni tänkte?

## **G – Makrofaktorer.**

Hur långt in i verksamheten kommer frågor upp vad gäller G Makrofaktorer?

- Typ tonnageskatt, SIS etc.

## **H – Konkurrensförlopp.**

Vilken uppfattning hade ni om konjunkturutvecklingen/potentialen de närmaste fem åren:

- När ni startade Broström?
- När ni beslutade sälja Broström?

Hur hanteras skillnaden i tid mellan marknadssignaler och tiden för projektering av fartyg?



Var varumärket viktigt?

Hur arbetade ni med varumärket?

## **I - Affärsresultat.**

Hur hanterade ni kortsiktiga förändringar i efterfrågan (undvek panik bland långivare, ägare etc.), t.ex. vid en lågkonjunktur?

Hur visste ni vad en kortsiktig förändring var och hur skilde ni den från en långsiktig?

Hur drog ni nytta av spotmarknadens uppgång utan att påverka den kontraktbundna delen?

## **J - Affärs mål.**

Fanns det något orosmoment på den strategiska horisonten?

Hade Asienmarknaden något inflytande på hur ni agerade? Förändrat fokus (tonnage), försäljning av Broström etc.

Hade ni funderingar på att köpa Maersk tankers? Varför blev det i så fall inte så?

Varför såldes Broström?

Fanns det någon annan partner som var aktuell för köp/samarbete?

## 11.2. Intervjuguide Laurin (Mikael Laurin)

Lite om din bakgrund. Företagets bakgrund.

Hur ser kärntruppen ut i företaget?

Företaget verkar bestå av fyra delar (Houston, Göteborg, London och Manila). Vem bestämmer? Hur fördelas arbetet och enligt i vilken ordning?

Det finns ett ombord-management som är rätt unikt. Hur fungerar det? Vad är det som är unikt?

Vilka är Era största (upplevda) problem/svagheter?

Hur arbetar Ni med era största (upplevda) problem/svagheter?

Vad är Er största (upplevda) styrka?

Hur arbetar ni med Er största (upplevda) styrka?

### **A – Utgångsläge i trafikområdet.**

Finns det några bokslut/årsredovisningar etc. jag kan ta del av?

Vilket strategiskt läge befann ni Er i utgångsläget (ca 10 år tillbaka i tiden)?

- Hade ni identifierat någon lucka utbudet som ni med Er affärsidé planerade att fylla?

Hur såg marknaden ut?

Vilken var Er affärsidé?

Vilken var Er strategi?

### **B – Efterfrågefaktorer.**

Fraktmarknaden svänger snabbt, vilka signaler på att något håller på att hända är viktiga för Er?

Hur hittar Ni affärerna, vilka kanaler använder Ni för att nå marknaden?

Vilka är Era kunder?

### **C – Köparfaktorer.**

Hur gör ni för att få reda på vad kunderna faktiskt tycker om Er tjänst/Era tjänster?

Hur arbetar ni med marknadsundersökningar?

- Hur utförs marknadsundersökningarna?
- Av vem?

## **D – Leverantörsfaktorer.**

Hur säkerställer ni att det finns tillgång till kapital?

Vilka finansieringsformer använder ni er av?

Vid en dålig marknad, med kanske dålig intjäning kan det vara köpläge på fartyg, hur fungerar det med kapitaltillgång i en sådan marknad?

Hur säkerställer ni att det finns tillgång till kompetens?

Vilka kostnadsdelar är mest aktuella för Er?

Har ni själva i någon undervisning, konsulttjänst eller utvecklade och sälja teknisk utrustning etc.?

- Hur avgör ni vilken kompetens ni ska söka efter? Utbildning/Erfarenhet/etc.
- Hur kontrollerar ni att rätt erfarenhet används på rätt sätt?
- Hur drar ni nytta av erfarenheter som personalen införskaffar sig?
- Hur kopplar ni affärsidén till en anställd så att ansvaret blir delegerat?
- Är ni ett logistikföretag? (eller transporterar ni mellan hamn A och hamn B)
- Finns det skillnader mellan den strategi och den vision som företaget har och som ni upplever att de anställda arbetar efter?
- Går det att mäta, hur mäter ni det?

## **E – Utbudsfaktorer.**

Vilka är era konkurrenter?

Hur definierar Ni konkurrensen?

Hur hanterar ni nyetablering?

Vilka förändringar på marknaden (geografiskt, storlek på tonnage, efterfrågan etc.) har skett under perioden?

## **F – Tryck från substitut**

Har ni identifierat några substitut till att transportera med tankfartyg (substitut till Laurin Maritime)?

Hur hanteras substitut?

Finns det några substitut (tankcontainern)?

## **G – Makrofaktorer.**

Hur långt in i verksamheten kommer frågor upp vad gäller G Makrofaktorer?

Har debatten i Sverige ang. flagg någon betydelse för er?

- Typ tonnageskatt, SIS etc.
- Vilka makrofaktorer är viktiga för er?

Varför har ni verksamhet i Sverige när Laurin inte egentligen verkar vara ett svenskt företag?

Det verkar trots allt finnas fördelar med att befinna sig i Sverige, vilka är det?

## **H – Konkurrensförlopp.**

Vilken uppfattning har ni om konjunkturutvecklingen/potentialen de närmaste fem åren:

Hur hanteras skillnaden i tid mellan marknadssignaler och tiden för projektering av fartyg?

Är varumärket viktigt?

Hur arbetar ni med varumärket?

Kan du kort beskriva företagets strategi.

I en artikel nämnde du att er kontraktsbundenhet var för hög (COA), för företaget har inte kunnat utnyttja spotmarknadens höga frakter (Ship Management International 2009). Hur ser du på läget idag?

## **I – Affärsresultat.**

Hur hanterar ni kortsiktiga förändringar i efterfrågan (att undvika panik bland långivare, ägare etc.), t.ex. vid en lågkonjunktur?

Hur vet ni vad en kortsiktig förändring är och hur skiljer ni den från en långsiktig?

Hur drar ni nytta av spotmarknadens uppgång utan att påverka den kontraktsbundna delen?

## **J – Affärsområde.**

Fanns det något orosmoment på den strategiska horisonten?

Har Asienmarknaden något inflytande på hur ni agerar? Förändrat fokus (tonnage).

Har Sydamerikamarknaden något inflytande på hur ni agerar? Förändrat fokus (tonnage).

Finns det någon partner som var aktuell för köp/samarbete?

### 11.3. Intervjuguide Sirius (Jonas Backman)

Lite om din bakgrund. Företagets bakgrund. Kort. Gärna om det finns skrivet material.

Hur ser kärntruppen ut i företaget?

#### **A – Utgångsläge i trafikområdet.**

Vilket strategiskt läge befann ni Er i utgångsläget?

- Hade ni identifierat någon lucka utbudet som ni med Er affärsidé planerade att fylla?

Hur såg marknaden ut?

Vilken var Er affärsidé?

Vilken var Er strategi?

#### **B – Efterfrågefaktorer.**

Fraktmarknaden svänger snabbt, vilka signaler på att något håller på att hända är viktiga för Er?

Hur hittar Ni affärerna, vilka kanaler använder Ni för att nå marknaden?

Vilken typ av kunder har ni (raff (%), spot (%) etc.)?

#### **C – Köparfaktorer.**

Hur gör ni för att få reda på vad kunderna faktiskt tycker om Er tjänst/Era tjänster?

Hur arbetar ni med marknadsundersökningar?

- Hur utförs marknadsundersökningarna?
- Av vem?

#### **D – Leverantörsfaktorer.**

Hur säkerställer ni att det fanns tillgång till kapital?

Vilka kostnadsdelar är mest aktuella för Er?

Vilka är Era leverantörer?

Har ni själva i någon undervisning, konsulttjänst eller utvecklade och sälja teknisk utrustning etc.?

- Hur avgör ni vilken kompetens ni ska söka efter? Utbildning/Erfarenhet/etc.
- Hur kontrollerar ni att rätt erfarenhet används på rätt sätt?
- Hur drar ni nytta av erfarenheter som personalen införskaffar sig?

- Är ni ett logistikföretag?
- Var det stora skillnader mellan den strategi och den vision som företaget har och som ni upplever att de anställda arbetar efter?

## **E – Utbudsfaktorer.**

Vilka är era konkurrenter?

Hur definierar Ni konkurrensen?

Hur hanterar ni nyetablering?

Vilka förändringar på marknaden (geografiskt, storlek på tonnage, efterfrågan etc.) under perioden?

## **F – Tryck från substitut**

Har ni identifierat några substitut till att transportera med tankfartyg (substitut till Sirius)?

Hur hanteras substitut?

Finns det några substitut (sjö vs väg, diesel vs el, tank vs container)?

## **G – Makrofaktorer.**

Hur långt in i verksamheten kommer frågor upp vad gäller G Makrofaktorer?

- Typ tonnageskatt, SIS etc.
- Vilka makrofaktorer är viktiga för er?

## **H – Konkurrensförlopp.**

Vilken uppfattning har ni om konjunkturutvecklingen/potentialen de närmaste fem åren:

Hur hanteras skillnaden i tid mellan marknadssignaler och tiden för projektering av fartyg?

Vilka är Era största (upplevda) problem/svagheter?

Vad är Er största (upplevda) styrka?

Är varumärket viktigt?

Hur arbetar ni med varumärket?

## **I – Affärsresultat.**

Hur hanterar ni kortsiktiga förändringar i efterfrågan (att undvika panik bland långivare, ägare etc.), t.ex. vid en lågkonjunktur?

Hur vet ni vad en kortsiktig förändring är och hur skiljer ni den från en långsiktig?

Hur drar ni nytta av spotmarknadens uppgång utan att påverka den kontraktsbundna delen?

## **J – Affärs mål.**

Fanns det något orosmoment på den strategiska horisonten?

Har Asien-, Sydamerika-, Nordamerika-, Afrika-, Europamarknaden något inflytande på hur ni agerar? Förändrat fokus (tonnage).

Finns det någon partner som var aktuell för köp/samarbete?

## 11.4. Fartygsflotta Teekay

Teekay Corporation Fartygsflotta november 2011

Nr	AFRA max - Owned	Ägarandel	DWT	Byggd år
1	Luzon Spirit	100 %	98 629	1992
2	Leyte Spirit	100 %	98 744	1992
3	Torben Spirit	100 %	98 622	1994
4	Poul Spirit	100 %	105 351	1995
5	Hamane Spirit	100 %	105 203	1997
6	Nassau Spirit	100 %	107 181	1998
7	Kareela Spirit	100 %	113 144	1999
8	Erik Spirit	100 %	115 526	2005
9	Matterhorn Spirit	100 %	114 834	2005
	Subtotal	9 enheter	957 234	

Nr	AFRA max - In Chartered	Ägarandel	DWT	Byggd år
10	Orkney Spirit	*	106 266	1993
11	Senang Spirit	*	95 649	1994
12	Bahamas Spirit	*	107 261	1998
13	Kiowa Spirit	*	113 395	1999
14	Koa Spirit	*	113 333	1999
15	SC Laura	*	109 325	2001
16	Stena Atlantica	*	114 895	2006
17	Star Lady	*	105 522	2005
18	Stavanger Bell	*	105 400	2010
19	Sanko Brave	*	105 672	2003
	Subtotal	10 enheter	1 076 718	

Nr	Suez max - Owned	Ägarandel	DWT	Byggd år
20	Iskmati Spirit	100 %	165 209	2003
21	Ashkini Spirit	100 %	165 209	2003
22	Kaveri Spirit	100 %	149 985	2004
23	Zenith Spirit	100 %	160 510	2009
24	Tianlong Spirit	100 %	159 000	2009
25	Jiaolong Spirit	100 %	159 000	2009
26	Shenlong Spirit	100 %	159 000	2009
27	Dilong Spirit	100 %	159 000	2009
	Subtotal	8 enheter	1 276 913	



Nr	Suez max - In Chartered	Ägarandel	DWT	Byggd år
28	Cape Bonny	*	159 062	2005
	Subtotal	1 enhet	159 062	

Nr	Large Product Tankers - Owned / In-chartered	Ägarandel	DWT	Byggd år
29	Galway Spirit	100 %	105 200	2007
30	Limerick Spirit	100 %	105 200	2007
31	Stavanger Prince	*	109 390	2002
	Subtotal	3 enheter	319 790	

Nr	Fixed-Rate Shuttle Tankers - Owned	Ägarandel	DWT	Byggd år
32	Navion Fennia	100 %	95 195	1992
33	Basker Spirit	100 %	97 068	1992
34	Navion Torinita	100 %	106 852	1992
35	Navion Savonita	100 %	108 153	1992
36	Navion Clipper	100 %	78 228	1993
37	Navion Svenita	100 %	106 506	1997
38	Navion Marita	100 %	103 895	1999
39	Navion Bergen	100 %	105 641	2000
40	Navion Oslo	100 %	100 257	2001
41	Stena Natalita*	50 %	108 073	2001
42	Petronordic	100 %	92 995	2002
43	Petroatlantic	100 %	92 968	2003
44	Navion Europa**	67 %	130 319	1995
45	Navion Norvegia**	67 %	130 596	1995
46	Randgrid**	67 %	124 502	1995
47	Navion Britannia	100 %	124 238	1998
48	Navion Scandia	100 %	126 749	1998
49	Stena Alexita*	50 %	126 955	1998
50	Navion Hispania	100 %	126 183	1999
51	Navion Oceania	100 %	126 355	1999
52	Navion Anglia	100 %	126 360	1999
53	Stena Sirita*	50 %	126 873	1999
54	Stena Spirit*	50 %	151 293	2001
55	Nordic Spirit	100 %	151 294	2001
56	Navion Stavanger	100 %	148 729	2003
57	Nordic Rio*	50 %	151 294	2004
58	Nordic Brasilia	100 %	151 294	2004
59	Navion Gothenburg*	50 %	152 244	2006
60	Amundsen Spirit	100 %	106 000	2010
61	Nansen Spirit	100 %	106 000	2010
62	Peary Spirit	100 %	106 000	2011
63	Scott Spirit	100 %	106 000	2011
	(* 50 % owned through joint venture)			
	(** 67% owned through a joint venture)			
	Subtotal	32 enheter	3 795 109	

Nr	Fixed-Rate Shuttle Tankers - In-chartered	Ågarandel	DWT	Byggd år
64	Aberdeen	*	87 055	1996
65	Sallie Knutsen	*	153 617	1999
66	Karen Knutsen	*	153 617	1999
67	Grena	*	148 553	2003
	Subtotal	4 enheter	542 842	

Nr	Shuttle Tankers Newbuildings	Ågarandel	DWT	Byggd år
68	Suez max Shuttle - Hull 2037	100 %	154 000	2013
69	Suez max Shuttle - Hull 2038	100 %	154 000	2013
70	Suez max Shuttle - Hull 2039	100 %	154 000	2013
71	Suez max Shuttle - Hull 2040	100 %	154 000	2013
	Subtotal	4 enheter	616 000	

	Fixed-rate Conventional Tankers - Owned	Ågarandel	DWT	Byggd år
Nr	Product Tankers			
72	Mahanadi Spirit	100 %	47 037	2000
73	Teesta Spirit	100 %	46 921	2004
74	Alexander Spirit	100 %	40 083	2007
75	Hugli Spirit	100 %	46 889	2005
76	Donegal Spirit	100 %	105 200	2006
	Subtotal	5 enheter	286 130	

Nr	AFRA maxes	Ågarandel	DWT	Byggd år
77	Kyeema Spirit	100 %	113 357	1999
78	Americas Spirit	100 %	111 920	2003
79	Fuji Spirit	100 %	106 360	2003
80	Kilimanjaro Spirit	100 %	115 048	2004
81	Australian Spirit	100 %	111 905	2004
82	Axel Spirit	100 %	115 392	2004
83	Helga Spirit	100 %	115 515	2005
84	SPT Explorer	100 %	106 000	2008
85	SPT Navigator	100 %	106 000	2008
86	Kanata Spirit	100 %	113 022	1999
87	Esther Spirit	100 %	115 444	2004
88	Everest Spirit	100 %	115 048	2004
89	Gotland Spirit	100 %	95 371	1995
	Subtotal	13 enheter	1 440 382	

Nr	Suez maxes	Ägarandel	DWT	Byggt år
90	Algeciras Spirit	100 %	149 999	2000
91	Tenerife Spirit	100 %	149 999	2000
92	Huelva Spirit	100 %	149 999	2001
93	Ganges Spirit	100 %	159 453	2002
94	African Spirit	100 %	151 736	2003
95	European Spirit	100 %	151 849	2003
96	Teide Spirit	100 %	149 999	2004
97	Asian Spirit	100 %	151 693	2004
98	Toledo Spirit	100 %	159 342	2005
99	Bermuda Spirit	100 %	159 000	2009
100	Hamilton Spirit	100 %	159 000	2009
101	Pinnacle Spirit	100 %	160 389	2008
102	Summit Spirit	100 %	160 451	2008
103	Yamuna Spirit	100 %	159 435	2002
104	Narmada Spirit	100 %	159 199	2003
105	Godavari Spirit	100 %	159 106	2004
	Subtotal	16 enheter	2 490 649	

Nr	Fixed Rate VLCC Newbuilding	Ägarandel	DWT	Byggt år
106	H1250 - VLCC	50 %	319 000	2013
	Subtotal	1 enhet	319 000	

	Fixed Rate Conventional Tanker - In-chartered	Ägarandel	DWT	Byggt år
Nr	Product Tankers			
107	Tandara Spirit	*	50 760	2008
108	Araluen Spirit	*	46 092	1997
	Subtotal	2 enheter	96 852	

	AFRA maxes	Ägarandel	DWT	Byggt år
109	Sentinel Spirit	*	104 623	1999
110	Constitution Spirit	*	104 622	1999
	Subtotal	2 enheter	209 245	

	Suez maxes	Ägarandel	DWT	Byggd år
111	Cape Bastia	*	159 062	2005
	Subtotal	1 enhet	159 062	

Nr	Fixed Rate LNG Carriers - Owned	Ägarandel	CBM	Byggd år
112	Arctic Spirit	100 %	87 305	1993
113	Polar Spirit	100 %	87 305	1993
114	Excalibur	50 %	138 000	2002
115	Hispania Spirit	100 %	137 814	2002
116	Catalunya Spirit	100 %	135 423	2003
117	Galicia Spirit	100 %	137 814	2004
118	Madrid Spirit	100 %	135 423	2004
119	Excelsior	50 %	138 087	2005
120	Al Marrouna	70 %	149 539	2006
121	Al Areesh	70 %	148 786	2007
122	Al Daayen	70 %	148 853	2007
123	Tanggung Hiri	70 %	151 885	2008
124	Al Huwaila	40 %	214 176	2008
125	Al Kharsaah	40 %	214 198	2008
126	Al Shamal	40 %	213 536	2008
127	Al Khuwair	40 %	213 101	2008
128	Tanggung Sago	70 %	155 000	2009
129	Soyo	32 %	160 400	2011
130	Malanje	32 %	160 400	2011
131	Lobito	32 %	160 400	2011
	Subtotal	20 enheter	3 087 445	

Nr	Fixed Rate LNG Carrier Newbuildings	Ägarandel	CBM	Byggd år
132	Angola LNG - Hull 1813	32 %	160 400	2012
	Subtotal	1 enhet	160 400	

Nr	Fixed-Rate Floating Storage Offtake Vessels (FSO)- Owned	Ägarandel	DWT	Byggd år
133	Apollo Spirit	89 %	129 019	1978
134	Dampier Spirit	100 %	106 668	1987
135	Pattani Spirit	100 %	113 805	1988
136	Navion Saga	100 %	149 000	1991
137	Falcon Spirit	100 %	124 472	1986
	Subtotal	5 enheter	622 964	

Nr	Fixed-Rate Floating Production Storage Offtake Vessels (FPSO) - Owned	Ägarandel	Process kapacitet. (bbl/dag)	Byggd år
138	Petrojarl Cidade de Rio das Ostras	100 %	45 576	1981
139	Petrojarl I	100 %	46 000	1986
140	Petrojarl Foinaven	100 %	140 000	1998
141	Petrojarl Varg	100 %	57 000	1998
142	Petrojarl Banff	100 %	95 000	1998
	Subtotal	5 enheter	383 576	

Nr	FPSO - On Order / Under Conversion	Ägarandel	Process kapacitet. (bbl/dag)	Konverterings-år/ Byggd år
143	Petrojarl Cidade de Itajai	100 %	80 000	2012
144	Knarr FPSO	100 %	63 000	2014
	Subtotal	2 enheter	143 000	

Nr	LPG Carrier - Owned	Ägarandel	CBM	Byggd år
145	Norgas Pan	100 %	10 000	2009
146	Norgas Cathinka	100 %	10 000	2009
147	Norgas Camilla	100 %	10 000	2011
148	Norgas Unikum	100 %	12 000	2011
149	Norgas Vision	100 %	12 000	2011
	Subtotal	5 enheter	54 000	

	<p>* Time chartered-in vessel  ** 50 % Owned Vessels through Joint Ventures  *** Excludes vessels managed on behalf of third parties</p>
--	--

## 11.5. Fartygsflotta Broström

Broström fartygsflotta februari 2007. Källa: Broström AB (2007)

	Fartygsnamn	Not	Dwt	Byggt år	Ägande form / % andel	Not	Kommersiell operatör
1	VINGA HELENA		6 200	1985	C/M		Nordtank
2	BRO GLORY		6 900	2000	50		BTAB
3	BRO GRACE		6 900	1999	50		BTAB
4	MARISP		7 100	2003	C/M		Nordtank
5	MARELD		7 100	2004	C/M		Nordtank
6	NB FERUS SMIT 386		7 500	2009	50		BTAB
7	NB FERUS SMIT 387		7 500	2009	50		BTAB
8	BRO GLOBE		7 600	2001	25	3	BTAB
9	BRO GALAXY		7 600	2001	25	3	BTAB
10	BRO GEMINI		7 600	2003	25	3	BTAB
11	BRO GENIUS		7 600	2003	25	3	BTAB
12	BRO GRATITUDE		7 600	2003	50		BTAB
13	BRO GRANITE		7 600	2004	50		BTAB
14	NANNY		9 200	1993	C/M		Nordtank
15	ATLANTIC SWAN	1	10 500	1982	C/M		Nordtank
16	NORDIC SWAN	4	10 600	1986	C/M		Nordtank
17	BRO JOINVILLE		13 000	1993	100		BTAB
18	FURENAS		13 000	1998	C/M		Nordtank
19	BRO TRADER	1,6	14 350	1988	100		BTAB
20	BROJUNO		14 350	1999	100		BTAB
21	BRO JUPITER		14 350	1999	100		BTAB
22	BRO TRANSPORTER	1,6	14 350	1989	77,50		BTAB
23	BRO DELIVERER		14 750	2006	100		BTAB
24	BRO DESIGNER		14 750	2006	100		BTAB
25	BRO DISTRIBUTOR		14 750	2006	100		BTAB
26	BRO DEVELOPER		14 750	2007	100		BTAB
27	EUROSWAN		14 800	1991	C/M		Nordtank
28	FURE STAR		15 000	1995	9		Nordtank
29	FURE SUN		15 000	1995	9		Nordtank
30	FIONIASWAN		15 000	2005	C/M		Nordtank

Tabellen fortsätter på nästa sida.

31	RAMONA		16 000	2004	C/M		Nordtank
32	FURE NORD		16 000	2004	30		Nordtank
33	FURE WEST		16 000	2006	C/M		Nordtank
34	NAVIGO		16 600	1992	29,75		BTAB
35	BRO ANTON		16 800	1998	100		BTAB
36	BRO ATLAND		16 800	1999	70		BTAB
37	BRO AXEL		16 800	1998	100		BTAB
38	NB GEMAK 028		17 000	2007	C/M		BTAB
39	NB YARDIMCI 052		17 000	2007	C/M		BTAB
40	NB GEMAK 030		17 000	2007	100		BTAB
41	NB CELIK TEKNE 064		17 000	2007	100		BTAB
42	NB YARDIMCI 053		17 000	2007	100		BTAB
43	NB CELIK TEKNE 065		17 000	2008	C/M		BTAB
44	ALSTERSTERN		17 080	1994	C/M		BTAB
45	HAVELSTERN		17 080	1994	C/M		BTAB
46	RHEINSTERN		17 080	1993	C/M		BTAB
47	TRAVESTERN		17 080	1993	C/M		BTAB
48	DONAUSTERN		17 080	1995	C/M		BTAB
49	ISARSTERN		17 080	1995	C/M		BTAB
50	PROSPERO		18 000	2000	30		BTAB
51	BRO SINCERO		18 000	2002	50		BTAB
52	NB EDWARDS 137		19 500	2007	C/M		BTAB
53	EVINCO		19 900	2005	30		BTAB
54	WEICHSELSTERN		21 150	1999	C/M		BTAB
55	WOLGASTERN		21 150	1999	C/M		BTAB
56	THEMSESTERN		21 850	2000	C/M		BTAB
57	RHONESTERN		21 850	2000	C/M		BTAB
58	VEGA SPIRIT		22 800	2001	T/C		BTLTD
59	VEGA SPRING		22 800	2001	T/C		BTLTD
60	GREAT SWAN		23 400	1991	C/M		Nordtank
61	VOYAGER A		31 300	1994	T/C		BTLTD
62	BRO PROVIDER		31 700	2001	100		BTLTD
63	BRO PRIORITY		31 700	2001	100		BTLTD

Tabellen fortsätter på nästa sida.



64	BRO EDWARD		37 000	2005	BB/C	5	BTSAS
65	BRO ELLIOT		37 000	2005	BB/C	5	BTSAS
66	BRO EDGAR		37 000	2004	100		BTSAS
67	BRO ELIZABETH		37 000	2001	100		BTSAS
68	BRO ELLEN		37 000	2002	BB/C	5	BTSAS
69	BRO ETIENNE		37 000	2004	BB/C	5	BTSAS
70	BRO ERIK		37 000	2005	100		BTSAS
71	HUNTESTERN		37 000	2004	C/M		BTSAS
72	NB OFFEN 1		37 000	2008	C/M		BTSAS
73	NB OFFEN 2		37 000	2008	C/M		BTSAS
74	NB OFFEN 3		37 000	2008	C/M		BTSAS
75	NB OFFEN 4		37 000	2008	C/M		BTSAS
76	NB OFFEN 5		37 000	2008	C/M		BTSAS
77	NB OFFEN 6		37 000	2008	C/M		BTSAS
78	NB OFFEN 7		37 000	2008	C/M		BTSAS
79	NB OFFEN 8		37 000	2008	C/M		BTSAS
80	BRO CATHERINE		44 800	1997	100		BTLTD
81	BRO CECILE		44 800	1997	100		BTLTD
82	CILAOS		44 900	1996	50		BTLTD
83	BRO CAROLINE		45 000	1996	100		BTLTD
84	BRO CHARLOTTE		45 000	1997	100		BTLTD
85	BRO PREMIUM		45 000	1999	100		BTLTD
86	BRO PROMOTION		45 000	1999	100		BTLTD
87	BRO ARTHUR		46 000	1995	100		BTLTD
88	BRO ALEXANDRE		46 000	1995	100		BTLTD
89	BRO ALBERT		46 000	1995	100		BTLTD
90	GAN·VENTURE		46 600	2006	T/C		BTLTD
91	SETO EAGLE		47 000	2004	T/C		BTLTD
92	GAN-VOYAGER		47 000	2007	C/M		BTLTD
93	NB Hyundai Mipo 0324		47 000	2007	C/M		BTLTD
94	NB Hyundai Mipo 0325		47 000	2007	C/M		BTLTD
95	GÖNEN	6	47 100	2000	C/M		BTLTD
96	GANMUR		47 100	2000	C/M		BTLTD
97	GAN-SURE		51 000	2006	T/C		BTLTD
98	GAN-SHIELD		51 000	2006	C/M		BTLTD
99	NB STX Shipping S1215		51 000	2007	C/M		BTLTD
100	NB STX Shipping S1216		51 000	2008	C/M		BTLTD
Tot dwt			2 549 180				

Tabellen fortsätter på nästa sida.

Double hull unless indicated otherwise	Small = 5 -10 kdwt
1) Double bottom	Intermediate = 10 - 20 kdwt
2) Single hull, double sides	Handy = 20 - 40 kdwt
3) Reports further 25 % as financial lease	Handy max = 40 - 50 kdwt
4) Stainless steel tanks	NB = Newbuilding BB/C =Bareboat charter
5) Reported as financial lease	T/C = Time charter
6) Sold, delivery in March 2007	C/M = Commercial management Nordtank = Nordtank Shipping AS, Holbaek (Denmark) BTAB = Brostrom Tankers AB, Goteborg (Sweden) BTSAS = Brostrom Tankers SAS, Paris (France) BTLTD = Brostrom Tankers Ltd (Sandefjord, Norway and Singapore)

## 11.6. Fartygsflotta Laurin

Flotta från hemsida 2012-01-17

	Fartygsnamn	Byggd år	DWT	CBM	TYP
1	m/t Bolero	1996	44 999	51 763	Chemicals/Oil, IMO II
2	m/t Barcarolle	1996	44 999	51 763	Chemicals/Oil, IMO II
3	m/t Ballad	1996	44 999	51 763	Chemicals/Oil, IMO II
4	m/t Tarantella	2002	44 999	52 939	Chemicals/Oil, IMO II
5	m/t Tintomara	2003	44 999	52 939	Chemicals/Oil, IMO II
6	m/t Tapatio	2003	44 999	52 939	Chemicals/Oil, IMO II
7	m/t Toccata	2004	44 999	52 939	Chemicals/Oil, IMO II
8	m/t Tosca	2004	44 999	52 939	Chemicals/Oil, IMO II
9	m/t Tambourin	2004	44 999	52 939	Chemicals/Oil, IMO II
10	m/t Cavatina	2010	46 067	52 464	Chemicals/Oil, IMO II
11	m/t Calypso	2010	46 070	52 464	Chemicals/Oil, IMO II
12	m/t Corrido	2011	46 070	52 464	Chemicals/Oil, IMO II
13	m/t Amorina	2012	46 070	52 464	Chemicals/Oil, IMO II
14	New Building 324	2012	46 070	52 464	Chemicals/Oil, IMO II
15	m/t Nautilus*	1998	43 538	46 564	Chemicals/Oil, IMO II
16	m/t Mattheos I*	2004	45 557	49 976	Chemicals/Oil, IMO II
17	m/t Markos I*	2005	45 557	49 928	Chemicals/Oil, IMO II
18	m/t Loukas I*	2005	45 568	49 986	Chemicals/Oil, IMO II
19	m/t Ioannis I*	2006	45 999	49 986	Chemicals/Oil, IMO II
20	m/t Gan Voyager*	2007	46 700	51 909	Chemicals/Oil, IMO II
			908 257		

\*) Vessels on commercial management only

## 11.7. Fartygsflotta Sirius

Från: [www.sirius-rederi.com](http://www.sirius-rederi.com) 2012-01-09.

	Fartygsnamn	Byggd år	Dwt	Cbm	Typ
1	MT Lexus	2004	4 513	4 432	Oil Tanker
2	MT Lotus	2004	4 514	4 440	Oil Tanker
3	MT Marinus	2003	7 082	7 888	IMO II
4	MT Neptunus	1991	7 035	7 770	Oil Tanker
5	MT Nimbus	1991	7 070	7 769	Oil Tanker
6	MT Olympus	2006	9 189	10 693	IMO II
7	MT Saturnus	1990	8 490	8 874	Oil Tanker
8	MT Scorpius	2006	11 249	12 394	IMO II
9	MT Tellus	2006	9 181	10 693	IMO II
10	MT Ängön	1997	2 490	2 626	Oil Tanker
		Tot dwt	70 813		

## 11.8. Analysmodellens (tabell 11) koppling till teori och empiri

<b>Strategikomponenter:</b> Egen	<b>Strategielement:</b> Egen
<b>Affärsidé:</b> Levitt (1975), Abell (1980), Enis et al. (1991), Jensen (1991), Pehrsson (1991), Aaker (1992), Dibb (2001), Kotler (2001), Armstrong et al. (2002), Johnson et al. (2002), Jenssen (2003), Moller (2003), Lorange (2005), Brassington et al. (2006), Backman (2011), Dreijer (2011), Sirius Shipping AB (2011)	<b>Produkt:</b> Gummesson (1984), Jensen (1991), Broström Shipping AB (1998), Jenssen (2003), Moller (2003), Aaker (2004), Jobber (2004), Broström AB (2007)
	<b>Kundsegment:</b> Gummesson (1984), Jensen (1991), Pehrsson (1991), Jenssen (2003), Moller (2003), Aaker (2004), Jobber (2004), Purvin and Gertz (2008), Dingertz (2010), Backman (2011), Laurin (2011)
	<b>Affärskoncept:</b> Jensen (1991), Broström Shipping AB (1998), Carnall (1999), Dibb (2001), Moller (2003), Aaker (2004), Blythe (2009), Backman (2011), Laurin (2011)
	<b>Finansiering:</b> Glete et al. (1987), Stopford (1997), Genborg (2001), Broström AB (2007), Bång (2007), Backman (2011), Dreijer (2011), Laurin (2011), Hagberg (2012)
<b>Resurser:</b> Abell (1980), Gummesson (1984), Robinson et al. (1984), Aaker (1992), Johnson et al. (1999), Kotler (2001), Johnson et al. (2002), Aaker (2004), Sjögren et al. (2012)	<b>Personal (HR):</b> Broström Van Ommeren Shipping AB (1999), Carnall (1999), Genborg (2001), Broström AB (2003), Moller (2003), Backman (2011), Dreijer (2011), Laurin (2011)
	<b>Fartygskapacitet:</b> Porter (1983), Moller (2003), Dingertz (2010), Sundvall (2010), Anderstam (2011), Backman (2011), Dreijer (2011)
	<b>Lokalisering:</b> Carnall (1999), Broström AB (2001), Genborg (2001), Moller (2003), Bång (2007), Waldman et al. (2007), Blythe (2009), Dingertz (2010), Sundvall (2010), Svenska Petroleuminstitutet (2010), Backman (2011), Dreijer (2011), Laurin (2011)

Modellen fortsätter på nästa sida.

<b>Tillväxt:</b> Pehrsson (1991), BP (2001), Moller (2003), Aaker (2004), Lorange (2005), Backman (2011), Dreijer (2011), Laurin (2011), Sirius Shipping AB (2011)	<b>Produkt:</b> Broström Van Ommeren Shipping AB (2000), Moller (2003), Jobber (2004), Preem AB (2010), Backman (2011), Laurin (2011)
	<b>Kundsegment:</b> Pehrsson (1991), Armstrong et al. (2002), Broström AB (2004), Jobber (2004), Lorange (2005), BP (2010), Dingertz (2010), Backman (2011), Dreijer (2011), St1 Energy AB (2011)
	<b>Organisation:</b> Carnall (1999), Moller (2003), Aaker (2004), Backman (2011), Dreijer (2011), Laurin (2011)
<b>Marknadsföring:</b> Dibb (2001), Moller (2003), Blythe (2009), Backman (2011), Laurin (2011)	<b>Försäljning:</b> Wijnolst et al. (2009), Dingertz (2010), Sundvall (2010), Backman (2011), Dreijer (2011), Laurin (2011)
	<b>Kommunikation:</b> Sjöberger (1997), Genborg (2001), Johnson et al. (2002), Moller (2003), Bång (2007), Backman (2011), Dreijer (2011), Laurin (2011), Sjögren et al. (2012)
<b>Produktion:</b> Egen	<b>Fartygsdrift:</b> Grant (1995), Stopford (1997), Moller (2003), Lorange (2005), Knapp et al. (2006), Lennerfors (2009), Wijnolst et al. (2009), Marine Surveyor (2010), Backman (2011), Dreijer (2011), Laurin (2011), Sjöberger (2011)
	<b>Trafikering:</b> Jensen (1991), Lorange (2005), Purvin and Gertz (2008), Dingertz (2010), Sundvall (2010), Backman (2011), Dreijer (2011), Laurin (2011), Concawe (2013)
	<b>Kostnadseffektivitet:</b> Stopford (1997), Moller (2003), Bång (2007), Wijnolst et al. (2009), Backman (2011), Dreijer (2011), Laurin (2011)
<b>Mål:</b> Levitt (1975), Abell (1980), Gummesson (1984), Dibb (2001), Johnson et al. (2002), Lynch (2003), Makadok (2003), Chrisman et al. (2005), Dreijer (2011)	<b>Företagsövergripande Ekonomiska mål:</b> Gummesson (1984), Broström Shipping AB (1998), Broström Van Ommeren Shipping AB (2000), Broström AB (2002), Makadok (2003), Moller (2003), Svenska Petroleuminstitutet (2010), Backman (2011), Dreijer (2011), Laurin (2011)
	<b>Företagsövergripande icke-ekonomiska mål:</b> Gummesson (1984), Broström Shipping AB (1998), Genborg (2001), Chrisman et al. (2003), Moller (2003), Steier (2003), Bång (2007), Zellweger et al. (2008), Backman (2011), Laurin (2011)
	<b>Strategimål:</b> Egen





Tanksjöfart är en sektor med hård konkurrens. För att företag skall kunna överleva med acceptabel lönsamhet i denna sektor krävs att rederierna använder effektiva affärsstrategier. Det gäller inte minst för svenska rederiföretag som kan anses ha ett mindre gynnsamt kostnadsläge än många av konkurrenterna.

Behovet av vetenskapliga kunskaper om vad som kännetecknar framgångsrika affärsstrategier för tanksjöfartsföretag gör sig gällande inte bara från rederihåll. Ramskapande politiker och myndigheter förväntas känna till vad som kan ge rederiföretag konkurrenskraft för att kunna utforma och administrera branschens ramverk, rederiernas kunder har nytta av denna kunskap för att kunna samarbeta effektivt med sina transportörer, rederierna, och utbildningssektorn behöver kunskapen för att kunna utbilda morgondagens beslutsfattare inom den maritima sektorn.

Eftersom vår vetenskapliga forskning om tanksjöfartsföretags affärsstrategier är ytterst begränsad, är det därför glädjande att Carl Sjöberger i sin avhandling har undersökt svenska tanksjöfartsföretag. Han utvecklar en metod för affärsstrategisk analys. Med hjälp av denna metod identifierar och beskriver han tre affärsstrategier som har bidragit till att göra Broström, Laurin och Sirius till framgångsrika företag i sina respektive nischer.

Arne Jensen  
Professor i transportekonomi.  
Handelshögskolan vid Göteborgs universitet



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN