



UNIVERSITY OF GOTHENBURG

SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

Göteborgs Hamn AB och APM Terminals Gothenburg AB – en fallstudie om privatiseringen av containerhamnen

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Kandidatuppsats,
Externredovisning VT 15

Författare:
Oliwer Åstrand, 92
Tobias Carlefall, 91

Handledare:
Thomas Polesie

SAMMANFATTNING

Bakgrund och problem: Terminalerna i Skandiahamnen opererades fram till 2010 av det kommunala bolaget Göteborgs Hamn AB, men efter ett beslut som togs i kommunfullmäktige 2009-11-05 stod det klart att delar av den operativa verksamheten skulle överlåtas till privata aktörer. I studien fokuserar vi på överlåtelsen av containerhamnen som numera drivs av det danskägda företaget APM Terminals, efter att de tecknat ett koncessionsavtal på 25 år. Att containerhamnen har en stor betydelse, för Göteborgs Stad och för näringslivet i regionen, råder det ingen tvekan om. Vi vill därför undersöka hur Göteborgs Hamn AB och APM Terminals Gothenburg AB har utvecklats under de senaste åren.

Syfte: Att genom företagsanalys, undersöka hur organisationerna Göteborgs Hamn AB och APM Terminals Gothenburg AB har utvecklats, och vilka effekter som privatiseringen har fått.

Avgränsningar: Undersökningsperioden sträcker sig från 2008 till idag, men den finansiella datan som används är som senast hämtad från 2013. Det var tre terminaler i Skandiahamnen som privatiserades men studiens fokus ligger på containerterminalen.

Metod: En fallstudie med både kvantitativa och kvalitativa inslag. Som verktyg för företagsanalysen används Trekantsmodellen för att täcka områdena; finans, objekt och subjekt.

Resultat och slutsats: Båda verksamheterna kan efter uppdelningen av Skandiahamnen fokusera på respektive kärnverksamhet. Göteborgs Hamn AB har inriktat sig mot rollen som Port Authority, vilket innebär att de framförallt arbetar med infrastruktur och ser till hela hamnens långsiktiga utveckling. APM Terminals Gothenburg AB kan fokusera på containerhamnen och de operativa utmaningar som uppkommer. Ett bevis på effektivisering är att kranproduktiviteten under APM Terminals första verksamhetsår ökat.

Situationen har dock, för vissa arbetare i hamnen, blivit något sämre och vissa synergieffekter har försvunnit då terminalerna inte har samma möjlighet till samarbete.

Förslag till fortsatt forskning: I denna kandidatuppsats berör vi endast ytan på ett ämne med massor av potentiella infallsvinklar. För att få en ännu klarare bild av förhållandena i Skandiahamnen föreslår vi att en analys av samtliga terminalbolag.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

DEL 1 – Inledning och bakgrund

Inledning	6
Berättelsen om Göteborgs Hamn.....	6
Problem.....	7
Frågor.....	7
Syfte.....	7
Avgränsningar.....	8
Disposition.....	8
Förkortningar	8
Metod	9
Vetenskaplig ansats	9
Skriftliga källor och dokument	10
Intervjuer.....	11
Sammanfattning.....	11
Referensram – Modeller och teorier	12
Trekantsmodellen – Att analysera ett företag.....	12
Fyrkantsmodellen – Samband mellan drift och finans	12
Finansiella Nyckeltal – Jämförelse över tid.....	13
Nyckeltal för lönsamhet och effektivitet.....	14
Finansiella mått	15
Likviditetsmått.....	15
New Public Management – Förändringar i offentlig sektor	16
Idéer inom NPM.....	16
Kritik mot NPM.....	16
Tillämpning av NPM.....	17
Organisationsteori – Företag och dess styrning.....	17
Vad är en container?	19
Dimensioner på en 20-fots container:	19
Hur förändrade containern världen?.....	20

Dagens containertrafik	20
Containerhandelns stora möjligheter – ett räkneexempel	20
Företagspresentation	21
Göteborgs Hamn AB – Från 1620 till nutid	21
Vision, affärsidé och uppdrag	21
Finansiell information	22
Verksamheten.....	22
Förutsättningar för hamnverksamhet.....	23
Sammanfattning.....	23
APM Terminals Gothenburg AB – Kranar och containrar.....	24
Maerskgruppens Historia	24
Maerskgruppens milstolpar från 1960 till idag	25
Koncerns strategi och mål	25
Värderingar.....	26
Ägarförhållanden.....	26
APM Terminals uppstart i Göteborg	27
Verksamheten i Göteborg.....	27
Strategi för APM Terminals Gothenburg AB	28
Sammanfattning.....	28
Företagsanalys.....	29
Objekt – Produktionsaspekten	29
Göteborgs Hamn AB	30
APM Terminals Gothenburg AB	31
Drift och Finans – Balans- och resultaträkning	32
Göteborgs Hamn AB	32
APM Terminals Gothenburg AB.....	36
Subjekt – Den mänskliga aspekten	39
Kvantitativ analys	39
Kvalitativ analys	41
Organisationen.....	41

Medarbetarna.....	42
Sammanfattning.....	43
Diskussion och reflektion.....	44
Slutsats.....	45
Förslag på fortsatt forskning.....	47
Källor.....	48
Bilaga 1 – Intervjufrågor.....	50
Bilaga 2. Fyrkantsproportioner.....	51
Bilaga 3. Siffertabeller.....	53

DEL 1

INLEDNING

BERÄTTELSEN OM GÖTEBORGS HAMN

Början till den hamnverksamhet som idag finns i Göteborg grundades redan år 1620. Under århundradenas gång har den betytt väldigt mycket för staden och dess invånare. Genom sitt strategiska läge har Göteborgs hamn länge varit den viktigaste hamnen för svensk handel. Under 1700-talet bedrev Svenska Ostindiska Companiet sin verksamhet i Göteborg och de hade monopol på alla svensk handel med länder öster om Godahoppsudden. Idag finns inget monopol men nära 30 % av Sveriges utrikeshandel och över 50 % av containertrafiken till och från Sverige passerar genom Göteborgs hamn (Göteborgs Hamn 2015).

Var de olika handelsfartygen har lagt till har med tiden varierat, vilket går att se på namnen i olika områden i Göteborg. Några exempel är Sannegårdshamnen, Masthuggskajen och Frihamnspiren. Några av dessa tilläggsplatser är fortfarande aktiva som hamnar medan andra har avvecklats och blivit bostadsområden. Den hamn som framförallt används idag ligger på Hisingen väster om Älvsborgsbron och kallas för Skandiahamnen. Den öppnades 1966 i och med att världshandeln ökat efter andra världskrigets slut. Skandiahamnen hade varit planerad under en längre tid men i sista skedet anpassades den även för att klara av containertrafik som fått sitt genomslag under 1960-talet (Göteborgs Hamn 2015).

Skandiahamnen opererades fram till 2010 av det kommunala bolaget Göteborgs Hamn AB men efter ett beslut som togs i kommunfullmäktige 2009-11-05 (handling 2009 nr 168) stod det klart att delar av den operativa verksamheten skulle överlåtas till privata aktörer. Skandiahamnen som bestod av tre olika terminaler, anpassade för olika sorters gods och fartyg, fick tre olika privata operatörer. Den terminal som vi har valt att skriva om hanterar framförallt lastning och lossning av containerfartyg och drivs av företaget APM Terminals Gothenburg AB (Göteborgs Hamn 2015).

PROBLEM

Under det senaste decenniet har kommunal verksamhet i Sverige utsatts för konkurrens från privata aktörer på många plan. Med influenser från New Public Management-teori har stora delar av offentlig verksamhet lagts ut på privata aktörer av diverse anledningar. Förhoppningar om effektivitetsvinster, bättre tjänster/produkter och större fokus på kärnverksamheten är bara några exempel. Om dessa positiva följder faktiskt uppnås kan vara mer eller mindre klart. Hur relationen mellan den kommunala verksamheten, som blir kvar efter en privatisering, och den privata organisationen ser ut, kan skilja sig åt från fall till fall. Men den kanske största frågan som man ställer sig efter en sådan omorganisering är, hur blev det egentligen?

Som tydligt framgår av inledningen, och av det vi senare kommer att presentera i följande uppsats, så är Skandiahamnen en viktig verksamhet inte bara för staden, utan för riket i stort. Privatiseringen av hamnverksamheten är därför intressant ur ett nationellt perspektiv. Vi har, med anledning av detta valt att analysera en av de tre privata företag, som numera bedriver verksamhet i Skandiahamnen, samt Göteborgs Hamn AB före och efter privatiseringen. Vi hoppas genom dessa två företagsanalyser kunna svara på frågan, hur blev det egentligen?

FRÅGOR

För att bättre förstå varför kommunfullmäktige valde att överlåta terminalerna i Skandiahamnen till privata aktörer och vad effekten har blivit, ställer vi oss följande frågor:

- Vilka incitament fanns till privatiseringen?
- Hur såg verksamheten Göteborgs Hamn AB ut innan privatiseringen, och vilka effekter följde därefter?
- Hur ser den privata organisationen APM Terminals Gothenburg AB ut?
- Vilken relation har de båda verksamheterna till varandra?

SYFTE

Denna studie har för avsikt att, genom företagsanalys, undersöka hur organisationen Göteborgs Hamn AB påverkats av privatiseringen av de tre terminalbolagen, samt hur en av de privata aktörernas, APM Terminals Gothenburg AB, verksamhet ser ut, och slutligen relationen organisationerna emellan.

AVGRÄNSNINGAR

Göteborgs Hamn AB överlät tre terminaler till privata aktörer efter beslut i kommunfullmäktige. För att omfattningen på studien ska hamna inom ramarna för en kandidatuppsats har vi valt att endast undersöka containerterminalen och dess utveckling. Anledningen till att containerterminalen valdes är att det är den största av de tre terminalbolagen. Syftet med studien är att analysera utvecklingen innan och efter privatiseringen hos de båda verksamheterna, därför görs ingen djupgående omvärldsanalys. Det om omvärlden som diskuteras är bara det mest nödvändiga för att besvara studiens frågeställningar. Undersökningsperioden har avgränsats till 2008 och fram till idag. Vi ansåg det inte vara nödvändigt att gå längre tillbaka i tiden för att besvara vår frågeställning. Studien är baserad på både primär-, och sekundärdata. Primärdatan är hämtad från de intervjuer vi hållit och sekundärdatan är hämtad från bolagens årsredovisningar och hemsidor.

DISPOSITION

Del 1. Inledning. Studiens bakgrund presenteras tillsammans de frågor som vi vill besvara. Även kort om de avgränsningar som gjorts.

Del 2. Metod. Avsnittet beskriver de metodval som gjorts för genomförandet av studien. Här förklaras också våra faktiska tillvägagångssätt för insamlandet av studiens empiri.

Del 3. Teori-, och referensram. Här presenteras mer ingående de modeller och teorier vi har använt oss av i studien för att analysera empirin, samt för att strukturera presentationen och insamlandet av densamma.

Del 4. Empiri med företagspresentation. Under detta avsnitt presenteras de båda verksamheterna grundligt för att skapa en förståelse för hur de opererar och under vilka förutsättningar de existerar.

Del 5. Företagsanalys. Här använder vi oss av de modeller och teorier som presenterats för att analysera den empiri som återfinns i studiens fjärde del.

Del 6. Diskussion och slutsats. Den avslutande delen av studien syftar till att besvara vår huvudfråga med hjälp av den analysdel som presenteras i föregående avsnitt. Här ges även förslag till vidare undersökningar och fortsatt forskning med bakgrund till vår studie.

FÖRKORTNINGAR

APM Terminals Gothenburg AB = APMTG
Göteborgs Hamn AB = GHAB

DEL 2

METOD

VETENSKAPLIG ANSATS

För att besvara vår frågeställning har vi valt att göra en fallstudie i form av en företagsanalys. Merriam (1988) menar att en fallstudie är lämplig då forskaren vill komma nära ett fenomen eftersom en fallstudie bygger på insamling av både objektiv och subjektiv data. Och för vår del är det viktigt att ta hänsyn till båda delarna eftersom vi i första hand strävar efter förståelse för containerverksamheten i Skandiahavnen snarare än en sanning.

Enligt Bryman (2013) finns det två huvudsakliga forskningsstrategier; kvantitativ forskning och kvalitativ forskning. För att förstå hur de två strategierna skiljer sig åt behöver vi först reda ut vad begreppen deduktiv och induktiv innebär.

Den deduktiva forskningen baseras på det man redan vet inom ett visst område och utifrån det härleder forskaren en eller flera hypoteser. De verifieras sedan genom en empirisk granskning som antingen bekräftar eller förkastar hypoteserna. Resultatet av studien återkopplas sedan tillbaka till teorierna på området. Förkortat prövar deduktiv forskning befintliga teoriers pålitlighet och fyller i de teoretiska luckor som kan finnas.

Induktiv forskning har ett omvänt sätt att angripa relationen mellan teori och forskning. Utgångspunkten i en forskningsansats är observationer och utifrån dessa kan forskaren generalisera och dra slutsatser. Teorier anses vara resultat av forskarnas slutsatser. Förenklat skiljer sig den induktiva processen från den deduktiva genom en lägre grad av struktur och att observationer kommer före teorier. Det är dock vanligt att forskningsprocesser har både deduktiva och induktiva inslag.

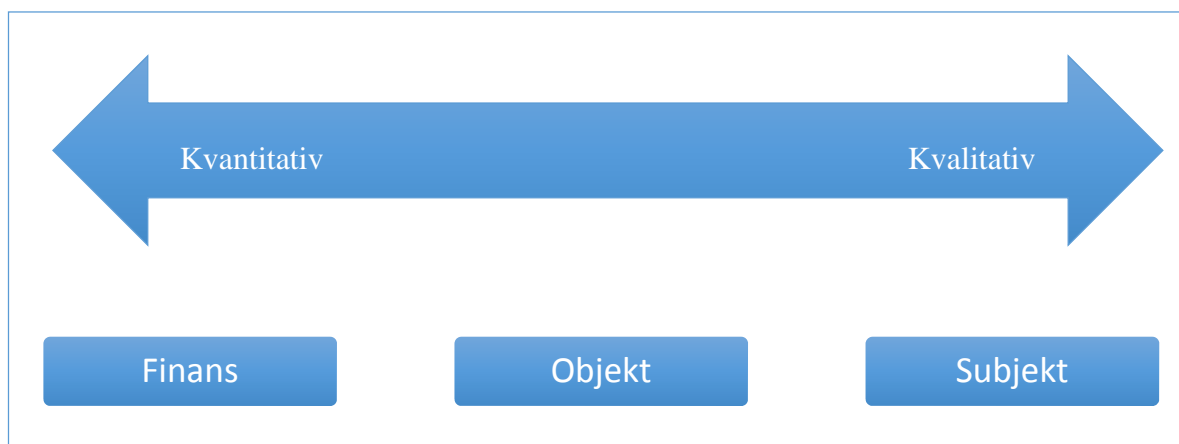
Kvantitativ forskningsmetod bygger på kvantifiering både vid datainsamling och vid analys av data. Det deduktiva synsättet är dominerande och forskningen kan ses som en linjär process. Det är dock vanligt att processen justeras något för att uppfylla forskningsstudiens syfte. Bryman (2008) skriver att skillnaden mellan kvantitativ forskning och kvalitativ forskning är att den senare är mer inriktad på ord än på siffror. Han nämner även tre andra väsentliga olikheter:

- Kvantitativ forskning har en induktiv syn på förhållandet mellan teori och praktik. Teori ska enligt de flesta kvalitativa forskarna behandlas som något som uppkommer ur data.
- Den kunskapsteoretiska ståndpunkten beskrivs som tolkningsinriktad. Forskaren försöker skapa sig förståelse av den sociala verkligheten på basis av deltagarnas tolkningar.
- De sociala egenskaper som existerar i samhället är resultatet av ett samspel mellan individer och inte någon extern kraft.

Precis som den kvantitativa forskningsprocessen kan den kvalitativa också beskrivas som en linjär process men med färre nivåer och större flexibilitet i ordningsföljden.

Vid ett tidigt skede i studien valde vi att använda *Trekantsmodellen*, som utgångspunkt för företagsanalysen, eftersom vi tycker att modellen tydliggör och förenklar bearbetningen av vår frågeställning. Modellen har tre fokusområden; finans, objekt och subjekt vilket ger oss en möjlighet att koppla samman företagets mjuka delar med deras finans (Jansson & Polesie, 2011). De olika fokusområdena ansåg vi krävde olika typer av forskningsansatser som visas i figur 2:1. När vi undersökte den finansiella delen använde vi oss av kvantitativ data och ett deduktivt förhållningssätt mellan teori och praktik. Subjektavsnittet ser till människan och till de mjuka delarna i en organisation som bäst studeras genom en kvalitativansats.

Figur 2:1



SKRIFTLIGA KÄLLOR OCH DOKUMENT

Merriam (1988) skriver att skriftliga källor kan vara en rik informationskälla åt de forskare som besitter den fantasi som krävs. Det är dock viktigt att ta hänsyn till det faktum att majoriteten av alla skrifter inte har ett vetenskapligt syfte och är därför inte bundna till vetenskapliga begränsningar. Att avgöra ett dokumentets äkthet och riktighet kan vara svårt eftersom de flesta författare har värderingar och fördomar som kan påverka dokumentets utformning utan att de själva vet om det. Vissa skrifter är dessutom medvetet vinklade för att läsaren ska få en vinklad bild av sanningen. Forskare bör därför ta reda på och granska omständigheterna kring olika dokumentets uppkomst.

I vår studie har vi använt oss av flera olika skriftliga källor. För att konstruera teoridelen har vi i första hand använt oss av böcker som är skrivna av forskare i forskningssyfte eller utbildningssyfte. Dessa skrifter anser vi innehålla en låg grad av vinkling. Empiri- och analysdelens skriftliga källor varierar i kvalitet när det kommer till äkthet och riktighet. Bland annat har vi använt oss av de olika bolagens hemsidor där viss information troligtvis utelämnas eller förskönas i syfte att framställa verksamheten på bästa möjliga vis för externa intressenter. Likaså är även årsredovisningar förskönande i viss mån. Trots de lagkrav som finns på en rättvisande bild av resultaträkning, balansräkning och noter (ÅRL 1995:1554), kan siffror manipuleras.

INTERVJUER

Enligt Merriam (1988) är intervjuer den huvudsakliga källan till att ta fram den kvalitativa datan som behövs för att skapa en förståelse av det fenomen man studerar. Urvalet av respondenter gjordes enligt det som Bryman (2008) kallar för *målstyrda urval* vilket innebär att forskaren väljer personer med direkt hänvisning till de forskningsfrågor som formulerats. Allt eftersom forskningsprocessen fortgick hittade vi nya respondenter som kunde besvara våra frågor.

Intervjuernas grad av struktur kan variera från bestämda frågor i bestämd ordning till helt öppna intervjuer där inget är bestämt sen tidigare. Inför våra intervjuer bestämde vi oss för ungefär tio frågor som vi hoppades att respondenterna skulle besvara. Ordningen på dessa varierade beroende på vem vi skulle intervjua. Ofta blev intervjuerna mer dynamiska än planerat och flera av frågorna besvarades utan att vi ens behövde fråga.

SAMMANFATTNING

Eftersom denna uppsats är en fallstudie har vi haft en hög grad av frihet vid val av forskningsstrategi. *Trekantsmodellen* som är vår utgångspunkt för företagsanalysen kräver olika forskningsstrategier till olika delar analysen. Den mer strikta delen av analysen har en kvantitativ inriktad ansats medan de mjukare delarna har en kvalitativ inriktad ansats.

Något som läsaren bör notera är att källorna till empiri- och analysdelen kan ha en ganska hög grad av vinkling. Notera även att samtliga intervjupersoner har incitament att ge en vinklad bild av verkligheten, då de på olika håll varit involverade i privatiseringen av terminalerna.

DEL 3

REFERENSRAM – MODELLER OCH TEORIER

TREKANTSMODELLEN – ATT ANALYSERA ETT FÖRETAG

Trekantsmodellen syftar till att åskådliggöra samband mellan Objekt, Subjekt och Finans inom en verksamhet.

Enligt Jansson, C. & Polesie, T. (2011) finns det tre grundläggande förutsättningar för varje företag, precis som vi nämnt ovan är dessa Objekt, Subjekt samt Finans. Objekt i detta fall representerar de fysiska resurser som finns inom verksamheten. Tillgångar som faller inom Objekt är det som används för att producera den produkt som står i fokus för företaget. I GHABs fall representeras Objekt av mark och infrastruktur, medan det för APM Terminals representeras av exempelvis maskiner.

Subjekt i modellen beskriver Jansson, C. & Polesie, T. (2011) som människan och hennes mentala värld, de mänskliga resurserna. I de båda bolagens fall hamnar anställda, ledning och ägare inom denna definition. Modellen vill här belysa det som har med människorna i verksamheten att göra, exempelvis kommunikation och personliga uppfattningar. Något som modellen tar upp är att de mänskliga resurserna påverkar företagets Objekts unikheter. Beroende på hur en given resurs används av den mänskliga, får man unika resultat. Detta kan bero på erfarenhet och yrkesskicklighet hos den mänskliga resursen.

Finans representerar den objektiva kunskap vi människor använder oss av i vissa givna sammanhang, menar författarna. Inom ramen för vår analys kommer dessa kunskaper vara pengar, förmågan att effektivt värdera resurser, samt ekonomisk redovisning, kunskap att värdera en verksamhet.

Som nämnts i början av detta avsnitt hjälper modellen till att hitta och belysa samband mellan våra tre fokusområden. De transaktioner som sker inom verksamheten och de tre områdena är dubbelriktade. Ingen del är helt oberoende av den andra, dock kan beroendet se olika ut i olika verksamheter, Jansson, C. & Polesie, T. (2011).

FYRKANTSMODELLEN – SAMBAND MELLAN DRIFT OCH FINANS

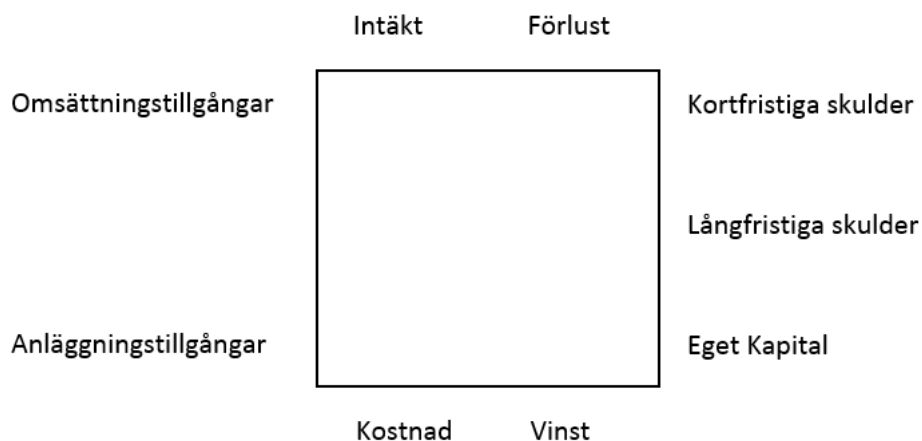
Fyrkantsmodellen är en analysmodell som används för att gestalta förhållandet mellan balans-, och resultaträkning i ett företag. Detta är en bra utgångspunkt för att värdera bolaget och dess verksamhet i pengar (Polesie, 1995).

Fyrkantsmodellen ger en snabb och bra överblick på ett företags Drift och Finans. Driften i verksamheten avser vilka konkreta handlingar som görs/har gjorts. Medan Finansens visar på förhållanden som kan kvantifieras med pengar. Fyrkantsmodellens grafiska presentation är fördelaktig för att ge en snabb och proportionerlig bild av företagets ställning över tid. (Polesie, 1995)

Modellen är uppbyggd på ett sådant sätt att man snabbt skaffar sig en bild av företagets natur och ställning. En hög smal rektangel talar om att verksamheten är kapitalintensiv med relativt liten vinst, detta är typiskt för exempelvis fastighetsbolag. En bred låg rektangel vittnar om att företagets värde skapas av dess mjuka värden som inte kvantifieras i en balansräkning, tjänsteföretag hade fått denna typ av utseende vid applicering av modellen. (Bengtsson, M. & Laurin, O. 2000)

Samtidigt som illustrationen ger många hintar och svar så ligger den också till grund för direkt anslutna frågor. Vad är det som skapar intäkter och kostnader i företaget? Vilka kunder vänder man sig till? Vilka typer av tillgångar gömmer sig bakom siffrorna? Man kan se denna ansats till analys som en språngbräda in i en djupare utforskning av verksamheten, och en liten fingervisning mot var man ska/bör titta.

Hur Fyrkantsmodellens illustrationer läses av



FINANSIELLA NYCKELTAL – JÄMFÖRELSE ÖVER TID

Nyckeltal används främst för att göra jämförande analyser, Edenhammar, H. & Thorell, P. (2013). Dessa jämförelser kan vara mellan existerande företag, men de kan också göras inom bolag för att åskådliggöra förändringar över tiden. Nyckeltal är ett verktyg för att gestalta diverse förhållanden inom en verksamhet, menar författarna, och genom att ta fram nyckeltal över tiden inom ett företag så lyfts förändringar i dessa förhållanden fram, Edenhammar, H. & Thorell, P. (2013).

Det finns tre huvudgrupper av finansiella nyckeltal, lönsamhets-, och effektivitetsmått, mått för finansiell ställning samt likviditetsmått. För att få en heltäckande bild av ett företags ställning skall samtliga grupper beaktas, (Bengtsson, M. & Laurin, O. 2000).

Vi kommer här nedan att gå igenom nyckeltal från varje grupp som vi anser vara relevanta för att på ett bra sätt följa utvecklingen i de båda verksamheter vi valt att analysera. Anledningen till att vi valt just dessa nyckeltal är att de representerar alla de tre huvudgrupperna som vi tidigare nämnt, samt att de tillsammans ger en helhetsbild över den totala utvecklingen inom verksamheterna genom åren.

Räntabilitet på totalt kapital, Rt

$$\frac{\text{Resultat efter finansiella poster} + \text{Räntekostnader}}{\text{Totalt kapital}}$$

Nyckeltalet är produkten av vinstmarginalen och kapitalomsättningshastigheten, det visar den förräntning som genereras av det totalt insatta kapitalet i verksamheten, Johansson, S-E. & Runsten, M. (2005).

Räntabilitet på sysselsatt kapital, Rsyss

$$\frac{\text{Resultat efter finansiella poster} + \text{Räntekostnader}}{\text{Sysselsatt kapital}}$$

Detta avkastningsmått liknar till stor del Rt, med den skillnaden att nämnaren utgörs av sysselsatt kapital istället för totalt kapital. Sysselsatt kapital är differensen mellan totalt kapital och ej räntebärande skulder. Det detta nyckeltal fångar upp på som Rt inte gör är förräntningen på ägarnas och långivarnas kapital. Rsyss visar på om företaget har en mer eller mindre effektiv finansiering, Edenhammar, H. & Thorell, P. (2013).

Kapitalomsättningshastighet, KOH

$$\frac{\text{Omsättning}}{\text{Totalt kapital}}$$

Detta effektivitetsmått visar hur många gånger verksamhetens samlade tillgångar omsätts på ett år. Med andra ord så mäts hur väl en organisation använder sitt totala kapital för att generera omsättning, (Bengtsson, M. & Laurin, O. 2000). Detta är som sagt intressant ur ett effektivitetsperspektiv eftersom att man kan påverka nyckeltalet genom antingen en ökad omsättning med samma kapitalbas, eller minskad kapitalbas med samma omsättning. I båda fallen så har effektiviteten i verksamheten ökat.

FINANSIELLA MÅTT

Soliditet, S/E

$$\frac{\textit{Eget kapital}}{\textit{Totalt kapital}}$$

Soliditet är ett mått som beskriver verksamhetens finansiella ställning. Kvoten visar den andel eget kapital som finns i bolaget i relation till det totala kapitalet. Detta är direkt kopplat till den hävstångseffekt som uppnås på räntabilitet på eget kapital. Det beskriver ett företags förmåga att stå emot förluster utan att det egna kapitalet gröps ur, Edenhammar, H. & Thorell, P. (2013).

LIKVIDITETSMÅTT

Kassalikviditet

$$\frac{\textit{Omsättningstillgångar} - \textit{Varulager}}{\textit{Kortfristiga skulder}}$$

Kassalikviditet är ett mått på ett företags förmåga att kunna betala tillbaka sina korta skulder. Detta är viktigt ur ett fortlevnadsperspektiv. Ett företag som inte kan betala förfallna krediter är insolvent, vilket i slutändan kan leda till konkurs, Konkurslag (1987:672) 1 kap 2§.

Under studiens fortgång och framför allt efter att vi läst förslaget till Kommunfullmäktige i Göteborg, handling 2009 nr 168, förstod vi att övergången från kommunalt styre i hamnen till en uppdelning mellan privata aktörer var ett politiskt beslut. För att bättre förstå de resonemang som låg bakom beslutet väljer vi att titta närmare på de idéer och teorier som New Public Management har tillfört till den offentliga sektorn.

NPM är, enligt Almqvist (2006), den rörelse som brukar användas för att beskriva de senaste decenniernas förändringar i offentlig sektor på området styrning. Många av idéerna som tillhör NPM-rörelsen har varit inspirerade av privata sektorn och som ett exempel nämner Almqvist att offentliga organisationer numera ser sin omgivning som kunder.

En gren inom NPM-rörelsen är outsourcing vilket innebär att offentlig verksamhet inte nödvändigtvis måste utföras av stat, landsting eller kommun; utan att verksamheten kan utkontrakteras till privata utövare. Outsourcing kan direkt kopplas till överlåtelsen av containerhamnens verksamhet från det kommunala styret till det privata styret under APM Terminals.

IDÉER INOM NPM

NPM-rörelsen förespråkar marknadsmässig styrning för att öka den offentliga sektorns effektivitet och skapa större valmöjlighet åt invånarna. Effektivitet och större utbud uppnås genom konkurrensställning och genom handlingskraftigare ledning i den privata sektorn. Att låta marknaden styra sig själv minskar ansvaret hos politiker och risken att ta felaktiga beslut. Tillämpas outsourcing minskar även myndigheternas balansräkning och kostnadsbas vilket utgör en möjlighet för politiker att frigöra kapital (Alonsoa, Clifton & Diaz-Fuentes, 2013).

Konkurrens är även en faktor som kan spela stor roll vid effektivisering av offentliga organisationer. Hotet om konkurrens gör att organisationer och medarbetare blir mer motiverade att förbättra verksamheten (Almqvist, 2006).

KRITIK MOT NPM

I en artikel av Alonsoa, Clifton & Diaz-Fuentes (2013) nämns följande kritik mot NPM; höga kostnader när kontrakt med privata aktörer upphandlas eller bevakas, avsaknad av kompetens vid kontraktskrivande samt svårigheter att hitta tillfredställande leverantörer.

Ett annat argument mot NPM som Alonsoa, Clifton & Diaz-Fuentes (2013) tar upp är att outsourcing till privat sektor, på kort sikt, leder till minskade kostnader för myndigheter. Men det kan dock, ur ett längre tidsperspektiv, få motsatt effekt. Förklaringen till detta är att den privata aktör, som övertagit hela eller delar av verksamheten, till en början är kontrollerad av det kontrakt som skrivits. Men efterhand kommer den privata aktören att försöka vinstmaximera genom att höja priserna, alternativt sänka kvaliteten på tjänsten. Det drabbar antingen myndigheterna eller medborgarna som utnyttjar företagets tjänster. Således har den kortsiktiga effektiviteten som uppnåtts gått förlorad.

TILLÄMPNING AV NPM

Almqvist (2006) hävdar att offentliga organisationer som har ambitionen att tillämpa idéer från NPM-rörelsen på områdena konkurrenssättning, kontraktsstyrning eller interna kontrollmekanismer ställs inför tre olika val:

1. *Ska vi producera själva eller låta marknaden göra det?* Ett argument för att producera internt är kostnadsreduktion. Det är kostsamt att förhandla om rätt pris och kvalitet på den eftersökta produkten eller tjänsten. Detta ska ställas mot möjligheten för en extern part att specialisera sig, och på så sätt minimera kostnader för den tänkta produktionen. I det senare fallet har den egna organisationen då möjlighet att fokusera på sin kärnverksamhet. Vilken väg som är mest kostnadseffektiv kan diskuteras.
2. *Hur ska kontraktsrelationerna organiseras?* Om en organisation bestämmer sig för att anlita en extern part till att utföra ett uppdrag, har denna en möjlighet att välja sin egen roll i samarbetet vilket kan leda till effektivisering. I sin traditionella form är kontraktet ett avtal där minst två parter kommer överens om vissa formella åtaganden som sedan förväntas hållas och respekteras. Görs inte det, drabbas parten som missköter sig av sanktioner. Syftet med ett kontrakt är i första hand att allokerar risker, ansvar och belöningar mellan parter.
3. *Hur ska den interna strukturen se ut?* Den sista strategiska valsituationen har ett internt perspektiv. Organisationen ska ta ställning till vilka metoder som ska tillämpas för att uppnå organisationens strategi och vision.

ORGANISATIONSTEORI – FÖRETAG OCH DESS STYRNING

Att styra och organisera en verksamhet kan göras på olika sätt och enligt *Contingency Theory* beror valet av styrning på flera olika externa och interna faktorer (Anthony & Govindarajan, 2006). Det finns inte ett bästa sätt att styra som passar flera organisationer utan valet av styrning borde vara anpassat till den unika situation som organisationen befinner sig i. Några exempel på frågor som hjälpa en organisation att identifiera faktorer som är viktiga vid val av styrmetod:

Storleken på organisationen och bredden på koncernens verksamhetsområden.

En koncern som agerar inom en bransch karaktäriseras av att ledningen har god insikt i organisationens alla beståndsdelar och att de har en bra förståelse för organisationens olika processer. Ofta tenderar den typen av organisation att vara mer centraliserad och enhetschefer har mindre friheter och mindre ansvar. Kommunikationen mellan ledning och enhetschefer fungerar bra eftersom de talar samma språk till skillnad från en organisation som agerar inom flera branscher där ledningen inte har samma möjlighet att förstå varje enskild process i de olika enheterna. Även medarbetarna i olika led har bättre förståelse för varandras arbetsuppgifter och företagskulturen är ofta stark.

I vilken fas befinner sig organisationen; tillväxt-, neutral- eller skördefas? Har organisationen en lågprisstrategi eller differentieringsstrategi?

Generellt är tillväxtfasen mer osäker. Det handlar om att övervinna konkurrensen och ta nya marknadsandelar. Det handlar om att introducera nya produkter och satsa på forskning och utveckling. Huruvida företaget kommer att lyckas är osäkert och det måste speglas i styrningen. Att sätta en bonus baserat på finansiella mål är inte bra eftersom chefer måste ta mycket kostnader i början för att vinna i det långa loppet. Långsiktig lönsamhet är det viktigaste i en tillväxtorganisation.

Skördefasen är mer trygg. Den handlar om att maximera vinsten av det som redan finns. Organisationen vet vad saker kommer att kosta och hur vi ska driva verksamheten. Styrningen kan vara hårdare eftersom vi inte behöver samma mängd kreativitet och långsiktighet. Budget får en större betydelse och cheferna kan få bonusar kopplade till finansiella mål.

Osäkerheten är stor hos företag med differentieringsstrategi. Hur kommer kunderna ta emot våra differentierade produkter? Det är svårt att bedöma efterfrågan. Innovation och design är viktigt men också kostsamt. Styrning liknar tillväxtfasen ovan. Lågkostnadsstrategi är mycket enklare att hantera. Organisationen vet ungefär hur mycket den förväntas sälja. Den huvudsakliga faktor som företaget konkurrerar med är pris. Styrning liknar ofta styrning vid skördefasen.

DEL 4

För att läsaren ska få en bättre bild av de båda verksamheterna samt handeln med containrar. Kommer vi i följande avsnitt först förklara vad en container är, och sedan beskriva de båda företagen som ligger till grund för vår studie.

VAD ÄR EN CONTAINER?

1956 var inte Kina världens fabriksland. Det var inte vanligt att hitta brasilianska skor eller mexikanska dammsugare i Kansas, USA. Japaner åt inte nötkött från Wyoming och franska modehus sydde inte upp sina kläder i Turkiet eller Vietnam. På den tiden var det väldigt dyrt att transportera gods långa sträckor. Idag ser världen annorlunda ut och det beror till stor del på den standardiserade containern. Uppfinningen är egentligen mycket simpel och utgörs av en metallåda med trägolv och en stor dörröppning i ena eller båda ändarna. Anledning till dess enorma genomslagskraft är den universella standarden. Containern utgör kärnan i ett globalt logistiksystem vars syfte är att transportera gods från en plats till en annan med minsta möjliga kostnad, och med så få komplikationer som möjligt, (Levinson, 2006).

De vanligaste storlekarna på containrar är 20 och 40 fot, måttet beskriver containerns längd. TEU (*twenty-foot equivalent units*) är en förkortning som används för att mäta kapaciteten på fartyg, det syftar till antalet 20-fots containrar som kan lastas ombord. Systemet är konstruerat så att en 40-fots container tar upp 2 TEU (NYK Line, 2015).

DIMENSIONER PÅ EN 20-FOTS CONTAINER:

Figur 4.1

Description	Metric system
Maximum payload	28,200 kg
Dimensions	20' x 8' x 8'6"
Volume	33 m ³
Internal, length	5,896 mm
Internal, width	2,350 mm
Internal, height to load line	2,393 mm
Weight, gross	30,480 kg
Weight, tare	2,280 kg

Maersk Line (2015) <http://www.maerskline.com/en-na/shipping-services/dry-cargo/equipment-and-services/specifications> [2015-05-14]

HUR FÖRÄNDRADE CONTAINERN VÄRLDEN?

Två väsentliga skillnader om vi jämför transportsystemet före containerns genomslag och efter är; mängden arbete som måste utföras vid lastning och hur tidskrävande arbetet med lastning är. Sjökaptenen som tidigare kunde spendera dagar med att utforska omgivningen kring hamnarna de besökte hinner idag inte mycket längre än till den asfalterade parkeringsplatsen vid kajen. De mängder lågbetalda och dåligt behandlade arbetare som tidigare skötte lastningen behövs inte idag. Men framförallt har förändringarna lett till att geografisk positionering har blivit mindre viktigt. En fabrik behöver inte ligga nära sina kunder eller leverantörer utan kan välja sin placering baserat på andra faktorer som exempelvis kostnaden för löner, (Levinson, 2006).

DAGENS CONTAINERTRAFIK

Det finns ungefär 6000 containerfartyg som opererar ca 400 slingor (World Shipping Council, 2015). En slinga kan jämföras med en busslinje där hållplatserna är hamnar men istället för att bussen kommer varje kvart kommer ett fartyg tillhörande en viss slinga ofta veckovis. Maersk Line opererar en slinga som anlöper Skandiahavnen i Göteborg varje onsdag, efter Göteborg går fartyget till följande destinationer: Wilhelmshaven, Bremerhaven, Rotterdam, Le Havre, Colombo, Tanjung Pelepas, Singapore, Hong Kong, Yantian, Kobe, Nagoya och Yokohama. Från första hamn till sista hamn tar resan 44 dagar och containrarna ombord har då passerat hamnar i 10 olika länder (Maersk Line, 2015). Vid varje stop kan containern lossas och lastas på en annan slinga och tillsammans bildar slingorna hos olika rederier ett globalt nätverk. Möjligheterna att skicka gods med container är nästan obegränsade särskilt om man inkluderar de feedernätverk och inlandstransporter av containrar som anknyter till de stora hamnarna (Levinson, 2006).

CONTAINERHANDELNS STORA MÖJLIGHETER – ETT RÄKNEEXEMPEL

För att förstå storleken på handeln med containrar vill vi visa hur mycket last som ett fartyg av den största klassen kan lasta i form av skor. De största fartygen kan lasta 18000 TEU och varje 20-fots container rymmer ungefär 33 kubikmeter. Hur många par skor kan ett fartyg lasta om måtten på skokartongen är 35 x 20 x 13 cm?

$$0,35 \times 0,20 \times 0,13 = 0,0091 \text{ m}^3$$

$$33 \times 18000 = 594\,000 \text{ m}^3$$

$$594\,000 / 0,0091 \approx 65\,000\,000 \text{ par skor}$$

Överslagsräkningen visar att ett containerfartyg kan försörja hela Sveriges befolkning med minst 6 par skor per person. I juli 2013 fanns totalt 4968 containerfartyg registrerade och 183 av dem hade en kapacitet på över 10000 TEU. Orderstocken vid samma tillfälle visade att ytterligare 103 containerfartyg av den största klassen var på väg att tillverkas (World Shipping Council, 2015).

GÖTEBORGS HAMN AB – FRÅN 1620 TILL NUTID

Göteborgs hamn grundades 1620, ett år innan själva staden. Genom historien har hamnen vuxit, utvecklats och satt sin prägel på staden Göteborg. Allt eftersom att fartygen blivit större och handeln mer omfattande, byggdes också hamnen ut och anpassades till de nya premisserna, (Göteborgs Hamn, 2015).

Den hamn vi känner idag började byggas på 1840-talet och var ett resultat av ångfartygens ankomst samt färdigställandet av Göta Kanal. Masthuggskajen, som byggdes mellan 1888 och 1902, var den första i sitt slag för Göteborgs hamn, den kunde ta emot oceangående fartyg. Storhamnen började så sakteliga ta form, med anslutande järnvägsspår och nymuddrade kajer, (Göteborgs Hamn, 2015).

Containern hade under årtiondena efter andra världskrigets slut gjort intåg i den globala handeln och med anledning av detta öppnades 1966 Skandiaterminalen. Den stora containerterminalen med sina kraftfulla kranar kunde ta emot containerburen last. Skandiahamnen är idag Nordens största i sitt slag. Mer än 50 % av all svensk containertrafik går via Göteborg och Skandiahamnen, det är också den enda hamnen i Sverige som kan ta emot oceangående fartyg. Detta är en av nyckelfaktorerna för svensk export-, och importindustri, fartyg kommer från hela världen med direktanlop, d.v.s. utan omlastning, vilket gör hamnen extremt fördelaktig jämfört med hamnar utan denna kapacitet, (Göteborgs Hamn 2015).

GHAB är en fusion av Göteborgs Stuveri AB och Hamnarbetskontoret som gjordes 1985, och fullbordade således målet om en enda hamnorganisation. Fusionen innebar att all hamnverksamhet samlades inom en och samma organisation. Den senaste stora förändring som gjordes var att tre olika terminalbolag bildades från den ursprungliga organisationen GHAB. Denna förändring, som gjordes 2010, öppnade upp för den situation som råder i hamnen idag, och är också föremål för vår studie. Kommunens hamnbolag äger all mark och infrastruktur i hamnen medan privata terminalbolag sköter godshanteringen, (Göteborgs Hamn, 2015).

VISION, AFFÄRSIDÉ OCH UPPDRAG

GHAB agerar idag som Port Authority i hamnen och ska verka för att de operatörer som är verksamma här agerar neutralt och icke-diskriminerande. Vidare skriver man på sin hemsida på följande sätt angående sin affärsidé:

”Göteborgs Hamn AB:s affärsidé är att skapa förutsättningar för ett starkt, effektivt och hållbart godsnav.” (Göteborgs Hamn 2015)

Utifrån denna affärsidé, samt visionen om att vara det självklara godsnavet i Skandinavien, jobbar man inom organisationen utefter fyra kärnvärden. Dessa är:

- Samverkan
- Hållbarhet
- Innovation
- Pålitlighet

För att uppnå målen rent praktiskt har man sammanfattat sitt uppdrag i en mer konkret mening.

”...tillhandahålla infrastruktur och energihamn, ansvara för säkerhet, anlöpsprocess, och samordning samt marknadsföra helan hamnen både nationellt och internationellt.”

Idag sysselsätter hamnverksamheten i Göteborg, direkt eller indirekt runt 22 000 personer, och hanterar ca 30 % av all utrikeshandel i Sverige. Verksamheten får i huvudsak sina intäkter från fyra källor,

- Koncessionsavgifter från kunder och samarbetspartners
- Avgifter från anlöpande fartyg
- Hyror och arrenden
- Avgifter från energivaror

Koncessionsavgifterna betalas in varje månad från de operatörer som är verksamma inom hantering av containers, ro/ro-gods och bilar, (Göteborgs Hamn, 2015).

FINANSIELL INFORMATION

GHAB hade 2013 en nettoomsättning på 627 683 tkr och rörelsekostnader om 418 151 tkr, där de två största kostnadsdrivarna är av-, och nedskrivningar på anläggningstillgångar samt övriga externa kostnader. I övriga externa kostnader ingår ersättning för revision och övriga avsättningar som de största posterna, Göteborgs Hamn AB (2014) *Årsredovisning 2013*.

I balansomslutningen, som uppgår till 3 040 980 tkr, är materiella anläggningstillgångar den överlägset största posten, 2 342 294 tkr, på tillgångssidan. På skuldsidan är korta och långa skulder samt avsättningar i samma storlek tillsammans som det egna kapitalet, detta uppgår på balansdagen till 1 436 731 tkr, Göteborgs Hamn AB (2014) *Årsredovisning 2013*.

Årets kassaflöde från samtliga verksamheter uppgår till – 50 213 tkr, där investeringsverksamheten genererar ett kassaflöde på – 541 703 tkr. Rörelsens totala kassaflödesbidrag för 2013 är 286 126 tkr och för finansieringsverksamheten är bidraget 205 364 tkr, Göteborgs Hamn AB (2014) *Årsredovisning 2013*.

VERKSAMHETEN

GHAB verkar för att tillgodose krav från sex olika segment, dessa är:

- Container
- Ro/ro
- Bilar
- Olja
- Passagerartrafik
- Kryssningsanlöp

De olika segmenten ställer sina egna krav på kapaciteten hos hamnar, det kan handla om allt ifrån vattendjup till krantyper. För att behålla sin plats som en av världens storhamnar är en stor strategisk fråga för GHAB hur man skall tillgodose alla olika kapacitetskrav, Göteborgs Hamn AB (2014) *Årsredovisning 2013*.

FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR HAMNVERKSAMHET

Som går att utläsa från det som tidigare skrivits i företagspresentationen om GHAB, så ställer hamnverksamhet stora krav på diverse faktorer.

Kapitalbehovet är stort då nyinvesteringar, upprustningar samt underhåll hela tiden måste genomföras för att tillgodose kraven från yttre intressenter. Bara genom att kolla på kassaflödesanalysen kan man se att det under 2013 gjordes nyinvesteringar på ca 550 miljoner kronor. Detta från en verksamhet som själv omsätter dryga 600 miljoner kronor, Göteborgs Hamn AB (2014) *Årsredovisning 2013*.

Miljökraven på dessa typer av verksamheter är också en osäkerhetsfaktor. Nya direktiv med skärpta krav kommer ständigt och kan få stora konsekvenser för en verksamhet som GHAB. 2015 trädde en ny lag i kraft som tillåter att sjöfart använder bränsle med endast 0,1% svaveloxid istället för 1% som gällde tidigare. Detta påverkar inte GHAB direkt, men skärpta krav påverkar antalet anlöp till hamnen och det leder till minskade intäkter, Göteborgs Hamn AB (2014) *Årsredovisning 2013*.

SAMMANFATTNING

Hamnen i Göteborg grundades innan själva staden och har genom historien vuxit för att möta de ständigt föränderliga krav som ställs på den. En ny hamnorganisation skapades mot slutet av det senaste decenniet, och idag ser hamnen inte längre ut som den gjorde vid starten för snart 400 år sedan. Dagens verksamhet ser stora krav på miljöhantering samtidigt som hamnen måste växa för att vara kvar i världen som en av de stora hamnarna. Idag hanteras strategifrågor snarare än traditionell stuveriverksamhet.

APM Terminals är ett multinationellt logistikföretag som huvudsakligen bedriver terminalverksamhet. Företaget hade år 2014 en omsättning på 4.45 miljarder dollar och antalet medarbetare uppgick till 20 600. Huvudkontoret ligger i Haag och bolaget är en del av Maerskgruppen (APM Terminals, *Company Profile – 1st Quarter 2015*).

Vårt objekt i denna studie är APM Terminals Gothenburg AB och för att bättre förstå företagets natur väljer i detta avsnitt att först presentera Maerskgruppen och sedan verksamheten i Göteborg.

MAERSKGRUPPENS HISTORIA

Maerskgruppens historia börjar vid 1800-talets slut då Peter Mærsk Møller beslutade sig för att, tillsammans med sin familj, flytta till Svendborg som då var en av Danmarks ledande skeppsstäder. Peter Mærsk Møller hade, som f.d. kapten, bestämt sig för att ge sig in i shipping och 1886 köpte han företagets första ångbåt. Fyra av hans söner blev involverade i familjeföretaget och det som i framtiden skulle bli ett av världens största logistik konglomerat började ta form.

En av sönerna hade dock en mer framträdande roll och hans namn var A.P. Møller. Under början av 1900-talet utvecklade han shippingföretaget till en mer allsidig koncern och år 1928 grundade han rederiet Maersk-Line och köpte företagets fem första tankfartyg. Företaget expanderade internationellt och öppnade kontor i Hong Kong, Indonesien, Japan, Storbritannien och Thailand. För att stärka företagets portfölj gick företaget även in i nya branscher som; detaljhandel, jordbruk och skeppsbyggnation. A.P. Møller såg till att familjen behöll ägandet av koncernen allt eftersom den växte och när han dog 1965 fick sonen Mærsk Mc-Kinney Møller ta över som ordförande i familjefonden och som VD i Maerskgruppen.

MAERSKGRUPPENS MILSTOLPAR FRÅN 1960 TILL IDAG

1969 – Maersk Air bildas och är än idag en del av koncernen under namnet Star Air.

1970 – Ur den internationella IT-funktionen bildas bolaget Maersk Data för att förse Maerskgruppen med IT-lösningar. År 2004 såldes bolaget till IBM.

1977 – I och med containerns enorma genomslagskraft uppkommer ett behov av att organisera samlastning av containrar. Företaget grundade ett nytt logistikföretag som idag går under namnet Damco.

1979 – Maerskgruppen köper bogserbåtsföretaget Svitzer.

1996 – Världens största containerfartyg *Regina Maersk* levereras till Maersk Line från dotterbolaget Odense Steel Shipyard.

1999 – Maerskgruppen köper Safmarine och Sea-Land Service Inc. De båda företagen är fortfarande en del av koncernen.

2005 – Maersk Oil tar över stora delar av Kerr-McGee's oljeverksamhet i Nordsjön.

2006 – Ännu en gång slår Odense Steel Shipyard tillsammans med Maersk Line rekord. Världens största containerfartyg *Emma Maersk* sjösätts och har en kapacitet på 15,000 tjugo fots containrar.

2009 – Odense Steel Shipyard lägger ner sin verksamhet på grund av den hårda konkurrensen från Asien.

KONCERNENS STRATEGI OCH MÅL

A.P. Møller-Maersk A/S (2015) skriver i sin årsredovisning för 2014 att de har som mål att vara ett världsomspännande premiumkonglomerat med logistik som kärnverksamhet. Det finansiella mål som presenteras är ett ROIC på minst 10 %. Gruppen ska uppnå detta mål genom; aktiv portföljförvaltning och resultatstyrning, en balanserad kapitalfördelning och en klar finansiell strategi. Gruppen ska även skapa värde, åt såväl kunder som hela länder, genom sitt globala nätverk av skickliga medarbetare och sin finansiella flexibilitet. Fokus ligger på växande marknader eftersom gruppen har goda möjligheter att bidra till tillväxt och att kapitalisera på den.

Det framgår även i årsredovisningen att storleken på konglomeratet är viktigt för gruppens lönsamhet. Stordriftsfördelar och möjligheten att samarbeta inom olika verksamhetsgrenar av logistikbranschen är helt klart något som genererar kassaflöden.

VÄRDERINGAR

Företagets värderingar är nära kopplade till familjen Møller och de ger gruppen möjligheten att skapa och behålla förtroende hos kunder, business-partners och medarbetare. Värderingarna ska genomstråla hela den globala verksamheten och vägleda medarbetare oavsett i vilket land de arbetar.

Maerskgruppens kärnvärden:

- Constant Care – ta hand om världen idag och aktivt förbereda för morgondagen
- Humbleness – lyssna, lär, dela och ge plats åt andra
- Uprightness – vårt ord är bindande
- Our Employees – rätt miljö till rätt människor
- Our Name – summan av våra värderingar, passionerat sträva högre

ÄGARFÖRHÅLLANDEN

APM Terminals ägs till 100 % av A.P. Møller – Maersk A/S. Bolaget är således en del av Maerskgruppen och år 2014 stod APM Terminals för 9,3% av koncernens totala omsättning på 47,6 miljarder dollar (A.P. Møller-Maersk A/S (2015) *Årsredovisning 2014*).

Figur 4.2 visar ägandeförhållanden i Maerskgruppen. Bolagen och fonderna som nämns i listan kontrolleras av familjen Møller. Det framgår tydligt att familjen Møller kontrollerar det enorma konglomeratet.

Figur 4.2

Shareholders with more than 5% of share capital or votes		
Shareholders according to the Danish Companies Act § 55 are	Share capital	Votes
A.P. Møller Holding A/S, Copenhagen, Denmark	41.51%	51.23%
A.P. Møller og Hustru Chastine Mc-Kinney Møllers Familiefond, Copenhagen, Denmark	8.37%	12.84%
Den A.P. Møllerske Støttefond, Copenhagen, Denmark	2.94%	5.86%

<http://investor.maersk.com/ownership-profile.cfm> [2015-05-18]

APM TERMINALS UPPSTART I GÖTEBORG

Kommunfullmäktige beslutade 2009-11-05 om en ny struktur för verksamheten inom GHAB. En ny koncernstruktur för terminaloperationen bildades med ett moderbolag, Göteborg Port Operation AB och tre terminalbolag, Skandia Container Terminal AB, Älvsborg Ro/Ro AB samt Gothenburg Car AB.

Skandia Container Terminal AB startade verksamheten 2010-02-01 genom en verksamhetsöverlåtelse från GHAB. Verksamhetsöverlåtelser innebär att Skandia Container Terminal AB övertog personal, varulager, anläggningstillgångar samt personalrelaterade skulder för verksamhetsgrenen containerhantering. Ett 25-årigt koncessionsavtal tecknades med GHAB som innefattade rätten att bedriva containerverksamhet, samt rätten att nyttja kajer terminalytor och byggnader.

Syftet med den nya organisationsstrukturen var att överlåta dotterbolagen i Göteborg Port Operation-koncernen till externa operatörer. Överlåtelser förväntades ske under 2011. (Skandia Container Terminal AB (2011) *Årsredovisning 2010*)

I oktober 2011 träffades avtal om överlåtelse med APM Terminals Gothenburg Holding AB. Överlåtelser skedde den 4 januari 2012 efter Konkurrensverkets godkännande. Bolaget Skandia Container Terminal AB byter namn till APM Terminals Gothenburg AB. (APM Terminals Gothenburg AB (2012) *Årsredovisning 2011*)

VERKSAMHETEN I GÖTEBORG

APMTG är Nordens största containerterminal och ett nav i den svenska utrikeshandeln. Via terminalen passerar över 50 % av alla containrar till och från Sverige och flödet är ungefär lika stort för export som import.

Till terminalen anlöper både oceangående fartyg och feederfartyg. Skillnaden på de olika fartygen är att feederfartyg generellt sett är mindre och endast går till närliggande hamnar, medan de oceangående fartygen går direkt från Göteborg till andra världsdelar utan omlastning. Totalt anlöper drygt 20 fartyg i veckan.

En stor del av containerhanteringen i Göteborgs hamn går ut på att lossa och lasta fartyg. Det görs med hjälp av super post panamax-kranar som är den största sortens kranar och kan hantera lastning av världens största containerfartyg. Tidigare har det funnits tre stycken men under våren 2015 tas ytterligare två kranar av samma klass i bruk. Tillökningen av kranar ingick i det investeringspaket som APM Terminals lovat att genomföra som del i avtalet med GHAB.

Andra delar av verksamheten är förvaring av containrar och lastning och lossning av lastbilar och tåg. Terminalen kan liknas med ett postkontor, rätt paket ska hämtas ut eller skickas med rätt bud, men istället för paket på två kilo hanterar terminalen containrar på flera ton, och istället för en hylla med paket har terminalen en stor asfaltsplan till sitt förfogande. När containrar flyttas på asfaltsplanen görs det oftast med hjälp av grensletruckar, som fått sitt namn av att de grenslar containrarna och bär dem mellan truckens höga ben. Flödet av containrar mellan fastlandet och terminalen hanteras av lastbilar och tåg, (Göteborgs Hamn, 2015).

STRATEGI FÖR APM TERMINALS GOTHENBURG AB

Strategin, som vi fått förklarad på mejl från Patrik Thulin¹, för verksamheten i Göteborg syftar till att öka; volymer, kundbasen, resultatet och avkastningen på ett säkert sätt genom:

- Hög kundnöjdhet och hög varumärkeskänedom.
- Hög produktivitet och hög nyttjandegrad av resurser.
- En organisation som är; engagerad, motiverad, högpresterande och lean.
- Dra nytta av kunskaper inom koncernen. Koncernen har en så kallad *Best Practice* som tillämpas på lokal nivå.

SAMMANFATTNING

Via containerterminalen i Skandiahammen går stora delar av Sveriges handel. Tidigare sköttes terminalen av kommunen men efter ett beslut i kommunfullmäktige år 2009 startade en privatiseringsprocess. Idag sköter APM Terminals Gothenburg AB containerhanteringen i Skandiahammen. Bolaget ägs av den internationella terminaloperatören APM Terminals som i sin tur är en del av Maerskgruppen. Delar av verksamheten kontrolleras av koncessionsavtalets premisser men i övrigt ligger kontrollen hos det danska konglomeratet. Strategin som APM Terminals i Göteborg presenterar bygger till stor del på tillväxt.

¹ Patrik Thulin, CCO - APM Terminals Gothenburg AB, mejl daterat 22 maj 2015.

DEL 5

FÖRETAGSANALYS

I genomförandet av vår analys har vi använt oss av Trekantsmodellen som struktur-, och metodunderlag. Detta för att på ett tydligt och konsekvent sätt åskådliggöra förhållandena mellan Finans, Objekt och Subjekt inom de båda verksamheterna före och efter privatiseringen. Vårt mål med analysen är att sprida ljus över våra frågeställningar kring de båda verksamheternas relation till varandra, samt att få en snabb och tydlig överblick för de båda verksamheterna genom åren.

OBJEKT – PRODUKTIONSASPEKTEN

Den här delen av analysen syftar till att studera produktionen och tillhörande faktorer i bolagen. Som tidigare nämnts i kapitlet om företagspresentationerna, så är kapaciteten att kunna ta emot olika typer av fartyg centralt för att kunna erbjuda kunderna det de behöver. Det är också anlop och lossning av gods som är själva kärnan i APMTGs verksamhet.

Det råder en viss skillnad på kapacitetsbehov de två bolagen emellan. GHAB som numera inte hanterar gods hos de olika terminalbolagen, har skiftat inriktning när det gäller produktion. Idag ligger fokus på att lotsa fartyg in från öppet hav till hamnens olika kajer, samt att erbjuda de olika terminalbolagen tillfredsställande kajplatser, verksamhetsbyggnader och övrig infrastruktur, (Göteborgs Hamn, 2015).

För APMTG ligger fokus på att tillhandahålla effektiv godslossning samt vidaredistribution av gods. För att kunna göra detta krävs stor krankapacitet samt direktlänkar för gods till Skandinaviska halvön via ett diversifierat utbud av transportmöjligheter, (Göteborgs Hamn, 2015).

För att gestalta GHABs arbete med att tillgodose tillfredsställande kajplatser, verksamhetsbyggnader och övrig infrastruktur, har vi valt att kolla på de totala utläggerna från investeringsverksamheten, alltså från kassaflödesanalysen, sett över undersökningsperioden. Vi rensar beloppen från kassaflöden som inte har med de materiella anläggningstillgångarna att göra. Efter det kommer vi att behandla anlöpsprocessen från öppet hav in till hamnen, som också den ligger som en central faktor i bolagets produktion, (Göteborgs Hamn, 2015).

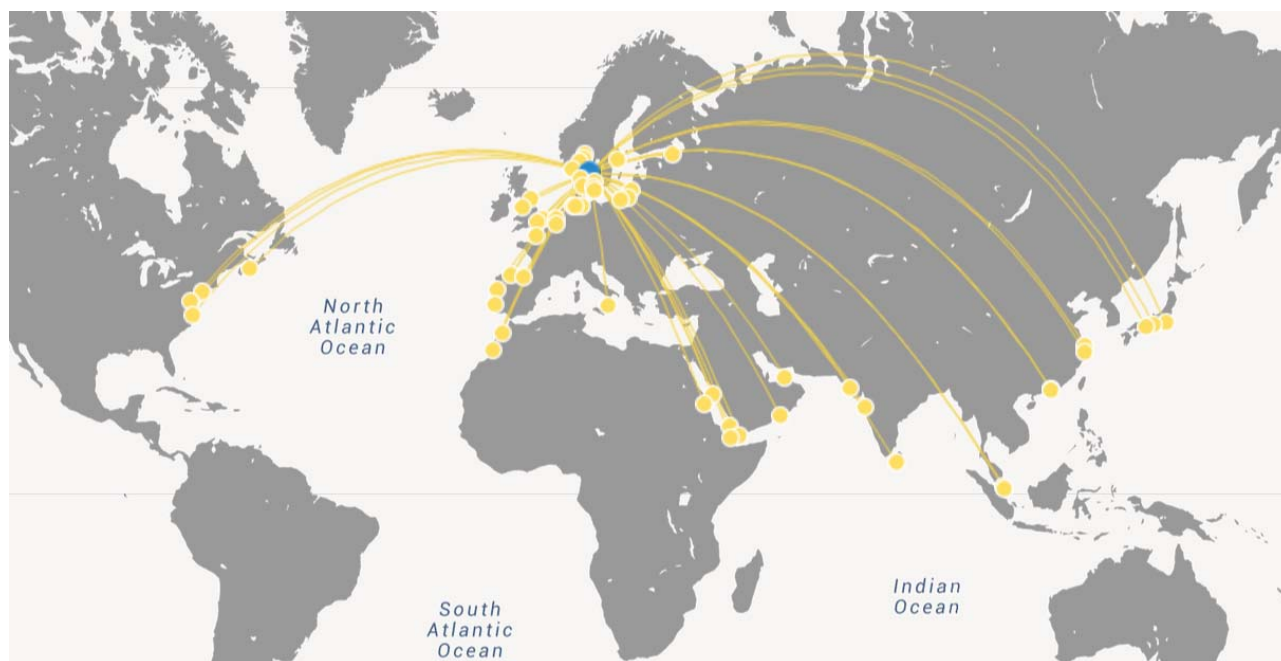


Figur 5.1. Avskrivning kontra nyinvestering - materiella anläggningstillgångar 2008 – 2013, Göteborgs Hamn AB

I figur 5.1 framgår tydligt att investeringsverksamheten fick sig ett uppsving under 2013. De investeringar som gjordes under året är kopplade till förvärv av befintlig fastighet i anslutning till hamnområdet, nybyggnation av kajplatser i containerterminalen, nytt järnvägsspår till bilterminalen samt nybyggnation av en logistikcentral med fokus på importgods. Figuren visar också att nyinvesteringarna i materiella anläggningstillgångar överstiger avskrivningsbeloppet, Göteborgs Hamn AB (2014) Årsredovisning 2013.

Vidare är det värt att nämna att containerhamnen under 2013 tog emot anlöp från världens största containerfartyg (18 000 TEU). För att kunna ta emot anlöp från de allra största fartygen i världen krävs breda och djupa farleder, tillsammans med de största kranarna för lossning av godset. Detta är ett direkt bevis på att hamnen klarar av de höga kapacitetskraven som ställs på såväl hamninfrastruktur som lossningskapacitet, Göteborgs Hamn AB (2014) Årsredovisning 2013.

För APMTG ligger fokusområdet i produktionen på själva godshanteringen som vi nämnde tidigare. Lossningskapacitet och möjligheter till vidaredistribution är två viktiga aspekter för verksamheten. Det strategiska läget för hamnen visar sig i att ha 70 % av Nordens industri inom en radie på 50 mil, samt att det finns att tillgå vidaredistribution via både lastbil och tåg. Järnvägsspåren ser nybyggnationer och expansion varje år. I dagsläget anländer och fraktas ca 50 % av all containertrafik via järnvägspendeln till och från hamnen, (Göteborgs Hamn, 2015).



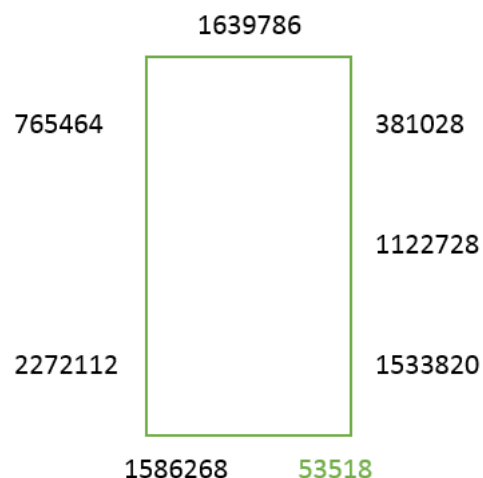
Figur 5.2. Linjeutbud från containerhamnen i Göteborgs hamn.

Den andra aspekten vi har valt att undersöka i bolagets produktion är kranproduktiviteten. Det är ett mått som definieras som antal enheter en kran kan hantera per timme, där tiden som räknas är när kranen är tillgänglig för produktion. Under 2013 låg snittet för APMTGs kranproduktivitet på 26, jämfört med 24,2 2012 och 22,7 2011. En effektivitetsutveckling är alltså påtaglig när man tittar på dessa siffror.

GÖTEBORGS HAMN AB

2008

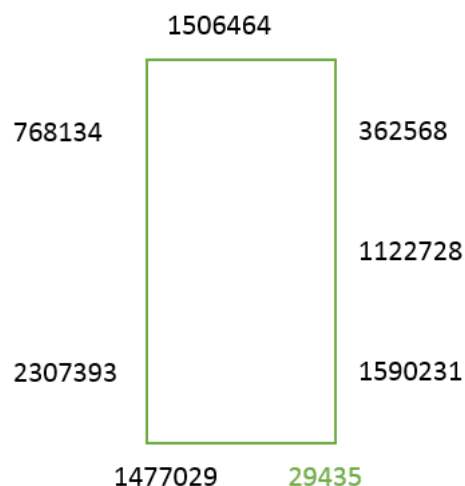
Under året känns den tilltagande lågkonjunkturen av i verksamheten med inbromsad volymtillväxt i alla segment utom olja. De tre hårdast drabbade segmenten under året var bil-, roll-, och passagerarverksamheten, där det förstnämnda stannade på en negativ volymutveckling om 16 %. Segmentet olja såg dock en positiv utveckling och bidrog starkt till att den totala omsättningstillväxten för året landade på 4 % jämfört med 2007. (Göteborgs Hamn AB (2009), Årsredovisning 2008)



2009

Den fortsatta lågkonjunkturen påverkar bolagets omsättning negativt som man tydligt kan se i illustrationen, från 1 640 MSEK till 1 506 MSEK. Det är främst ro/ro-, och bilsegmentet som upplevt negativ volymutveckling på grund av krisen i fordonsindustrin. Finanskris till trots så syns en positiv trend i samtliga segment i slutet av 2009, (Göteborgs Hamn AB (2010), Årsredovisning 2009)

Som bilden också illustrerar har kostnaderna för året minskat med dryga 100 MSEK till 1477 MSEK (föregående år 1 586 MSEK). Kostnadsreduktionen beror dels på den minskade volymhanteringen i hamnen, men en stor del kan förklaras av den rationalisering av personalstyrkan som gjorts. Från 1220 anställda, till årets nivå på 1084 personer, (Göteborgs Hamn AB (2010), Årsredovisning 2009)

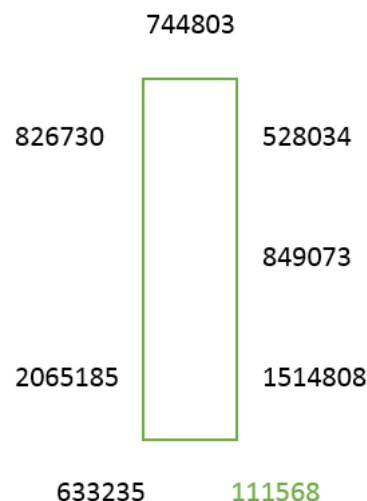


Vidare kan man konstatera att fördelningen av tillgångar och skulder i balansräkningen håller sig i stort sett oförändrad, (Göteborgs Hamn AB (2010), Årsredovisning 2009)

2010

Under 2008 och 2009 har förberedelserna för övergången till tre underliggande terminalbolag fortlöpt, och under de första månaderna av 2010 övergick verksamheten till det format som tidigare diskuterats i uppsatsen. Det är också denna uppdelning som bidrar till de dramatiska förändringarna i 2010 års siffror för GHAB, (*Göteborgs Hamn AB (2011), Årsredovisning 2010*)

Som man kan se i illustrationen så har fyrkanten en helt ny uppsyn jämfört med de två tidigare åren. Omsättningen halveras samtidigt som kostnaderna minskar med närmare 60 %. Detta bidrar till en positiv resultatutveckling sett över året. Dock bör nämnas att den överlåtna terminalverksamheten ingår i resultatet varför det inte helt kan anses spegla den nya verksamheten fullt ut, (*Göteborgs Hamn AB (2011), Årsredovisning 2010*)

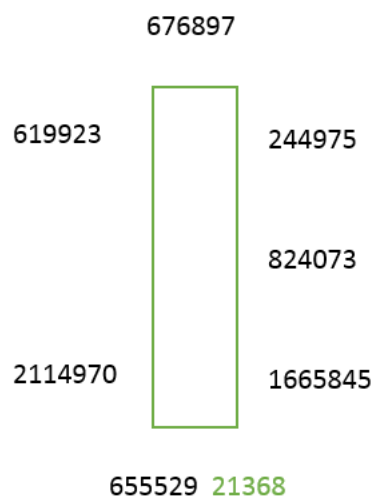


Vidare kan illustrationen visa att balansomslutningen påverkas i väldigt liten utsträckning av uppdelningen. Detta beror på att den största delen av de materiella anläggningstillgångarna inte överlätts till terminalbolagen. Det är bara vissa maskiner och inventarier som överlåtits. Mark, byggnader samt kajer ligger fortfarande som GHABs ansvar, detta brukas istället av terminalbolagen via koncessionsavtal. Den största förändringen i balansräkningen för 2010 är skuldsammansättningen mellan korta och långa skulder. Anledningen till den stora ökningen i andelen korta skulder från ca 24 % till 38 % av balansomslutningen, är att en lång skuld till kreditinstitut uppgående till 273,7 MSEK övergick till en kort skuld 2010. Därför har inte heller räntekostnaderna märkt av någon dramatisk förändring trots förändringen i skuldsammansättningen, (*Göteborgs Hamn AB (2011), Årsredovisning 2010*)

En sista kommentar kring verksamhetsåret 2010 är att personalstyrkan, i och med övergången till det nya konceptet med terminalbolag, har minskat till 197 stycken, majoriteten av dessa är tjänstemän. En vidare presentation och analys av personalrelaterade frågor behandlas i avsnittet subjekt, varför vi nu bara nämner personalminskningen eftersom den är extraordinärt stor, (*Göteborgs Hamn AB (2011), Årsredovisning 2010*)

2011

Under 2011 fortsätter den trend vi sett med sjunkande omsättning och något minskad balansomslutning. Detta år följer dock inte kostnaderna med minskningen i omsättning vilket leder till ett något blygsammare resultat, 21 MSEK. Anledningen till den ökade kostnadsmassan kan förklaras av två faktorer, en avsättning för utbyggnation av Hamnbanan uppgående till 85 MSEK har gjorts, dessutom har en aktuariell förlust redovisats på sammantaget 65 MSEK. Det sistnämnda beloppet uppkom pga. en förändring i antagandet om de anställdas livslängd samt diskonteringsräntan för pensionsbeloppet, (*Göteborgs Hamn AB (2012), Årsredovisning 2011*)



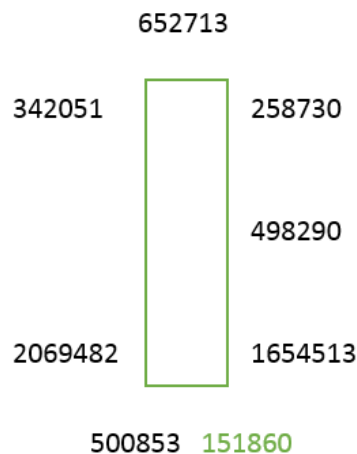
Minskningen i balansomslutningen förklaras till största delen av att omsättningstillgångarna sjunkit med närmare 200 MSEK. Posten kortfristiga placeringar i Göteborgs Stad ligger bakom den krympande balansomslutningen, (*Göteborgs Hamn AB (2012), Årsredovisning 2011*)

Till följd av att tillgångssidan minskar ska samma effekt uppnås på skuldsidan. I detta fall är det de korta skulderna som minskat med ca 280 MSEK. Det är en kort skuld till kreditinstitut som har betalats tillbaka och som står för majoriteten av nedgången av skuldmassan, närmare bestämt 250 MSEK, (*Göteborgs Hamn AB (2012), Årsredovisning 2011*)

2012

Under 2012 kan vi från illustrationen se de mest dramatiska förändringarna sedan uppdelningen av terminalbolagen 2010. Trots en något mindre omsättning så lyckas verksamheten producera ett positivt resultat på 150 MSEK. Kostnadsmassan har alltså sjunkit rejält, detta pga att det föregående år uppstod kostnader av engångskaraktär som påverkade resultatet avsevärt. Där ingick aktuariell förlust och avsättning till utbyggnation av Hamnbanan, (*Göteborgs Hamn AB (2013), Årsredovisning 2012*)

Under året har balansomslutningen sjunkit till lägsta noterade under vår undersökningsperiod. De poster som ligger kvar på 2011 års nivåer är kortfristiga skulder och eget kapital. De två poster som påverkats mest under året är långa skulder och omsättningstillgångarna, -320 MSEK respektive -280 MSEK. Båda tillbakagångarna förklaras av att en inlåning/placering hos Göteborgs Stad inte längre är aktuell, (*Göteborgs Hamn AB (2013), Årsredovisning 2012*)

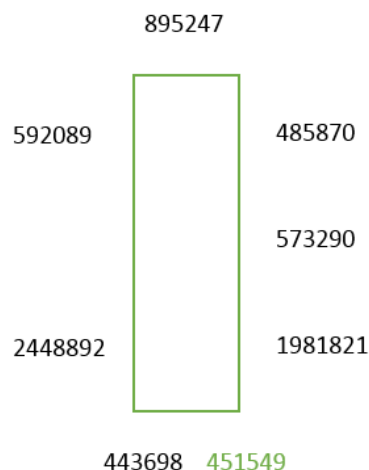


Också värt att nämna är att anläggningstillgångarna stadigt sjunkit under undersökningsperioden med totalt 203 MSEK. Det är främst maskiner och andra tekniska anläggningar som utstrangerats fram till i år, (*Göteborgs Hamn AB (2013), Årsredovisning 2012*)

2013

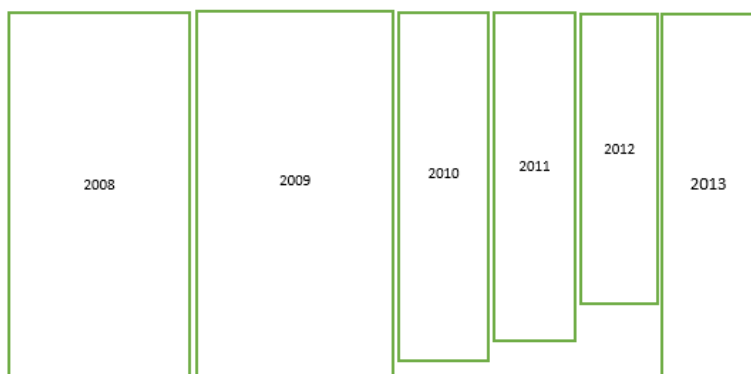
Fyrkanten för 2013 skiljer sig betydligt mot de fyra senaste. Omsättningen har fått sig ett rejält uppsving samtidigt som balansomslutningen är uppe på samma nivå som i början av undersökningsperioden. Förklaringen ligger i en förväntad utdelning från ett dotterföretag som uppgår till ca 300 MSEK, samt under året nedlagda kostnader på nyanläggningar för 400 MSEK, (*Göteborgs Hamn AB (2014), Årsredovisning 2013*)

Om man bortser från den förväntade utdelningen, så ligger 2013 på samma nivå som 2012 i alla avseenden. Detta trots att den totala hanterade volymen i hamnen har minskat med 7 % över året, (*Göteborgs Hamn AB (2014), Årsredovisning 2013*)



Utveckling 2008 – 2013

I bilden här nedan tydliggörs nu utvecklingen ytterligare när vi också har bakgrund och kännedom om siffror och fyrkanter. Den visar var i tiden som uppdelningen av terminalbolagen skedde samt tillgångars, skulders och omsättnings fluktuationer under åren.

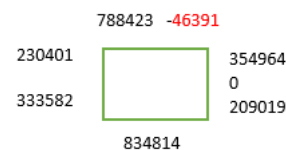


För att tillföra ytterligare en dimension i utvecklingsanalysen så presenterar vi här nedan en nyckeltalsanalys över de åren vi undersökt i vår studie. Här tydliggörs ytterligare förhållanden inom verksamheten. När man studerar dessa nyckeltalsserier så blir utvecklingen inom verksamheten lättare att följa. Utifrån dessa siffror kan man konstatera att verksamhetens rörelse blivit mer lönsam genom åren. Återhämtningen i världen efter finanskrisen kan vara en bidragande faktor, men även den rationalisering som möjliggjordes tack vare den nya organisationsstrukturen från och med 2010. Man kan också se att soliditeten är något som prioriterats de senare åren, och kan vara en åtgärd för att i framtiden klara av kraftiga konjunktursvängningar. Kassalikviditetens förändringar genom åren grundar sig i volatiliteten hos de korta skulderna i företaget, då omsättningstillgångarna utom varulager har legat relativt stabila. Kapitalomsättningshastighetens halvering grundar sig i den kraftiga omsättningsreduktion som följde efter omstruktureringen i hamnen.

År	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Rt	7,56 %	8,92 %	2,89 %	5,97 %	3,00 %	4,66 %
Rsyss	7,89 %	9,11 %	2,94 %	6,11 %	3,13 %	4,87 %
KOH	0,21 ggr	0,27 ggr	0,25 ggr	0,26 ggr	0,49 ggr	0,54 ggr
Soliditet	47,25 %	41,43 %	33,53 %	31,76 %	35,62 %	35,14 %
Kassalikviditet	122 %	132 %	253 %	156 %	202 %	193 %

2010

Under 2010 opererar fortfarande kommunen Skandiaterminalen och förberedelser görs för att den externa parten APMTG ska ta över verksamheten under 2011. Efter att konkurrensverket godkänt övergången så tar APMTG över verksamheten under början av 2012, (*APM Terminals Gothenburg AB (2011), Årsredovisning 2010*)



I jämförelse med det tidigare avsnittet som behandlade GHAB och utformningen av den verksamhetens fyrkanter, kan man genast se några intressanta saker. Med en balansomslutning som knappt är en femtedel av GHABs, så producerar Skandiaterminalen en omsättning som överskrider den förstnämndas. Vidare kan också konstateras att kostnadsmassan är betydligt större hos Skandiaterminalen. Dessa företeelser kan tyckas märkliga, men vi har ytterligare information om förhållandena företagen emellan. Som vi tidigare nämnt så betalar de tre terminalbolagen, Skandiaterminalen där inräknad, en koncessionsavgift till GHAB för att operera i hamnen. Mark, byggnader och vattenområden övergår inte till terminalbolagens balansräkning, utan bara maskiner, inventarier och personal. Detta förhållande förklarar både den till synes lilla balansomslutningen, samt den stora kostnadsmassan för Skandiaterminalen under året, (*APM Terminals Gothenburg AB (2011), Årsredovisning 2010*)

Från fyrkanten kan konstateras att verksamheten för året gör ett negativt resultat. Värt att nämna är dock att resultatet efter finansiella poster är positivt, 2,7 MSEK. Det är bokslutsdispositioner i form av avskrivningar över plan som drar ner det totala resultatet till den negativa nivån. De största kostnadsdrivarna i verksamheten är personalkostnader samt övriga externa kostnader, (*APM Terminals Gothenburg AB (2011), Årsredovisning 2010*)

Ser vi till tillgångssidan i verksamheten så är de tre största posterna maskiner och andra tekniska anläggningar, kundfordringar samt balanserade utgifter för IT-system. Tillsammans upptar dessa poster 400 MSEK av totalt 563 MSEK. På skuldsidan kan vi se att inga långfristiga skulder finns i bolaget, det är istället de korta skulderna som står för majoriteten av massan. Den post som är störst här är en kort skuld till Göteborgs Stad som uppgår till 225 MSEK, (*APM Terminals Gothenburg AB (2011), Årsredovisning 2010*)

2011

Under 2011 förstärks det nya utseendet på fyrkanten ytterligare. Balansomslutningen minskar något pga förberedelserna inför överlåtelsen av verksamheten till APMTG. Korta skulder till Göteborgs Stad betalas av och kassan töms inför årsslutet. Samtidigt så ökar omsättningen under året med dryga 60 MSEK. En bakomliggande faktor till detta är att bolaget bara var verksamt under elva månader 2010, (*APM Terminals Gothenburg AB (2012), Årsredovisning 2011*)



Omsättningen har alltså ökat under 2011 samtidigt som kostnaderna har hållits kvar på samma nivå som tidigare år. Detta har bidragit till det positiva resultat bolaget nu visar även efter bokslutsdispositioner i form av avskrivningar över plan, (*APM Terminals Gothenburg AB (2012), Årsredovisning 2011*).

2012

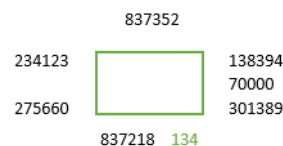
Fyrkanten har under 2012 inte förändrats särskilt mycket, balansomslutningen tillika omsättningen är i stort sett oförändrad sett till fjolårets siffror. Däremot så har sammansättningen i balansräkningen förändrats mycket från 2011. Värdet på omsättningstillgångarna har ökat med dryga 80 MSEK medan de materiella anläggningstillgångarna har minskat med nästan lika mycket, samtidigt har de korta skulderna minskat med 34 MSEK och det egna kapitalet ökat med 46 MSEK. (APM Terminals Gothenburg AB (2013), Årsredovisning 2012)



Anledningen till denna omkastning av värden på tillgångssidan kommer sig av att fordringarna hos koncernföretag har ökat med närmare 90 MSEK, samt att en nedskrivning av IT-systemet har gjorts med 64,6 MSEK. De korta skulderna har betalats av mot Göteborgs Stad och föregående års resultat har balanserats under eget kapital. Nedskrivningen av IT-systemet var en bidragande orsak till de ökade kostnaderna och att företaget redovisade ett negativt resultat efter finansiella poster på -5,8 MSEK, (APM Terminals Gothenburg AB (2013), Årsredovisning 2012)

2013

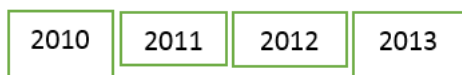
Under 2013 utökas balansomslutningen med närmare 80 MSEK i form av pågående nyanläggningar samt fordringar hos koncernföretag. På skuldsidan är den största förändringen ett långfristigt lån som tagits på 70 MSEK, inlåningen sker hos koncernmodern, (APM Terminals Gothenburg AB (2014), Årsredovisning 2013)



2013 var ett år med en tillbakagång i omsättningen pga en volymminskning. Detta till trots så kunde bolaget redovisa ett positivt resultat efter finansiella poster på 92,9 MSEK. Anledningen till den positiva resultatutvecklingen är att kostnaderna har dragits ned något, samtidigt som engångskostnaden för nedskrivning av IT-systemet inte längre ligger i kostnadsmassan. Det redovisade totalresultatet är så pass blygsamt pga de överavskrivningar som gjorts under året, (APM Terminals Gothenburg AB (2014), Årsredovisning 2013)

Utveckling 2010 – 2013

När vi ännu en gång sammanfattar åren för vår observation, kan man på ett tydligare sätt följa utvecklingen. Med de tidigare presenterade siffrorna och bakomliggande faktorer till rörelser i fyrkanterna, har man också större förståelse för dem.

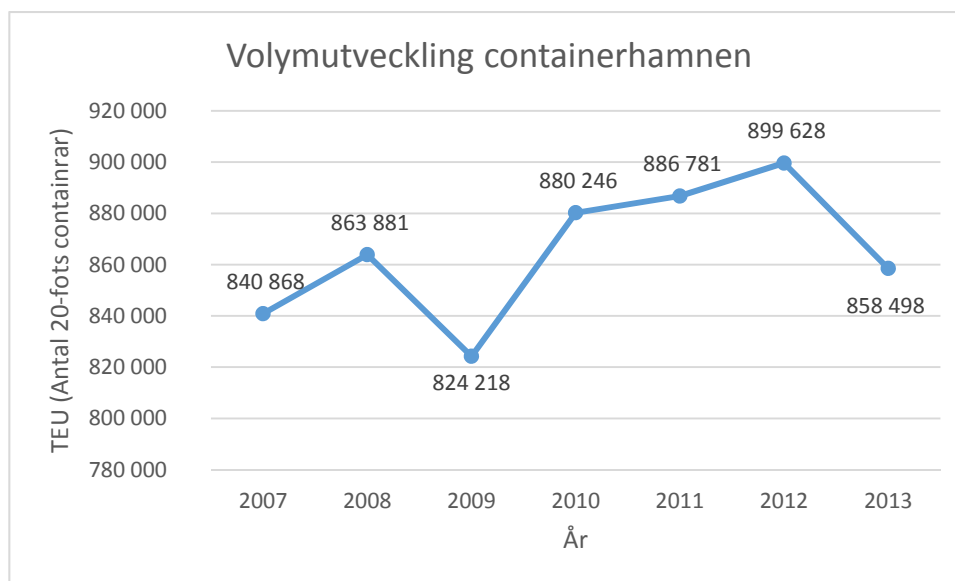


För att tillföra ytterligare en dimension i utvecklingsanalysen så presenterar vi här nedan en nyckeltalsanalys över de fyra åren företaget varit aktivt. Här tydliggörs ytterligare förhållanden inom verksamheten. Det mest påtagliga i dessa siffror är kanske att lönsamheten pendlat i två tydliga vågor. 2010 kan detta bero på att verksamheten var helt nystartad samt att den senaste finanskrisen fortfarande kändes av. Den andra nedgången var ett resultat av en nedskrivning av IT-systemet som gjordes när APMTG tog över ägandet, detta nämnde vi tidigare i analysen.

När man studerar de lönsamhets-, och effektivitetsmått som här nedan redovisas, så bör de endast tjäna till att åskådliggöra utvecklingen inom bolaget. Dessa mått kan vara vanskliga att använda i benchmarkingsyften gentemot liknande verksamheter. Den största anledningen till detta är att värdet på balansslutningen är missvisande, då APMTG i realiteten nyttjar stora mängder tillgångar via koncessionsavtal.

År	2013	2012	2011	2010
Rt	18,29 %	-1,29 %	17,36 %	0,83 %
Rsys	20,66 %	- 1,52 %	19,81 %	0,90 %
KOH	1,64 ggr	2,00 ggr	2,04 ggr	1,40 ggr
Soliditet	52,31 %	58,24 %	47,38 %	33,15 %
Kassalikv.	162 %	127 %	54 %	59 %

Volymutveckling, containerhamnen



Figur 5.3. Volymutveckling i containerhamnen

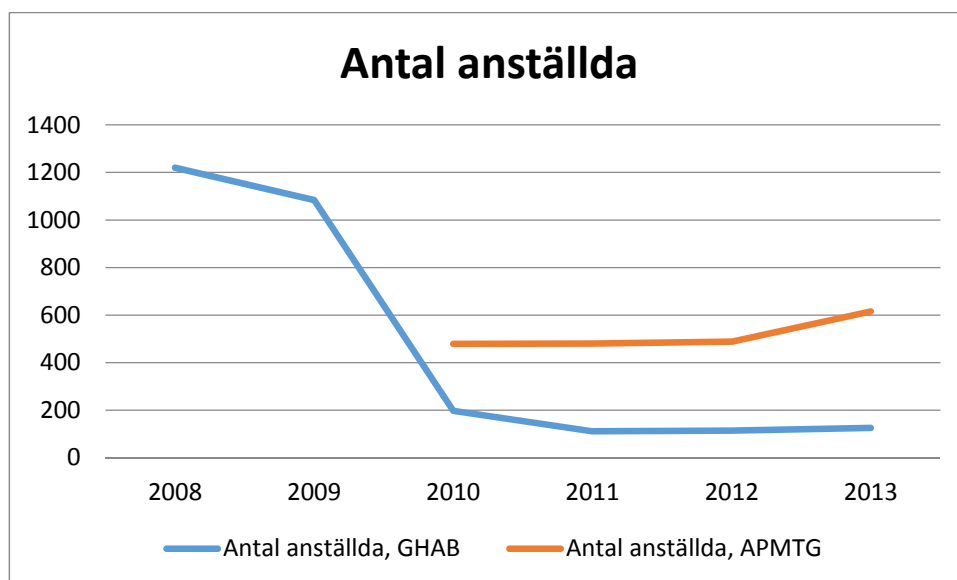
Utvecklingen av containervolymer som visas i figur 5.3 indikerar ett beroende av konjunkturen. När vi sedan jämför siffrorna med APMTGs omsättning kan vi konstatera att 2012 var toppen för både omsättning och mottagna containrar. Vilka de bakomliggande faktorerna är till 2013 års fall i volymhanteringen vet vi inte säkert. Det vi kan konstatera är att Ro/ro- och bilterminalerna såg positiv eller oförändrad volymhantering, samt att volymtappet sammanfaller med den prishöjning vi tidigare diskuterat. Huruvida prishöjningen och tillbakagången i volymhanteringen är beroende av varandra kan vi inte med säkerhet veta, Göteborgs Hamn AB (2014) Årsredovisning 2013.

SUBJEKT – DEN MÄNSKLIGA ASPEKTEN

När vi nu tar oss in på området som berör människor och de mänskliga resurserna, blir det svårare att enbart beskriva området inom verksamheten med siffror eller andra kvantifieringsmetoder. Vi kommer därför att dela upp det här analysområdet i en kvantitativ del och en kvalitativ del. Det kvantitativa området kommer beskrivas med nyckeltal, antal anställda samt omsättning per anställd, sett över undersökningsperioden. Det kvalitativa området kommer att baseras på de intervjuer vi haft med personer i kontakt med hamnverksamheten.

KVANTITATIV ANALYS

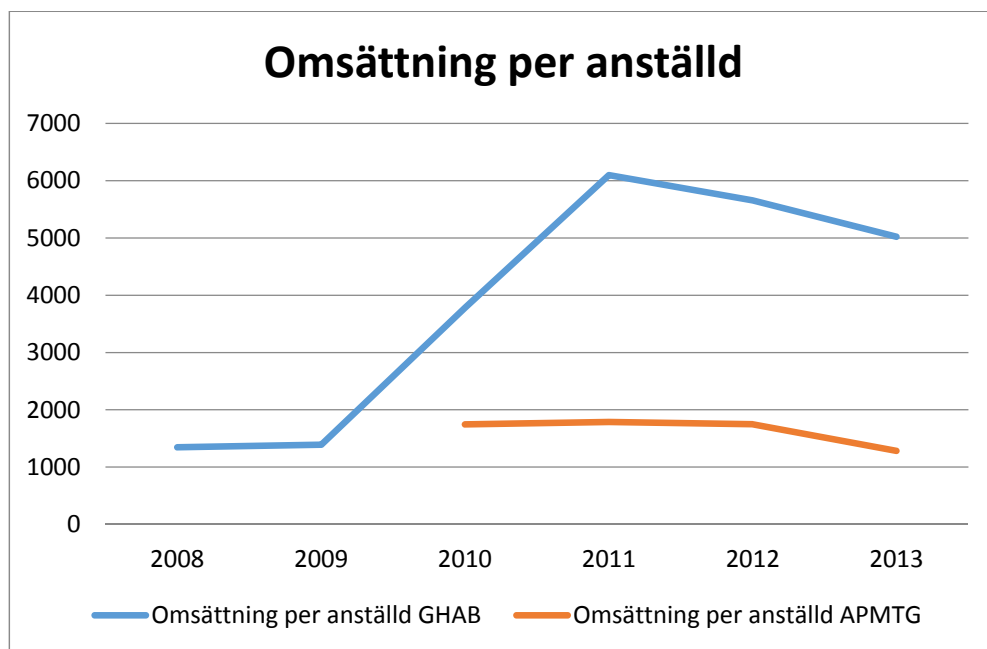
När vi tittar på vad som har hänt inom GHAB vad gäller personal så har det hänt mycket. Ett omfattande rationaliseringsprojekt har genomförts i två steg vilket man kan se i figur 5:4. I ett förberedande syfte inför verksamhetsöverlåtelse minskades personalstyrkan i GHAB med dryga 100 personer. När sedan överlåtelsen trädde i kraft så följde såklart en kraftig sänkning av personalstyrkan, som efter 2010 till största del består av tjänstemän. Efter 2010 kan man se att en ytterligare anpassning skett till 2011, men att personalnivån efter det varit relativt stabil.



Figur 5:4. Grafen beskriver antalet anställda i de båda företagen från 2008 till 2013

Ser vi sedan till omsättning per anställd i figur 5:5, så tycks den trenden följa antal anställda i motsatt riktning. I takt med att personalstyrkan minskat har omsättning per anställd ökat. Detta har sin förklaring i att en del av den förlorade omsättningen som följde av privatiseringen av terminalbolagen, ersatts av de koncessionsavgifter man i och med det kunde ådra sig. Intäkterna från koncessionsavtalen har ingen direkt koppling till antalet anställda, därför får personalminskningen en positiv effekt på nyckeltalet omsättning per anställd.

APMTG:s personalutveckling vad gäller antalet anställda och omsättning per anställd är inte lika dramatisk som för GHAB. Tvärtom så händer i princip ingenting från starten till 2012, för att under 2013 sedan utöka personalstyrkan något, och med den ökningen faller också omsättningen per anställd. Ökningen av personalen kan vara ett led i att kunna utnyttja de nyinvesteringar som kontinuerligt kommer att göras inom verksamheten. Investeringsprogrammet på 800 miljoner kronor ska vara helt färdigimplementerat till 2017 (Sven Hulterström¹).



Figur 5:5. Grafen beskriver omsättning per anställda i de båda företagen från 2008 till 2013

¹ Sven Hulterström, fd. ordförande i GHABs styrelse, telefonsamtal 13e maj 2015.

ORGANISATIONEN

GHAB opererade själva, fram till 2010, alla terminaler i Skandiahamnen men efter ett beslut i kommunfullmäktige delades Skandiahamnen upp. De tre olika terminalerna blev dotterbolag till GHAB för att inom de närmsta åren överlåtas till privata aktörer via koncessionsavtal. Motiven till privatiseringen som presenteras i handling 2009 nr 168 är följande:

- *Anpassning till den på världsmarknaden vedertagna strukturen innebärande internationell kommersiell samverkan och specialisering.*
- *Möjliggöra för GH att fokusera på utvecklingen av hamnens strategiska roll som godsnav för Norden och norra Europa.*
- *Minska den kommersiella risken i terminalverksamheten och frigöra resurser för långsiktiga investeringar i hamnens infrastruktur.*
- *Tillgodose kundernas och varuägarnas krav om bättre tillgänglighet och högre effektivitet.*

I en intervju med Sven Hulterström¹ berättade han att processen från början startade på grund av att hamnen inte var effektiv, var på en utredning startade där man tittade på hamnar runt om Europa för att identifiera framgångsfaktorer. I analysen framgick att flera välfungerade hamnar under 90-talet valt att låta externa och specialiserade aktörer sköta stuveriverksamheten. Rapporten påvisade även andra saker men det som fick mest fokus var att denna typ av outsourcing som blivit allt vanligare.

När vi samtalade med Ingemar Claesson² talade han framförallt om andra punkten på listan över motiv, att Skandiahamnen skulle bli ett godsnav för norra Europa. Han förklarade att shippingbraschen går mot allt större fartyg som anlöper stora hamnar och då gäller det att hänga med i utvecklingen. Enligt Ingemar är det väldigt viktigt för den svenska industrin att de stora fartygen anlöper Sverige. Industrin behöver bra och snabba transportförbindelser annars finns det risk att de lägger sin verksamhet i andra länder. Ingemar nämnde även att politikerna fattade tycke för Maersk-Line, och att man gärna ville att deras fartyg skulle anlöpa Göteborg. Vi ställde frågan till Ingemar ”-om överlåtelsen till Maerskgruppens terminalbolag berodde på att man ville få bättre relation med Maersk-Line?” men det trodde han inte. Det ingår i avtalet att Maerskgruppen ska skilja på sina två verksamhetsgrenar i Göteborg.

Ur ett NPM-perspektiv går politikernas beslut i linje med teorin. En effektivare hamn bör uppnås genom att låta specialister hantera den komplexa stuveriverksamheten i Skandiahamnen. Kommunen slipper även kommersiella risker och frigör kapital för nya investeringar. Om vi istället analyserar uppdelningen av hamnen med hjälp av Contingency Theory som innebär att styrmetoden bör spegla externa och interna faktorer går beslutet inte nödvändigtvis ihop med teorin. En extern faktor var ökat krav på hamnens kapacitet och storlek vilket krävde omstrukturering. Men en intern faktor som förbisågs vid beslut om uppdelning, var de synergieffekter som kunde uppstå genom att ha en centraliserad styrform för samtliga terminaler. Några utav dessa synergiförluster tar vi upp under rubriken ”Medarbetarna” som följer här nedanför.

¹ Sven Hulterström, fd. ordförande i GHABs styrelse, telefonsamtal 13e maj 2015.

² Ingemar Claesson, fd. ledamot i GHABs styrelse, telefonsamtal 28e april 2015.

För medarbetarna har överlåtelsen av hamnen inneburit stora förändringar och i ett samtal med Peter Annerback¹ på Svenska Hamnarbetarförbundet diskuterade vi några av dem.

Möjligheten för personal att flytta mellan terminaler har klart försämrats efter privatiseringen. I den gamla organisationen kunde personal, på dagen, gå över till en annan terminal om kapacitetsbrist skulle uppstå. Det fanns inga barriärer eftersom alla var anställda av samma företag och det fanns ingen konkurrens mellan terminalerna då alla strävade efter ett gemensamt mål. Enligt Almquist (2006) är konkurrens den viktigaste faktorn för att effektivisera offentlig verksamhet, men i Skandiahamnen har konkurrens i form av outsourcing inneburit minskad flexibilitet.

Uppdelningen har också medfört en del besvärligheter för de anställda i Blixtpoolen, en bemanningspool som delas av samtliga terminaler. Personalen behöver numera flera olika passerkort, och de får lön från tre olika företag. En fråga som Svenska Hamnarbetarförbundet har synpunkter på är utbildningen för personalen i Blixtpoolen. För att kunna bemanna de tre terminalerna krävs numera tre olika utbildningar. Tidigare fick all Blixtpoolspersonal en utbildning som gav dem behörighet att bemanna hela hamnområdet. Det uppstod nyligen en situation då det var överskott på personal i Blixtpoolen och underskott på personal på bilterminalen men personalen som ville jobba fick inte på grund av avsaknaden av utbildning för just den terminalen. Svenska Hamnarbetarförbundet jobbar för att alla i Blixtpoolen ska få alla tre utbildningarna, detta för att hamnarbetarna i poolen inte ska gå miste om arbetstillfällen.

I de nya organisationerna är personalen mer utsatt då de privata aktörerna behöver avskeda. Om exempelvis APM Terminals behöver avskeda personal och Gothenburg RORO Terminal behöver anställa personal, finns det ingen garanti att den avskedade personalen får ny anställning på Gothenburg RORO Terminal. När Skandiahamnen var enad fanns inte den typen av osäkerhetsfaktorer hos medarbetarna, ofta kunde kapacitetsförändringar lösas genom flytt av personal utan uppsägningar.

Peter Annerback anser dock inte att hamnarbetarnas situation bara blivit sämre. De som har fasta anställningar på de tre terminalbolagen har i regel bra villkor och förmåner. De får exempelvis friskvårdsbidrag vilket inte fanns i den gamla organisationen.

Slutligen kan vi summera vårt samtal med att villkoren för personalen i Blixtpoolen försämrats, medan villkoren för de fastanställda är på ungefär samma nivå som innan uppdelningen. En viss osäkerhet finns dock om ett terminalbolag skulle behöva dra ner på personal. Och om vi gör en analys av effektiviteten ur ett personalhanteringsperspektiv kan vi se att flexibiliteten har minskat.

¹ Peter Annerback, ledamot & VU i Svenska Hamnarbetarförbundet, telefonsamtal 21a maj 2015.

SAMMANFATTNING

Vi har nu gjort en företagsanalys av APM Terminals Gothenburg AB och Göteborgs Hamn AB, med hjälp av *Trekantsmodellen*.

Den finansiella strukturen och verksamhetens objektiv har ändrats mycket under undersökningsperioden för GHAB. Från att vara inriktad mot att bedriva hamnverksamhet och allt vad det innebär, till att endast fokusera på sin roll som Port Authority och tillhandahållandet av tillfredsställande infrastruktur samt dess utveckling. Koncernen har gått från att ha omfattande verksamhetsinriktning med stor omsättning och omfattande tillgångar, till att endast ha ett fåtal fokusområden men lika omfattande tillgångsmassa.

Objektsanalysen visar att överlåtelsen av containerterminalen resulterat i att GHAB och APMTG kan fokusera på respektive kärnverksamhet. GHAB gör exempelvis stora investeringar i Skandiahamnens infrastruktur under 2013 och APMTG har under åren 2011 till 2013 lyckats förbättra kranproduktiviteten.

Det vi ser i vår subjektanalys är att man genom outsourcing har splittrat hamnens tre terminalbolag via ett politiskt beslut som varit inspirerat av NPM-rörelsen. Detta beslut har gjort att hamnen förlorat vissa synergieffekter gentemot hur det tidigare såg ut. Miljön och tillvaron för hamnarbetarna har fått se både positiv och negativ förändring.

DEL 6

DISKUSSION OCH REFLEKTION

Under denna fallstudies gång har vi fått lära oss mer om hamnverksamhet och Göteborgs Stad än vi från början tänkt oss. Det som började med tankar om att studera två enskilda verksamheter växte sig ganska snart bortom det rent företagsekonomiska. När vi undersöker dessa organisationer som är en del av ett globalt nätverk, hamnar man lätt på en nivå som ligger några snäpp över de enskilda företagen och dess människor. I det första ledet fick vi lära oss vikten av hamnverksamheten för Göteborgs Stad, i det andra hur viktig hamnverksamheten är för Sverige som handelsnation, och i det tredje ledet hur viktig världshandeln är för hamnverksamheten, och därför också för Sverige.

När studien dessutom innefattar ett studieobjekt som är en del av den stora Maerskgruppen, så är det lätt att man svävar in i en svåranalyserad värld. För även om Maersk inte är i studiens mest centrala rum, så är det svårt att inte stillsamt fundera över detta företags motiv och inblandning i privatiseringen vi undersökt. För är det något som poängterats i de kretsar vi läst och rört oss i under studien, så är det att storleken inte bara spelar roll, den är helt avgörande. Det kapital som investeras i containerterminalen ska hjälpa Göteborg att hålla sig kvar bland världshamnarna, och det är nu APMTG som står för den maskinella upprustningen.

Vad som nu är intressant att reflektera kring är vem som vinner på privatiseringen, eller snarare vilka vinster och förluster olika intressenter gör i och med privatiseringen. GHAB har gett upp kontroll över terminalerna i utbyte mot ett omfattande investeringsprogram samt expertkunskap kring stuveriverksamhet. De osäkerheter som kan vara förenade med att bedriva denna typ av verksamhet är också avsaknaden i och med privatiseringen. Maersk och APMTG har, inom ramen för koncessionsavtalet, tagit över kontrollen över den viktigaste containerhamnen i Skandinavien. Den strategiska positionen som Maerskgruppen därmed kontrollerar kan ses som en stor tillgång.

En ytterligare fråga som kan vara värd att reflektera kring med föregående stycke i åtanke är också en av studiens frågor, vilka incitament fanns till privatiseringen? Fördelarna i omfattande investeringar, eliminering av osäkerhetsfaktorer, effektivisering m.m. är alla goda anledningar. Ett ytterligare förhållande som finns att märka från de intervjuer vi haft, är att en tydlig spänning länge funnits mellan fackförbund och politiker.

Under tiden som vi genomfört studien har vi fått höra delade åsikter från politiker och från Svenska Hamnarbetarförbundet. Politikerna gav en bild av att hamnen var i kaos innan privatiseringen; arbetarna hade för mycket makt, de krävde orimliga löner och vägrade övertid så att fartyg blev försenade. Fackförbundet håller inte alls med om den beskrivningen av situationen. De påstår istället att politikerna hotat dem med privatisering om de inte gjorde som politikerna ville. Kanske var konflikten mellan politiker och arbetare en anledning till privatiseringen som utelämnades i de officiella dokumenten? När privatiseringen genomfördes flyttades personalansvaret från GHAB till de privata terminalbolagen och kommunen kunde fokusera på annat.

Vi gärna hade fördjupat oss mer i är koncessionsavtalet mellan APMTG och GHAB. Vi har ställt ett par frågor kring avtalet till våra intervjupersoner men de har inte kunnat svara. Avtalet omfattas inte av offentlighetsprincipen eftersom det kan ”*riskera skyddet av enskildas personliga eller ekonomiska förhållanden*” (Regeringskansliet, 2015). Den samlade uppfattningen vi fått är dock att APMTG tar sig friheter som politikerna inte hade räknat med. Ingemar Claesson¹ berättade exempelvis att APMTG ganska kort efter överlåtelsen gjorde en prishöjning vilket gjorde att kunder sökte sig till andra hamnar. Antingen bryter APMTG mot avtalet eller så har politikerna skrivit ett avtal som inte överensstämmer med de premisser som var önskade. En av Almqvists (2006) tre punkter berörde just kontrakteringen och han menar att misstag lätt kan uppstå då ovana organisationer skriver avtal.

Hamnen är och har länge varit svår för politikerna att hantera. Först var arbetarna problematiska vilket kan ha varit en bidragande faktor till privatiseringen. När de privata bolagen sedan startat sina verksamheter skapades snabbt nya problem som i exemplet med prishöjningarna.

Vad privatiseringen i hamnen fått för helhetseffekt kan vi ännu inte säga. Vi kan inte heller veta om politikerna fattade rätt beslut. Det vi vet är dock att en av Sveriges absolut viktigaste verksamheter numera kontrolleras av den danska megakoncernen Maersk.

SLUTSATS

GHAB och APMTG är delar i ett världsomspännande transportnätverk. Deras dagliga verksamhet påverkar i stor utsträckning, Sverige som handelsnation. Med vår studie har vi belyst några av de omfattande förändringar som skett i svensk industris viktigaste länk till världshandeln. Nedan presenterar vi de slutsatser vi kunnat dra efter fallstudiens genomförande.

Vilka incitament fanns till privatiseringen?

Som vi tidigare nämnt har GHAB varit föremål för en del blandad kritik. Detta tillsammans med spänningen som fanns mellan GHAB och Svenska Hamnarbetarförbundet gjorde att en undersökning av andra världshamnar genomfördes, för att utvärdera hamnverksamheten i Göteborg. Från denna rapport kunde man utläsa att många framgångsrika hamnar lämnat ut stuveriverksamhet på privata aktörer. När en budgivning sedan påbörjades så var framtidstro och investeringsvilja viktiga faktorer som man tittade på från GHABs sida.

De svar vi funnit kring anledningen till att terminalbolagen privatiserades, var att många andra framgångsrika hamnar hade den strukturen, det skulle tillåta GHAB att fokusera på strategifrågor och infrastruktur, samt att en stor investeringsvilja fanns hos den privata aktören.

Hur såg verksamheten Göteborgs Hamn AB ut innan privatiseringen, och vilka effekter följde därefter?

Innan 2010 var GHAB ett företag med omfattande verksamhetsinriktning. Bolaget hade en stor balansomslutning som uppgick till ca 3 miljarder kronor och en personalstyrka på dryga 1200 man. Omsättningen låg på 1,6 miljarder kronor och rörelseresultatet på dryga 100 000 kronor. Från ett gemensamt huvudkontor sköttes hamnens dagliga arbete i stort. Arbetstagarna hade en flexibel tillvaro och kunde flyttas från olika arbetsplatser inom organisationen, tillsammans med vissa anläggningstillgångar. Hamnen var dock föremål för en del kritik från yttre intressenter och en tydlig spänning fanns mellan ledning och Svenska Hamnarbetarförbundet, som drev personalfrågor.

¹ Ingemar Claesson, fd. ledamot i GHABs styrelse, telefonsamtal 28e april 2015.

Med privatiseringen följde många förändringar inom organisationen. En uppdelning av terminalbolagen verkställdes och hamnarbetarna följde därefter. Den flexibilitet som tidigare fanns gick förlorad och med den nya konkurrensen följde en viss osäkerhet för arbetstagarna. Bolaget ändrade inriktning och fokuserade endast på sin roll som Port Authority. Verksamheten i sig blev mer lönsam och finanserna stärktes. Detta trots att omsättningen minskade till dryga 600 miljoner kronor samtidigt som balansomslutningen förblev i stort sett oförändrad. Den direkta kontakten med hamnarbetarna lades över till terminalbolagen och Svenska Hamnarbetarförbundet fick istället vända sig dit för att driva sina personalfrågor. GHAB fick nu nya parter att föra dialog med, de privata aktörerna som idag sköter stuveriverksamheten i hamnen. GHAB frånsade sig rätten att direkt styra terminalbolagen, utan gör numera endast så via de koncessionsavtal som tecknats. Trots detta har GHAB haft synpunkter på hur de nya verksamheterna sköts, och ny kritik har uppstått.

Hur ser den privata organisationen APM Terminals Gothenburg AB ut?

APMTG är ett dotterbolag till det enorma konglomeratet Maersk Group. Deras inriktning är endast stuveriverksamhet vad gäller containrar, och företaget har monopol på containerverksamheten i Göteborgs hamn. APMTG är ett nystartat företag som präglats av stora svängningar i lönsamhet, men har sett en effektivisering genom de första verksamhetsåren vad gäller kranproduktivitet. Företaget formas av stora nyinvesteringar såväl nutida som framtida, och är därför under tillväxt. Kritik har riktats mot företaget pga långa kötider för åkerier som kommer för att hämta containrar. Detta kan inte endast anses ligga på APMTGs bord att lösa då det också handlar om infrastrukturproblem samt att åkerierna inte väljer att komma med jämn beläggning. Företaget har en stor omsättning i förhållande till sin balansomslutning, vilket har sin förklaring i att man nyttjar terminalytor och kajer genom ett koncessionsavtal. Företaget har en god kapacitet att ta emot fartyg då man hanterat anlop från världens största containerfartyg.

Vilken relation har de båda verksamheterna till varandra?

Det koncessionsavtal som ligger till grund för APMTG att nyttja terminalytor och kajer är den största regleringen företagen emellan. En dialog angående skötsel av terminalen samt upprätthållandet av själva avtalet fortlöper med blandade resultat. En viss spänning kan tyckas finnas mellan parterna.

Något som har varit väldigt utmanande i denna fallstudie har varit att begränsa oss. Skandiahamnen och privatiseringen är ett stort ämne som vi försökt skala ner för att ge läsaren en övergripande bild av situationen. Som förslag på vidare forskning hade vi velat göra både en bredare och en mer djupgående analys av Skandiahamnen, samt de företag som är inblandade i verksamheten. En omfattande litteraturgenomgång skulle kunna göras, där exempelvis APM Terminals och Maerskgruppen kartläggs. De övergripande makroekonomiska samt politiska förhållandena kring kommunens ägande/inte ägande av en sådan verksamhet som hamnen, är något som faller utanför de företagsekonomiska ramarna, men är en intressant utgångspunkt för vidare undersökningar. Det finns flera perspektiv som är viktiga men som inte fått ta plats i denna studie. Exempel på några av dessa är; kunderna till Skandiahamnen och deras uppfattning av den nya verksamheten och den makroekonomiska betydelsen av en stor containerhamn.

En avgränsning vi gjorde var att endast studera containerterminalen. För att kunna utvärdera politikernas beslut med större precision hade vi även behövt studera de andra två terminalerna.

Sammanfattningsvis vill vi säga att en studie av detta slag kan göras på väldigt många sätt. Vår studie tog avstamp i politikernas beslut att privatisera Skandiahamnen och vi lyckades besvara våra frågor på ett tillfredsställande vis. Men som vi diskuterar i reflektionen kan det finnas andra svar på samma frågor.

Litteratur

Alonsoa, J. M., Cliftona, J. & Diaz-Fuentesa, D. (2013) *Did New Public Management Matter? An empirical analysis of the outsourcing and decentralization effects on public sector size*. Spanien: University of Cantabria. *Public Management Review*, 17:5, 643-660, DOI: 10.1080/14719037.2013.822532

Almqvist, R. (2006) *New Public Management – om konkurrenssättning, kontrakt och kontroll*. Malmö: Liber AB. Tryckt: Kristianstads Boktryckeri AB, 2006

Anthony & Govindarajan (2006), *Management Control Systems; kap: 12-13*. Uppl: 12. McGraw Hill Higher Education.

Bengtsson M. & Laurin O. (2000), *Arkivator – att värdera ett tillväxtföretag*. BAS, Göteborg

Bryman, A. (2008) *Samhällsvetenskapliga Metoder*. Uppl. 2:5. Stockholm: Liber AB. Översatt av Björn Nilsson.

Edenhammar, H. & Thorell, P. (2013) *Företagens redovisning, att förstå årsredovisningar*. 7. Uppl., Uppsala: IUSTUS Förlag

Jansson, C. & Polesie, T. (2011). En beskrivning och utveckling av Trekantsmodellen. I Broniewicz, E. & Polesie T. (red.) *Våra villkor i verkligheten, den beskrivande ekonomin* Göteborg: Bokförlaget BAS, ss. 37-57.

Johansson, S-E. & Runsten, M. *Företagets lönsamhet, finansiering och tillväxt – Mål, samband och mätmetoder* 3:8. Uppl., Lund: Studentlitteratur

Levinson, M. (2006) *The Box: How the Shipping Container Made the World Smaller and the Worlds Economy Bigger*. Princeton University Press, Princeton, New Jersey.

Merriam, S. (1988) *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur AB. Översatt av Björn Nilsson.

Polisie T. (1995), *Drift & Finans – aspekter på företags ekonomi*, Liber-Hermods, Malmö.

Lagar och förordningar

Konkurslag 1987:672 Stockholm: Justitiedepartementet

ÅRL (Årsredovisningslag)1995:1554. Stockholm: Justitiedepartementet.

Internetkällor

APM Terminals (2015) *Company Profile - 1st Quarter 2015* [Broschyr]
<file:///Users/Tobias/Downloads/150312%20APM%20Terminals%20Company%20Profile.pdf>
[2015-04-13]

Göteborgs Hamn (2015) <http://www.goteborgshamn.se> [2015-04-16]

Göteborgs Hamn (2013) *APMT Gothenburg satsar på effektivitet*. Nyhetsrummet Göteborgs Hamn, 20 dec. <http://www.goteborgshamn.se/Nyhetsrummet/Nyhetsartiklar/APMT-Gothenburg-satsar-pa-effektivitet/> [2015-05-12]

Maersk Group (2015) <http://www.maersk.com/en> [2015-04-16]

NYK Line (2015) https://www2.nykline.com/liner/container_information/ [2015-05-14]

Regeringskansliet (2015) <http://www.regeringen.se/sb/d/504/a/3029> [2015-05-25]

World Shipping Council (2015) <http://www.worldshipping.org/about-the-industry/> [2015-05-13]

Kommunala handlingar

Kommunfullmäktige i Göteborg (2009) *Göteborgs Hamn AB framtida organisation, inriktning och struktur*. Handling 2009 nr 168.

Årsredovisningar

A.P. Møller-Maersk A/S (2015) *Årsredovisning 2014*.
<http://files.shareholder.com/downloads/ABEA-3GG91Y/4022399673x0x811652/191AAD43-08F5-450D-AD8D-B48C810E49EC/Annual%20Report%202014.pdf> [2015-04-13]

APM Terminals Gothenburg AB (2011) *Årsredovisning 2010*. Databas: Retriver Business.

APM Terminals Gothenburg AB (2012) *Årsredovisning 2011*. Databas: Retriver Business.

APM Terminals Gothenburg AB (2013) *Årsredovisning 2012*. Databas: Retriver Business.

APM Terminals Gothenburg AB (2014) *Årsredovisning 2013*. Databas: Retriver Business.

Göteborgs Hamn AB (2009) *Årsredovisning 2008*. Databas: Retriver Business.

Göteborgs Hamn AB (2010) *Årsredovisning 2009*. Databas: Retriver Business.

Göteborgs Hamn AB (2011) *Årsredovisning 2010*. Databas: Retriver Business.

Göteborgs Hamn AB (2012) *Årsredovisning 2011*. Databas: Retriver Business.

Göteborgs Hamn AB (2013) *Årsredovisning 2012*. Databas: Retriver Business.

Göteborgs Hamn AB (2014) *Årsredovisning 2013*. Databas: Retriver Business.

Varför valde GHAB att privatisera Skandiahamnen?

Vilka operatörer var intresserade av att operera hamnen?

Varför fick just APMTG möjligheten att bedriva containerverksamheten i hamnen?

Vad reglerar koncessionsavtalet?

Hur fungerar samarbetet mellan GHAB och APMTG?

Vilka förändringar har privatiseringen inneburit?

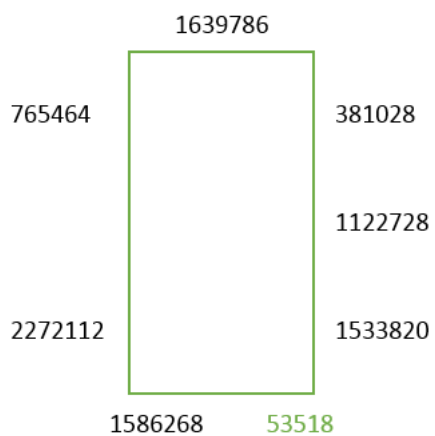
Vad tror du omvärlden tycker om privatiseringen?

Hur viktig är hamnen och vilken betydelse har den för svenskt näringsliv?

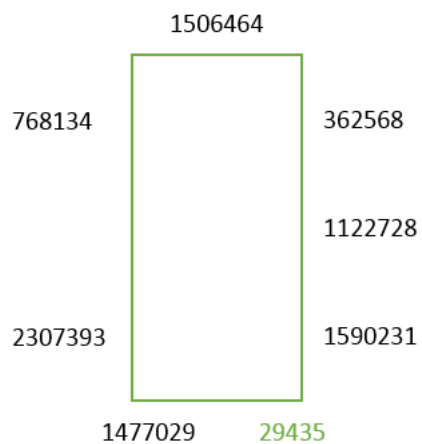
BILAGA 2. FYRKANTSPROPORTIONER

Fyrkanter – Göteborgs Hamn AB

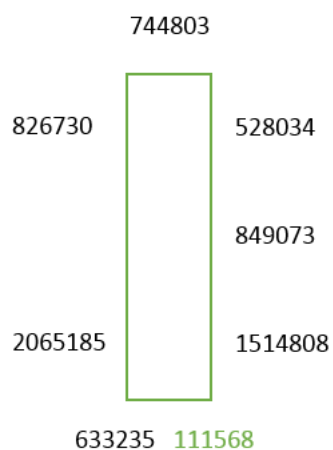
2008



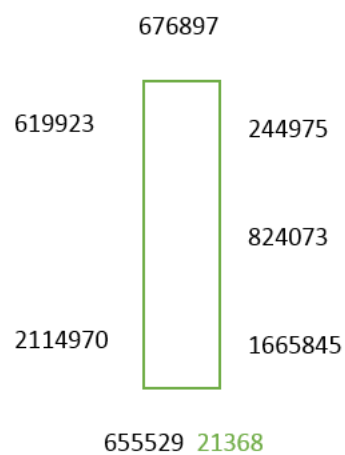
2009



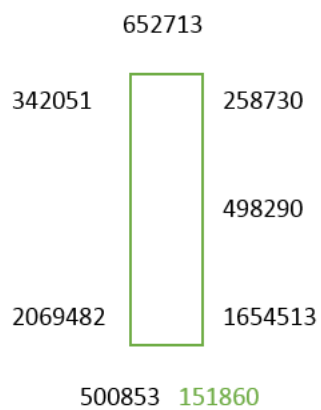
2010



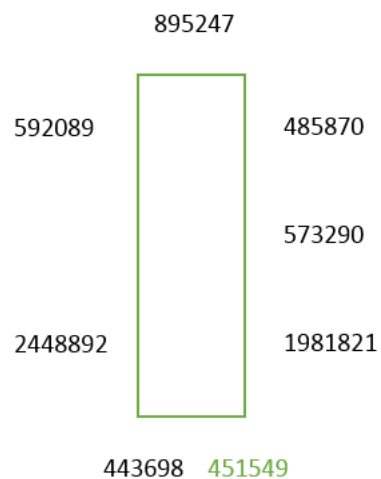
2011



2012

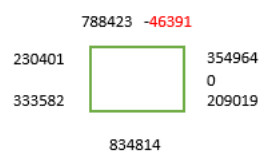


2013

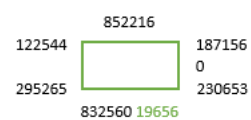


Fyrkanter – APM Terminals AB

2010



2011



2012



2013



BILAGA 3. SIFFERTABELLER

Göteborgs Hamn AB (Tkr)	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Nettoomsättning	627 683	644 983	676 897	744 803	1 506 464	1 639 786
Årets resultat	451 549	151 860	21 368	111 568	29 435	53 518
Rörelseresultat (EBIT)	221 596	208 431	65 065	166 948	82 174	108 892
Immateriella anlg.tillg.	28 012	36 419	36 459	35 902	126 431	61 792
Materiella anlg.tillg.	2 342 294	1 932 910	1 880 391	1 848 773	2 050 243	2 086 390
Finansiella anlg.tillg.	78 586	100 153	198 120	180 510	130 719	123 930
Omsättningstill- gångar	592 089	342 051	619 923	826 730	768 134	765 464
Kortfristiga skulder	485 870	258 730	244 975	528 034	362 568	381 028
Långfristiga skulder	573 290	498 290	824 073	849 073	1 122 728	1 122 728
Eget kapital	1 436 731	999 182	917 077	918 448	1 095 545	1 067 535
Avsättningar	545 090	655 331	748 768	596 360	494 686	466 285
Balansomslutning	3 040 981	2 411 533	2 734 893	2 891 915	3 075 527	3 037 576
Finansiella intäkter	8 430	6 611	13 840	5 810	10 230	32 656
Leverantörsskulder	124 591	52 025	48 434	66 705	126 542	132 782
Varulager	578	558	488	781	34 442	30 328
Rt, %	7,56 %	8,92 %	2,89 %	5,97 %	3,00 %	4,66 %
Rsys, %	7,89 %	9,11 %	2,94 %	6,11 %	3,13 %	4,87 %
KOH, ggr	0,21 ggr	0,27 ggr	0,25 ggr	0,26 ggr	0,49 ggr	0,54 ggr
Soliditet, %	47,25 %	41,43 %	33,53 %	31,76 %	35,62%	35,14%
Kassalikv. %	122 %	132 %	253 %	156 %	202 %	193 %
Antal anställda, st	125	114	111	197	1 084	1 220
Containervolymer (TEU)	858 498	899 628	886 791	880 246	824 218	863 881

APM Terminals AB (Tkr)	2013	2012	2011	2010
Nettoomsättning	835 490	857 671	852 216	788 423
Årets resultat	134	21 313	19 656	- 46 391
Rörelseresultat (EBIT)	91 042	- 6 870	72 231	4 403
Immateriella anlg.tillg.	0	4 821	74 205	83 275
Materiella anlg.tillg.	275 660	215 007	221 060	249 152
Finansiella anlg.tillg.				
Omsättningstillgångar	234 123	209 914	122 544	230 401
Kortfristiga skulder	138 394	153 111	187 156	354 964
Långfristiga skulder	70 000	0	0	0
Eget kapital	193 843	193 710	113 242	135 986
Avsättningar	14 160	10 398	8 815	7 710
Balansomslutning	509 781	429 742	417 809	563 983
Finansiella intäkter	2 197	1 329	307	260
Leverantörsskulder	37 840	49 761	27 662	30 822
Varulager	9 433	16 057	21 395	22 320
Rt, %	18,29 %	- 1,29 %	17,36 %	0,83 %
Rsys, %	20,66 %	- 1,52 %	19,81 %	0,90 %
KOH, ggr	1,64 ggr	2,00 ggr	2,04 ggr	1,40 ggr
Soliditet, %	52,31 %	58,24 %	47,38 %	33,15 %
Kassalikv. %	162,36 %	126,61 %	54,05 %	58,62 %
Antal anställda, st	479	480	488	615