

Hamnens framtida roll

En marknadsanalys av den svenska High & Heavy-marknaden för
oceangående RORO-transporter

*Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet
Ekonomi och produktionsteknik*

ALBIN PETTERSSON

OLOF KARLSSON

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation

Avdelningen för Industriell marknadsföring

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg 2013

Examensarbete E2013:064

EXAMENSARBETE E2013:064

Hamnens framtida roll

En marknadsanalys av den svenska High & Heavy-marknaden för
oceangående RORO-transporter

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet

ALBIN PETTERSSON

OLOF KARLSSON

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation
Avdelningen för Industriell marknadsföring
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, 2013

Hamnens framtida roll

En marknadsanalys av den svenska High & Heavy-marknaden för oceangående RORO-transporter
Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet

ALBIN PETTERSSON

OLOF KARLSSON

© S. ALBIN PETTERSSON, J. OLOF KARLSSON, 2013

Examensarbete/Institutionen för teknikens ekonomi och organisation
Chalmers tekniska högskola E2013:064

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation
Avdelningen för Industriell marknadsföring
Chalmers tekniska högskola
412 96 Göteborg
Telefon: 031-772 10 00

Chalmers Reproservice
Göteborg 2013

SAMMANFATTNING

Examensarbetets syfte är att analysera den exporterande delen av den svenska High & Heavy-marknaden för oceangående RORO-transporter (fartyg konstruerade för rullande godsmängder). Detta för att avgöra hur Göteborgs hamn ska utforma sitt kunderbjudande och sin strategi för denna marknad. High & Heavy har i examensarbetet betecknats som den last som av olika skäl inte är lämplig att transportera i container samt inte överstiger maxbegränsningen för en fartygsramp och därmed kan rullas ombord på ett fartyg. Marknadsanalysen har varit av kvalitativ karaktär och för att erhålla en välförankrad bild av marknaden har ett par olika intressentgrupper, inklusive rederier, varuägare och hamnar, intervjuats om maktstrukturen på marknaden, informella påverkansfaktorer och synen på Göteborgs hamn.

Intervjuunderlaget visade tydligt att rederierna utgör den aktör som har störst makt på marknaden vilket främst beror på rederibranschens låga konkurrens härrörande från dess strikta uppdelning och det faktum att hotet från nya aktörer är lågt. Dessutom framkom det att det finns många ägarskapskopplingar mellan rederierna som påverkar marknadsstrukturen. Marknadsanalysen visade vidare att Göteborgs hamn måste utnyttja sina geografiska och infrastrukturella styrkor för att skapa sig fördelar gentemot konkurrerande hamnar. Utifrån dessa upptäckter ges Göteborgs hamn rekommendationen att förändra sin prissättning genom att omfördela kostnader från rederier till varuägare. De rekommenderas även att se över flexibiliteten mellan de olika terminaloperatörerna samt att stärka kopplingarna till importerande och exporterande High & Heavy-varuägare.

Nyckelord: RORO, High & Heavy, Göteborgs hamn, marknadsanalys, marknadsstrategi

The future role of the Port of Gothenburg
A market analysis of the Swedish High & Heavy market for deepsea RORO
Diploma Thesis in the Bachelor Program
Economics and manufacturing technology
ALBIN PETTERSSON OLOF KARLSSON
Department of Technology Management and Economics
Division of Industrial Marketing
Chalmers University of Technology

ABSTRACT

The purpose of the thesis is to analyze the exporting part of the High & Heavy market for deepsea RORO (ships constructed for rolling freight). Thus, the objective is to establish how the Port of Gothenburg should design its customer offering and strategy for this market. In the thesis High & Heavy has been defined as the cargo that, for different reasons, not is suitable for transport in a container whilst not exceed the maximum weight limit for a ship ramp and thereby is possible to roll onboard the ship. The market analysis has been qualitative and in order to acquire an entrenched view of the market a couple of different stake holders was interviewed, including shipping companies, cargo owners and ports, about the market forces, informal influencing factors and the view of the Port of Gothenburg.

The empirical findings from the interviews indicated that the shipping companies possess the greatest force on the market which mostly depends on the low competition within the RORO shipping industry as well as the fact that the threat from new entrants is low. Furthermore, the market analysis identified many connections between shipping companies including ownerships which also affect the market structure. The analysis of the market later showed that the Port of Gothenburg needs to exploit their strengths in geography and infrastructure in order to withhold competitive advantages in comparison with other ports. Based on these findings the Port of Gothenburg is recommended to change its pricing strategy by rearranging costs from shipping companies to cargo owners. In addition, the Port of Gothenburg is recommended to improve the flexibility between the different terminal operators as well as strengthen the connections with importing and exporting High & Heavy cargo owners.

Key words: RORO shipping, High & Heavy, Port of Gothenburg, market analysis, market strategy

Förord

En marknadsanalys är omöjlig att genomföra om inte aktörerna på den valda marknaden är villiga att dela med sig av sina kunskaper. Därför vill vi sända ett stort tack till alla de personer och företag som bistått oss i vår analys. Utan er hjälpsamhet och kunskap hade vårt examensarbete inte varit möjligt att genomföra.

Vi vill även tacka vår handledare på Chalmers, Robert Olsson. Ditt stöd och dina kommentarer under arbetets gång har varit väldigt värdefulla och har lett oss rätt när vi har stött på problem. Slutligen vill vi även tacka vår handledare från Göteborgs hamn, Claes Sundmark. Vi vill tacka för ditt engagemang och för att du haft tilltro till vårt arbete. Vi hoppas att vårt arbete kommer till användning för er.

Albin Pettersson och Olof Karlsson

Göteborg, Juni 2013

Beteckningar

Break bulk	Underkategori till H&H, last som transporteras i större lådor
ConRo	Container RORO, fartyg konstruerat både för container och RORO-trafik
Deepsea-RORO	Oceangående RORO-transporter
Feeder	Matarfartyg, tar upp mindre lastvolymmer för att transportera dessa till större fartyg för omlastning
H&H	High & Heavy (se definition under syfte)
LOLO	Lift On Lift Off, fartyg konstruerade för att lasten skall lyftas ombord och i land med hjälp av kranar
MAFI	Vagnar där exempelvis break bulk-last kan transporteras vilka sedan kan rullas ombord på fartygen
PCTC	Pure Car Truck Carrier, fartyg konstruerat för transport av personbilar och lastbilar
PDI	Enhet som modifierar personbilar för det importerande landets förhållanden
RORO	Roll On Roll Off, fartyg konstruerade för att last skall kunna rullas ombord via ramper
SECA	Sulphur Emission Control Areas, område innefattande Östersjön, Engelska kanalen samt Nordsjön där svavelhalten i det marina bränslet är begränsad till 0,1 viktprocent från och med 2015
Shortsea-RORO	RORO-transporter till närliggande marknader, exempelvis inom Europa
Stuffning	Lastning av gods i exempelvis container eller omlastning av H&H-produkter
TEU	Twenty-foot Equivalent Unit (20 fot), mätenhet för containrar

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	3
1.1 Bakgrund	3
1.2 Syfte.....	4
1.3 Avgränsningar	5
1.4 Rapportens disposition	5
2. Teoretisk referensram.....	7
2.1 Porters femkraftsmodell	7
2.1.1 Hotet från substitut.....	7
2.1.2 Hotet från nya aktörer	7
2.1.3 Leverantörernas makt.....	8
2.1.4 Köparnas makt	8
2.1.5 Rivalitet mellan existerande konkurrenter	9
2.1.6 Samband mellan krafterna	9
2.1.7 Komplement – en utökning av Porters modell	10
2.1.8 Frågeställningar.....	10
2.2 Nätverksteori	10
2.2.1 Aktivitetslänkar.....	12
2.2.2 Resurskopplingar	12
2.2.3 Aktörsband	12
2.2.4 Frågeställningar.....	13
2.3 SWOT-analys	13
2.3.1 Frågeställningar.....	15
2.4 Frågeställningar	16
3. Metod	17
3.1 Inledande undersökning.....	18
3.2 Datainsamling	18
3.3 Sammanställning av data	20
3.4 Kvalitet på undersökningen	20
3.4.1 Intern reliabilitet.....	21
3.4.2 Extern reliabilitet	21
3.4.3 Intern validitet.....	21
3.4.4 Extern validitet.....	21

3.5 Respondenter	22
4. Empiri.....	25
4.1 Beskrivning av RORO-rederier	25
4.2 Krafter på RORO-marknaden.....	26
4.2.1 Hotet från substitut.....	26
4.2.2 Hotet från nya aktörer	27
4.2.3 Leverantörernas makt.....	28
4.2.4 Köparnas makt	28
4.2.5 Rivalitet mellan existerande konkurrenter	31
4.2.6 Komplement.....	31
4.3 Påverkan av relationer	32
4.4 Göteborgs hamn.....	32
4.4.1 Styrkor.....	32
4.4.2 Svagheter.....	33
4.4.3 Möjligheter.....	33
4.4.4 Hot.....	34
4.5 Wallhamn.....	34
5 Analys.....	37
5.1 Maktstrukturer på RORO-marknaden	37
5.2 Kopplingar mellan aktörer.....	39
5.3 SWOT.....	42
6. Diskussion	45
7. Rekommendation	47
8. Potentiella undersökningar	49
8. Litteraturförteckning	51
Appendix Intervjufrågor.....	I
Hamnar	I
Terminaloperatörer	I
Rederier	II
Varuägare.....	IV
Branschorganisationer	V

1. Inledning

I rapportens inledande del så kommer ämnet för examensarbetet och dess ursprung att beskrivas i bakgrunden. Denna redogörelse kommer mynna ut i syftet för examensarbetet följt av de avgränsningar som har gjorts i studien och dispositionen för rapporten.

1.1 Bakgrund

Betydelsen av en stark sjöfart är väldigt stor för Sverige vars ekonomi är beroende av handelsutbyte med andra länder. Detta beror bland annat på Sveriges välfärdssituation, stora industri i förhållande till folkmängd och starka export. Dessutom har Sverige ett avståndshandikapp i jämförelse med många andra europeiska länder vilket ytterligare ökar vikten av en väl fungerande sjöfart. Ovanstående faktorer bidrar till att mer än 90 procent av Sveriges utrikeshandel går sjövägen (Nilsson, 2011).

Även om det med största sannolikhet fortsätter att se ut så här i framtiden så finns det en betydande faktor som kan tala för minskade sjötransporter från Sverige, åtminstone på kort sikt. År 2015 införs nämligen nya regler om svavelinnehållet i bunkerolja i ett område som benämns Sulphur Emission Control Areas (SECA) och innefattar Östersjön, Engelska kanalen och Nordsjön. Reglerna innebär att svavelhalten i det marina bränslet blir begränsad till 0,1 viktprocent från 2015. Beslutet taget från Internationella Sjöfartsorganisationen (IMO) har mött hård kritik från bland annat svensk industri som menar att det leder till en orättvis konkurrensbild på den globala marknaden som de verkar i (Strömdahl, 2010).

Oavsett vad betydelsen av SECA15 blir för Sverige och dessa hamnar så är det lätt att förstå betydelsen av Göteborgs hamn som inte bara är Sveriges största hamn utan även Skandinavien största hamn. Hamnen hanterade drygt 920 000 containrar TEU 2012, det vill säga containrar som är 20 fot långa (Transportgruppen.se, 2013). Göteborg hamns utveckling som gör att den idag är Skandinavien största kan knytas an till dess historiska anor och det faktum att hamnen grundades för flera hundra år sedan. En annan bidragande orsak är varvindustrins utbredning i Göteborg på 1900-talet då de tre stora varven Götaverken, Eriksberg och Lindholmen investerade i Göteborgs hamn (Nord, 2013). Det geografiska läget med närhet till majoriteten av Nordens industri och som knutpunkt mellan Atlanten och Östersjön har också sin självklara betydelse.

Fram till 2010 var stod det kommunalägda bolaget Göteborgs hamn för hela driften av hamnen, så väl tjänster relaterade till mark och infrastruktur som skötsel av den dagliga godshanteringen (Nord, 2013). År 2010 togs beslutet att lägga ut terminalverksamheten på entreprenad vilket gör att den idag sköts av ett antal externa hamnoperatörer. Detta är en trend som kan noteras runt om i världen. Numera äger Göteborgs hamn all mark och infrastruktur samt har i rollen som Port Authority i uppgift att övervaka terminaloperatörernas arbete och utveckla hamnen på lång sikt. Bland terminaloperatörerna kan nämnas APM Terminals som sköter containerterminalen, Älvsborg Ro/ro som driver RORO-terminalen och Logent Port and Terminals vilket är import- och exporthamnen för fordon.

Göteborgs hamn erbjuder ett omfattande linjenät som inkluderar 110 destinationer spridda över hela världen vilka opereras av både container-, RORO-, olje-, passagerar- och bilfartyg (Nord, 2013). Inom deepsea-RORO (oceangående RORO-transporter) är det tre rederier som anlöper Göteborgs hamn, Höegh Autoliners, Wallenius Wilhelmsen Logistics och Atlantic Container Line (ACL). Utöver Göteborgs hamn så är det få andra svenska hamnar som har deepsea-RORO i sitt serviceerbjudande. De största konkurrerande hamnarna inom detta segment är Wallhamn på Tjörn, norr om Göteborg, och Malmö hamn. I Wallhamn anlöper Eukor Car Carriers och Grimaldi. Malmö hamn har ingen större export inom deepsea-RORO men däremot en väldigt stor bilimport med anlop av Mitsui O.S.K Lines (MOL), Nippon Yusen Kaisha (NYK) och Kawasaki Kisen Kaisha ("K" line).

Även om Göteborgs hamn fortfarande är en av de största svenska hamnarna inom deepsea-RORO så hade den kunnat vara ännu större inom detta segment då både Eukor och Grimaldi tidigare har anlöpt i hamnen. Dessutom avstod Göteborgs hamn erbjudandet om att bli Toyotas svenska hamn för bilimport vilket nu istället Malmö hamn är. Anledningen till dessa händelser är främst att Göteborgs hamn satsade mest på containertrafik förr om åren.

På senare år har Göteborgs hamn kommit till insikt att en satsning på deepsea-RORO ändå ska göras och att hamnen ska växa inom detta segment. Detta föranledde kontakt med ett par japanska RORO-rederier för att undersöka intresset av att börja anlöp Göteborgs hamn. De japanska rederierna var positivt inställda till Göteborg hamns förfrågan men efterfrågade en bättre bild av den svenska RORO-marknaden och dess inneboende aktörer. Framförallt efterfrågade rederierna kunskap om den svenska H&H-marknaden på grund av dess förhållandevis höga lönsamhet.

På grund av ovanstående bakgrund har Göteborgs hamn som ambition att analysera den svenska RORO-marknaden med fokus på H&H för att bilda sig en bättre bild av marknaden och den rådande maktstrukturen. Detta för att komma till insikt om hur de ska utforma sitt kunderbjudande för att attrahera nya varuägare och därmed öka sin kunskap och sitt kundunderlag vid nya rederibesök hösten 2013.

1.2 Syfte

Syftet med examensarbetet är att detaljerat beskriva och analysera den exporterande delen av H&H-marknaden för deepsea-RORO i Sverige. Detta för att fastställa hur Göteborgs hamn ska utforma sitt kunderbjudande och sin framtida strategi utifrån de krafter som verkar på marknaden.

För att kunna åstadkomma detta har en definition av H&H formulerats. Detta då det vid examensarbetets inledande inte fanns någon enhetlig definition av H&H. Således kommer H&H hädanefter definieras som den last som av vikt-, utrymmes- eller hanteringsskäl inte är lämplig att transportera i container men som kan rullas ombord på ett fartyg antingen med egna hjul eller på någon slags vagn. Dessutom överstiger inte lasten maxbegränsningen för en fartygsramp (det vill säga cirka 300 ton).

1.3 Avgränsningar

Studien avgränsar sig från de svenska H&H-aktörer som exporterar begagnade lastbilar, fritidsbåtar, husvagnar, husbilar, industridemontage, papper och trä. Dessa avgränsningar har gjorts eftersom en undersökning av dessa varuägare inte har rymts inom tidsramen för examensarbetet. Dessutom antas inte dessa varuägare spela någon avgörande roll på den studerade marknaden.

1.4 Rapportens disposition

Denna del ger läsaren en överblick över hur rapporten är strukturerad och vilka delar som ingår. Dessa delar beskrivs också kortfattat i samband med att de nämns.

Inledningen som beskriver examensarbetets bakgrund, syfte och avgränsningar, följs direkt av den teoretiska referensramen. I denna del förklaras de teoretiska modeller och analysverktyg som har används i studien för att analysera den svenska H&H-marknaden inom deepsea-RORO i Sverige. Därefter följer metodkapitlet vilket behandlar den inledande undersökningen, tillvägagångssättet för datainsamlingen, sammanställningen av data, kvaliteten på undersökningen, med där tillhörande intern och extern reliabilitet samt intern och extern validitet, och slutligen vilka respondenter som har intervjuats i studien.

Därefter gås de empiriska resultaten igenom enligt en liknande struktur som den teoretiska referensramen med skillnaden att den inleds med en beskrivning av de studerade rederierna och avslutas med en utläggning om Wallhamn. Annars följer den samma ordning som den teoretiska referensramen med respondenternas syn på Porters krafter, betydelsen av nätverk och relationer samt Göteborgs hamn och dess styrkor, svagheter, möjligheter och hot.

Även nästkommande del, vilket är analysen, följer denna struktur. Analysen innehåller således resonemang och diskussion kring det som har framkommit i empirin med koppling till teorin enligt den ordningsföljd som har redogjorts för ovan.

Rapporten fortskrider med en slutgiltig diskussion om examensarbetets upptäckter som sedan leder fram till ett antal rekommendationer till Göteborgs hamn. Avslutningsvis behandlas potentiella undersökningsområden, det vill säga förslag på vad Göteborgs hamn kan utreda vidare i framtiden.

2. Teoretisk referensram

I teorikapitlet redogörs för de teoretiska modeller och analysverktyg som användes för att analysera den svenska RORO-marknaden och dess inneboende aktörer. Därefter följer de frågeställningar som examensarbetet ämnade besvara, formulerade utifrån de berörda teorierna.

2.1 Porters femkraftsmodell

I syfte att analysera den svenska RORO-marknaden för H&H-gods så betänktes vilken teori som skulle behandlas för att i bästa möjliga mån åstadkomma detta. Detta var en iterativ process och flera olika teorier diskuterades och förkastades innan valet till slut föll på Porters femkraftsmodell. Egentligen är detta en modell som förklarar hur attraktiv en viss marknad är, vilken ofta används då ett företag ska avgöra om de ska ta sig in på en ny marknad eller inte (Johnson, et al., 2008). I studiens fall användes modellen dock mest för att förstå den svenska RORO-marknaden och de krafter som verkar på denna samt avgöra vilka aktörer som har den största maktpositionen.

Michael Porters femkraftsmodell utvecklades för att avgöra olika branschers attraktivitet och lönsamhet genom att analysera fem konkurrenskrafter (Johnson, et al., 2008). De fem krafterna är hotet från substitut inom branschen, hotet från nya aktörer, graden av rivalitet mellan existerande konkurrenter, leverantörernas makt och köparnas makt. Om samtliga fem krafter är stora så är det alltså inte en attraktiv bransch att verka i eftersom det råder för hög konkurrens för att någon rimlig lönsamhet ska vara möjlig (Grant, 2005).

2.1.1 Hotet från substitut

Substitut är produkter eller tjänster som erbjuder liknande funktioner som branschens produkter men genom andra processer (Johnson, et al., 2008). Exempelvis kan ett besök på en nöjespark utgöra ett substitut till en restresa om personen i fråga inte har råd att betala för både nöjesparksvistelsen och restresan. Tillgången på olika substitut avgör till viss del vilket pris kunden är villig att betala för produkten (Grant, 2005). Så om hotet från substitut är stort minskar branschens lönsamhet och möjlighet till tillväxt (Porter, 2008). Detta beror dock på vilken benägenhet kunderna har att gå över till substituten (Grant, 2005). Motsatt så innebär avsaknaden av substitut att kunderna uppvisar låg priskänslighet. Porter (2008) menar dock att substitut alltid är tillgängliga även om de i vissa fall är väldigt olika från branschens produkt.

2.1.2 Hotet från nya aktörer

Svårigheten att ta sig in i branschen är givetvis en bidragande faktor till en låg grad av konkurrens inom en bransch. Hotet från nya aktörer beror på vilka inträdesbarriärer som finns och storleken på dessa samt vilken reaktion nykomlingar kan förvänta sig från befintliga aktörer (Porter, 2008). Inträdesbarriärer är de faktorer som ett nytt företag måste forcera om de ska kunna konkurrera framgångsrikt i branschen (Johnson, et al., 2008). Stora inträdesbarriärer gynnar naturligtvis de befintliga aktörerna eftersom det skyddar dem från nya konkurrenter.

Det finns flera olika inträdesbarriärer som en ny aktör måste överbrygga för att slå sig in på marknaden. Initiala kapitalkostnader är en av dessa och kan i vissa fall vara så stora att de

skrämmer bort alla förutom de allra största företagen (Grant, 2005). Denna inträdesbarriär är särskilt stor om kapitalet krävs för oersättliga kostnader såsom tidig marknadsföring eller forskning och utveckling (Porter, 2008). Dock är det viktigt att poängtera att höga kapitalkostnader inte på egen hand avskräcker nya aktörer i fall branschen är attraktiv.

Storskalsfördelar är en annan inträdesbarriär vilken är särskilt vanlig i branscher som är kapital-, marknadsförings- eller utvecklingsintensiva (Grant, 2005). Dilemmat för nya aktörer är att de befintliga aktörerna som har storskalig produktion kan hålla en lägre kostnad per enhet, använda sig av mer effektiv teknik och förhandla fram bättre villkor med leverantörer (Porter, 2008). Nykomlingar har därmed valet att antingen slå sig in i branschen med storskalig produktion och riskera dåligt utnyttjad kapacitet medan de skapar sig säljvolymmer eller att starta småskaligt och acceptera kostnadsnackdelar (Grant, 2005). Ett exempel på en bransch med lågt hot från nya aktörer till följd av stora inträdesbarriärer är pappersmassaindustrin som dels är väldigt kapitalintensiv och dels kräver storskalig produktion för att pressa ner kostnaden per enhet.

Ytterligare en inträdesbarriär är ojämn tillgång till distributionskanaler avseende nya aktörers svårighet att säkra distribution av sina produkter. Enligt Johnson et. al (2008) beror detta ibland på ägarskap av de befintliga aktörerna och ibland på kund- och leverantörslojalitet.

2.1.3 Leverantörernas makt

På en marknad så skapas värde för både köpare och säljare och hur detta värde fördelas mellan dessa parter i form av lönsamhet avgörs av deras ekonomiska makt (Grant, 2005). Förhandlingskraftiga leverantörer (säljare) skapar mer värde åt sig själva genom att till exempel ta ut högre pris och begränsa kvaliteten (Porter, 2008). Ett sätt att avgöra leverantörernas makt är att notera hur lätt det är för en aktör att byta leverantör i branschen samt den relativa förhandlingskraften för respektive leverantör. Leverantörernas makt är i regel stor om antalet leverantörer är mer koncentrerad än antal branschaktörer, om leverantörerna är verksamma i många branscher och ett byte av leverantörer medför höga omställningskostnader för aktörerna. Exempelvis leverantörer av IT-system kan sägas ha stor makt gentemot sina kunder då de flesta företagen idag behöver någon form av IT-system varför kundbasen är bred samt att kostnaderna för att byta system ofta är mycket stora.

2.1.4 Köparnas makt

I vissa branscher har kunderna (köparna) så stor förhandlingskraft att leverantörerna får kämpa för att uppnå någon lönsamhet överhuvudtaget (Johnson, et al., 2008). Förhandlingskraftiga köpare skapar mer värde åt sig själva genom att pressa ner priser, kräva bättre kvalitet och spela ut leverantörerna mot varandra på bekostnad av branschens lönsamhet (Porter, 2008). Hur stark köparnas förhandlingsmakt är beror på deras priskänslighet och deras relativa förhandlingskraft (Grant, 2005). Bilindustrin är ett exempel på en bransch där köparna besitter stor makt vilket de utnyttjar för att ställa hårda krav på sina leverantörer i form av krav på kostnadsreduceringar, förändrade arbetssätt och miljöarbete.

Till vilken grad köparna av en produkt i en bransch är priskänsliga beror i sin tur på ett antal faktorer. Desto större andel av den totala kostnaden som priset för den specifika produkten

utgör desto priskänsligare tenderar köparen att vara (Grant, 2005). Motsatt gäller att desto viktigare branschaktörernas produkter är för kvaliteten på köparens produkt desto mindre priskänsliga tenderar de att vara.

Köparnas relativa förhandlingskraft handlar främst om konsekvensen som uppstår för respektive part om affären inte blir av (Grant, 2005). Hur villiga köparna är att riskera denna konsekvens beror på köparnas storlek och koncentration i förhållande till leverantörerna, hur välinformerade köparna är om leverantörerna och deras pris och kostnader samt köparnas förmåga att utföra leverantörernas arbete själva.

2.1.5 Rivalitet mellan existerande konkurrenter

Graden av rivalitet mellan de befintliga aktörerna inom branschen är det som främst avgör vilken konkurrens som existerar och hur lönsamheten är, för de flesta branscher (Grant, 2005). Till vilken grad rivaliteten sedan hämmar lönsamheten beror i första hand på intensiteten i aktörernas konkurrens och i andra hand på vilka grunder de konkurrerar, men generellt sett så begränsar stor rivalitet branschens lönsamhet (Porter, 2008). Detta kan exemplifieras med elektronikbranschen i Sverige som har genomgått ett stålbad den senaste tiden där flera stora aktörer inte har kunnat uppnå lönsamhet på grund av branschens höga konkurrensnivå och därmed gått i konkurs.

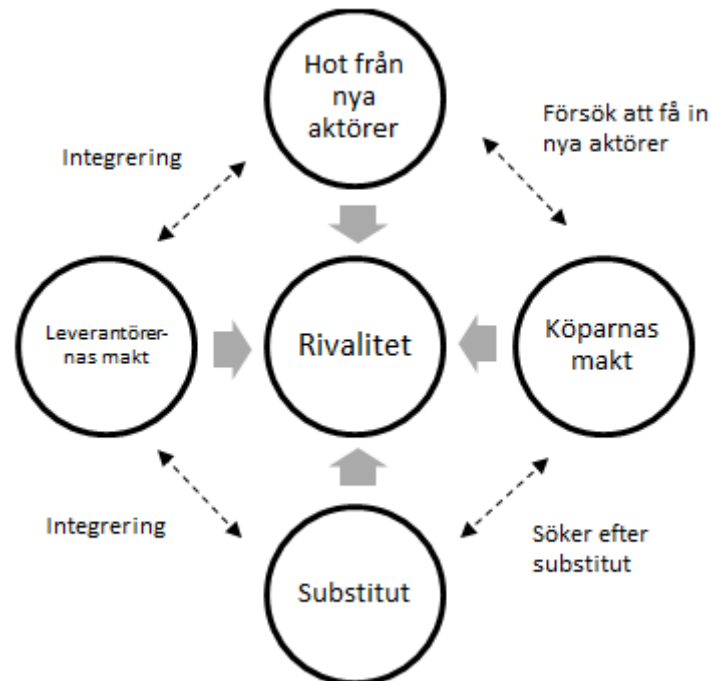
Det finns ett antal faktorer som påverkar graden av rivalitet mellan aktörerna. En av dessa faktorer är koncentrationen av säljare, det vill säga antalet verksamma aktörer på en marknad och deras storlek. Rivaliteten är som störst om marknaden kännetecknas av många konkurrenter som är likvärdiga i storlek och makt (Porter, 2008). Å andra sidan om marknaden domineras av ett fåtal aktörer, det vill säga uppvisar oligopol, är åtminstone priskonkurrensen ofta begränsad (Grant, 2005). Aktörernas förmåga till differentiering är en annan faktor som påverkar graden av rivalitet. Desto mer lika konkurrenternas erbjudande är desto större benägenhet har kunderna att byta leverantör vilket i sin tur ökar incitamenten för att sänka priserna (Grant, 2005).

Outnyttjad kapacitet i branschen är en tredje faktor som påverkar rivaliteten eftersom det medför prispress för att öka efterfrågan och därmed uppnå en lägre kostnad per enhet. Kapacitetsöverskott relaterar dessutom till ännu en faktor som bidrar till rivaliteten, nämligen kostnadsstrukturen. Om förhållandet mellan fasta och rörliga kostnader är stor inom branschen och det finns outnyttjad kapacitet så kommer aktörerna försöka sälja produkten så länge priset överstiger den rörliga kostnaden vilket därmed bidrar till ökad priskonkurrens.

2.1.6 Samband mellan krafterna

Trots att Porters fem krafter ofta beskrivs avhängigt varandra så är de olika delarna starkt beroende av varandra (Grundy, 2006). I *figur 1* visas de huvudsakliga sambanden. Köparna kan öka sin makt genom att aktivt uppmuntra nya aktörer att söka sig till marknaden och på så vis minska de inträdesbarriärer som finns. Omvänt så kan nya aktörer uppvakta köparna för att på så vis skapa en gynnsam situation för dem båda. Köparna har även möjligheten att välja ett substitut till den nuvarande produkten. Nya aktörer kan välja att komma in på marknaden

genom uppköp av leverantörer eller skapandet av allianser. På liknande sätt kan leverantörer skapa samarbete med producenter av substitut för att stärka sin egen makt.



Figur 1 - samband mellan Porters krafter enligt Grundy (2006)

2.1.7 Komplement – en utökning av Porters modell

I Porters modell ingår hot från substitut som en av krafterna men inom ekonomisk teori behandlas två typer av relationer mellan olika produkter nämligen substitut och komplement (Grant, 2005). Skillnaden mellan dessa relationer är att substitut minskar värdet för en viss produkt medan komplement ökar värdet för samma produkt. Enligt Grant (2005) så har leverantörerna av en kompletterande produkt en viktig roll i de flesta företagens konkurrerande omgivning. Komplement till ett flygbolag kan till exempel utgöras av de tjänster som erbjuds på flygplatsen i form av taxfreebutiker, restauranger och frisörsalonger. Syftet med att introducera denna sjätte kraft i ramverket är att analysera komplementens inverkan på marknaden och hur värdet delas av producenterna av de kompletterande produkterna genom att analysera deras förhandlingskraft (Grant, 2005).

2.1.8 Frågeställningar

Baserat på de teoretiska beskrivningar om Porters femkraftsmodell som har behandlats så har två frågeställningar formulerats vilka studien ämnar besvara.

- Vilka är de starkaste krafterna på den svenska RORO-marknaden?
- Hur kan aktörerna kringgå den maktstruktur som råder?

2.2 Nätverksteori

Eftersom Porters femkraftsmodell inte förklarar och täcker in alla de faktorer som har påverkan på marknads struktur och beslutsprocesser så ansågs modellen inte var tillräcklig

för att skapa en bra förståelse för marknaden. Grundy (2006) menar till exempel att modellen brister i det avseendet att den behandlar de olika krafterna separat när de faktiskt har ett starkt samband. Vidare framför han kritik mot att femkraftsmodellen är allt för enkelspårig och utelämnar mer komplexa faktorer som i vissa fall kan vara avgörande för hur affärer och affärsrelationer utvecklas. Dessutom ser han en brist i att modellen inte har utvecklats nämnvärt trots att den släpptes under tidigt 1980-tal. Sammanfattningsvis ser Grundy de största bristerna i att modellen är allt för simpel, den sammankopplar inte problemen med lösningarna och den har låg sammankoppling mellan de olika krafterna.

Av dessa anledningar valde vi att även inkludera nätverksteori som handlar om underliggande och mer informella nätverksband mellan marknads aktörer. Nätverksteorin förklarar således vilka andra aspekter som kan ha en avgörande betydelse för de beslut som fattas på marknaden, beslut som inte alltid är helt rationella och lättförklarliga (Håkansson & Snehota, 1995).

Ofta beskrivs affärsrelationer som isolerade och oberoende av det omgivande sammanhanget (Håkansson & Snehota, 1995). Detta får till följd att förklaringar till händelseförlopp i relationer söks inom relationen utifrån vilka faktorer som karakteriserar de två parterna samt utvecklingsprocessen dem emellan. I verkligheten är affärsrelationer ytterst sällan så enkla att de kan ses som isolerade processer. För att verkligen förstå de underliggande faktorerna i relationer bör de ses som en del i ett större sammanhang. Håkansson och Snehota (1995) trycker dessutom på att företags prestationer på marknaden i hög grad beror på hur bra de är på samarbete med andra företag.

Det finns vissa faktorer som har visat sig karakterisera affärsrelationer (Håkansson & Snehota, 1995). Dessa har varit särskilt tydliga i relationen mellan en kund och dess leverantör. Faktorerna är kontinuitet, komplexitet, symmetri och informalitet. De huvudsakliga relationerna mellan leverantörer och dess kunder har i många fall visat sig långa och stabila och medellängden för dessa relationer har visat sig vara mellan tio och tjugio år. I och med att relationer utvecklas byggs det även upp en betydande komplexitet på flera nivåer. Det ses som en tumregel att en relation mellan två företag involverar fem till tio personer på respektive sida. Dessa personer har ofta olika funktioner och bakgrund och detta gör relationen komplex och svåra överblicka. Således påverkas företagets relationer i högsta grad av individuella relationer. Samtidigt är det en hel mängd relationer som skapar företaget. Dessutom är relationerna sällan enkelspåriga utan syftar ofta till att uppnå många olika mål. Detta gör relationerna än mer komplexa.

Relationer är sällan ensidiga (Håkansson & Snehota, 1995). Oftast är de uppdelade symmetriskt i fråga om resurser och initiativ som respektive part bidrar med. En intressant aspekt är att relationer sällan är så formella som de kan uppfattas. Formella kontakter är visserligen vanligt men dess inverkan är ofta liten. De informella kontakter som skapats över tid människor emellan har visat sig vara starkare och mer effektiva när det gäller utvecklingen av relationer mellan företag än de avtalsmässiga formella kontakterna.

Interaktionsprocesser mellan företag karakteriseras utav vanligtvis huvudsakligen fyra olika huvudområden anpassning, samarbete och konflikter, rutiner samt social interaktion

(Håkansson & Snehota, 1995). Dessa huvudområden utvecklas över tid och knyter företagen närmare varandra. Interaktionsprocessen leder med tiden till allt starkare band mellan företagen.

Håkansson och Snehota (1995) menar att det finns tre olika huvudlager som binder företag till varandra och som interaktionsprocessen mynnar ut i. Dessa är aktivitetslänkar, resurskopplingar och aktörsband. Nedan följer beskrivningar av respektive lager. Dessa beskrivningar ligger sedan till grund för tolkningar av de olika lagren i analysdelen.

2.2.1 Aktivitetslänkar

Relationen mellan två företag påverkar ofta det sätt som företag utför sina olika aktiviteter på (Håkansson & Snehota, 1995). Detta knyter starkt an till de ömsesidiga anpassningar som olika företag gör med varandra. När relationen mellan två företag byggs upp länkas ofta aktiviteter till varandra så som exempelvis reklam, administration och teknik. Vissa delar kan även tas över av det företag vilka relationen skapas med. De olika aktiviteterna anpassas till varandra för att kunna utföras i den ordning som gynnar de båda företagen. Detta leder förhoppningsvis till bland annat reducerade kostnader. Samordningen mellan företagen innebär att de hamnar i en kedja av aktiviteter vilka skapar en effektivitet som företaget på egen hand inte kunnat skapa. Detta leder till att ett beroende mellan de olika parterna byggs upp. Aktivitetslänkar är ofta tydliga vid exempelvis en byggarbetsplats där de olika företagen är beroende av att varandras aktiviteter är klara i tid.

2.2.2 Resurskopplingar

Olika företag besitter olika resurser i form av exempelvis kunskap, fabriker och apparatur vilka i sin tur skapar aktiviteter (Håkansson & Snehota, 1995). Resurskopplingarna innebär inte bara att de olika parterna i relationen kan utnyttja varandras resurser. Det innebär likväl att resurser kan slås samman för att på bättre sätt kunna utnyttja resurserna. I takt med utnyttjandet av varandras resurser knyts parterna närmare varandra. Den specialisering som uppstår kan utnyttjas till att ytterligare förbättra nyttan av utbytet.

2.2.3 Aktörsband

Precis som sociala band mellan två personer betyder mycket för deras samarbete så har sociala band mellan företag stor betydelse för hur samarbetar (Håkansson & Snehota, 1995). Relationer är som tidigare nämnts komplexa och en relation mellan två företag kan indirekt gynna företagets kontakter med ett tredje företag. Ett samarbete med en stor och välkänd aktör ger således ett bra intryck vilket kan hjälpa till i andra relationer. Inom personbilsindustrin är det exempelvis enklare att bli accepterad som underleverantör om företaget redan är leverantör till stora aktörer så som Toyota eller GM.

De tre olika lagren skiljs i litteraturen åt för att lättare gå att analysera var för sig men i verkligheten finns det ett oändligt antal variationer av kombinationer mellan de olika lagren (Håkansson & Snehota, 1995). Faktum är att de olika lagren är beroende av varandra då de olika aktörerna genomför aktiviteter som i sin tur aktiverar resurser. De olika lagren varierar i styrka med tiden. Vissa perioder kan de olika företagen vara starkt knutna med aktivitetslänkar medan dessa sedan övergår till aktörsband. Exempelvis kan underleverantörer

till byggföretag skapa mycket starka aktivitetslänkar eller resurskopplingar under vissa projekt för att däremellan enbart bygga relationen på aktörsband.

2.2.4 Frågeställningar

Den nätverksteori som har behandlats ovan väcker funderingar om andra påverkansfaktorer på den svenska RORO-marknaden än Porters fem krafter och mynnar således ut i följande frågeställningar som studien avser att besvara.

- Hur påverkas marknaden av informella och underliggande företagsnätverk?
- Vilka är de kopplingar som finns mellan aktörerna på marknaden?
- Hur starka är de kopplingar som finns mellan aktörerna på marknaden?

2.3 SWOT-analys

Då Porters femkraftsmodell och nätverksteori antogs skapa en bra bild av marknaden var ambitionen givetvis att resonera kring hur Göteborgs hamn kan utnyttja den marknadssituation som råder. Därför valdes att inkludera teori om SWOT-analys med syfte att använda denna för att kartlägga de styrkor, svagheter, möjligheter och hot som Göteborgs hamn har och hur dessa ska utnyttjas respektive undvikas med utgångspunkt i den maktstruktur som marknaden kännetecknas av.

SWOT-analys är ett vanligt använt praktiskt analysverktyg vid strategisk planering utförd av konsulter och chefer (Piercy & Giles, 1989). SWOT är en akronym för Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (styrkor, svagheter, möjligheter och hot) och är ett strukturerat tillvägagångssätt för att utvärdera ett företags marknadsposition vid planering av strategier. Detta genom att internt identifiera företagets styrkor och svagheter och sedan jämföra dessa med externa möjligheter och hot. En SWOT-analys illustreras ofta enligt en matris såsom den i *figur 2* nedan.

	Hjälpfulla för att uppnå målet	Skadliga för att uppnå målet
Internt Faktorer inom organisationen	Strengths	Weaknesses
Extern Faktorer i omgivningen	Opportunities	Threats

Figur 2 - traditionell SWOT-analys matris

Chris Pearce (2007) har tagit fram en guide som går igenom ett antal steg för att genomföra en SWOT-analys med syfte att hjälpa chefer analysera sina aktiviteter. Enligt Pearce bör det

första steget vid genomförandet vara att begrunda användningen av SWOT, det vill säga avgöra om analysen ska användas till företagsplanering, utvärdering av teamets arbete, förändringsarbete etc. Nästa steg är att lägga grunden för analysen genom att förbereda en matris enligt ovan för att senare kunna placera in styrkor, svagheter, möjligheter och hot. Steg tre och fyra i guiden handlar om att tänka över vilka styrkor och svagheter den berörda enheten har. Detta handlar om att de involverade parterna ställer sig själv frågan var enhetens styrka respektive förbättringsområde ligger och det är viktigt att detta sker från olika perspektiv eftersom olika personer kan se saken på annorlunda sätt.

De två nästkommande stegen i Pearces (2007) guide kretsar kring de externa faktorerna i SWOT-analysen och består i att betänka vilka möjligheter och hot den berörda enheten står inför. Möjligheterna och hoten kan till exempel uppstå på grund av förändring av tekniken eller statlig lagstiftning. När de involverade har samlat information om styrkorna, svagheter, möjligheterna och hoten är det sedan dags att använda denna information. Frågor att ställa sig i dessa steg är hur ens styrkor kan komma till användning mer i arbetet, hur svagheter kan avhjälpas, hur möjligheter kan tas tillvara när de uppenbarar sig och vilka åtgärder som ska vidtas för att hantera hoten.

Piercy och Giles (1989) anser att många företag misslyckas med sina SWOT-analyser och använder dem felaktigt. Denna syn delas av Pickton och Wright (1998) som menar att en allt för simpel form av analysverktyget är naiv och kan leda till förödande konsekvenser i form av strategiska misstag. Anledningen är att analysen i dess enkla form ändå kan skapa en falsk förtroendekänsla för det den resulterar i, vilket kan medföra att viktiga ledningsbeslut fattas på lösa grunder. De anser att en stor problematik är att strategisk planering ofta ses som en sekventiell, systematisk och rationell process, vilket avspeglar sig i SWOT-analysen medan strategisk planering snarare är ett informellt, oregelbundet och icke rationellt förfarande. Pickton och Wright (1998) menar nämligen att denna syn gör att SWOT-analysen genomförs allt för mekanistiskt vilket hämmar dess användning och värde. Vidare har Pickton och Wright (1998) identifierat tre generella brister som de anser sammanfattar begränsningarna med det resultat som SWOT-analysen skapar. Dessa begränsningar är bristfällig definition av faktorer, avsaknad av prioritering av faktorer samt graden av subjektivitet vid generering av faktorer.

För att avhjälpa den bristfälliga användningen av SWOT-analyser behandlar Piercy och Giles (1989) ett par riktlinjer eller regler vid genomförandet som kan hjälpa företaget att uppnå dynamiska resultat varav en relaterar till just den bristfälliga definitionen av faktorer som Pickton och Wright (1998) har identifierat. Piercy och Giles (1989) anser nämligen att SWOT-analysen bör vara fokuserad vilket innebär att tydligt definiera vilket område som ska utvärderas i analysen. Det definierade området kan till exempel vara en specifik produktmarknad, ett specifikt kundsegment på en marknad, distributionskedjan för en uppsättning kunder, en konkurrent eller en grupp av konkurrenter eller prissättningspolicyn på en särskild marknad. När det kommer till listan med styrkor och svagheter hävdar Coman och Ronen (2009) dessutom att denna bör uppfylla fyra kriterier, nämligen att listan är koncis, handlingsbar, signifikant och autentisk. Detta innebär kortfattat att respektive lista med styrkor och svagheter inte bör innehålla mer än fyra till fem faktorer vilka alla kan omsättas

till åtgärder och har en stark påverkan på företagets värdeskapande process samt att listorna är tillförlitliga och robusta.

Vidare fastslår Piercy och Giles (1989) att en kundorienterad approach är viktig vid genomförandet av en SWOT-analys. Författarna menar att utvärderingen av ett företags styrkor och svagheter endast bör inkludera aspekter som värderas av kunderna, det vill säga faktorer som berör kundbehov och kundnöjdhet. Traditionellt sett så har nämligen SWOT-analysen kretsat mycket kring vad företagets chefer tycker är viktigt. Ett annat vanligt förekommande problem är att vissa faktorer både kan verka som en styrka och en svaghet men enligt Piercy och Giles (1989) innebär bara detta att de medverkande inte har gått tillräckligt djupt i sin analys. Med andra ord är det centralt att bryta ner dessa faktorer i mindre beståndsdelar så att dessa delar sedan kan kategoriseras som antingen styrkor eller svagheter. Till exempel kan ett företag som tillverkar högpris produkter lista detta som både en styrka och en svaghet men om faktorn bryts ner så kanske styrkorna är ett starkt varumärke och hög kvalitet samt svagheter är liten kundkrets och små volymer.

Författarna rekommenderar samma kundfokus när företaget gör en omvärldsanalys med syfte att avgöra möjligheter och hot (Piercy & Giles, 1989). Detta innebär att anteckna de faktorer i företagets omgivning som gör den attraktiv eller oattraktiv för dem och det är centralt att denna idégenerering görs så uttömmande och bred som möjligt. Ett vanligt misstag är att cheferna ser företagets strategier och taktik som en möjlighet varpå det är viktigt att tydliggöra att de möjligheter och hot som identifieras ska utgöras av konsekvenser av omvärlden och inte av de åtgärder som cheferna föreslår för att hantera möjligheterna och hoten. Med andra ord ska de möjligheter och hot som identifieras utgöras av externa faktorer och inte interna.

Vad gäller dilemmat med analysens höga grad av subjektivitet, vilket nämndes tidigare, konstaterar Pickton och Wright (1998) att SWOT-analysen faktiskt inte enbart behöver grundas på deltagarnas åsikter utan i många fall inkluderas insamlad data som stödjer dessa åsikter vilket givetvis ökar analysens objektivitet (Pickton & Wright, 1998). Dessutom menar Pickton och Wright (1998) att analysens grad av subjektivitet eller objektivitet minskar i betydelse om SWOT-analysen ses som en ledningsprocess där själva framtagande är lika viktigt som slutresultatet. En bidragande faktor till detta utlåtande är att SWOT-analysen bör vara en gruppaktivitet som involverar chefer på olika nivåer i verksamheten och framförallt chefer från högsta ledningen. Vidare kan det vara bra om deltagare från olika intressegrupper involveras i analysen eftersom de kan bidra med ett annat perspektiv.

2.3.1 Frågeställningar

Utifrån den teori om analysverktyget SWOT som har beskrivits så har ett antal frågeställningar som relaterar till denna teori formulerats och som studien ämnar besvara.

- Vilka är Göteborg hamns interna styrkor respektive svagheter?
- Vilka är Göteborg hamns externa möjligheter respektive hot?
- Hur kan Göteborgs hamn utnyttja den rådande marknadssituationen baserat på de styrkor och möjligheter som har identifierats?

- Hur kan Göteborgs hamn undvika de externa hot som finns mot hamnens utveckling?

2.4 Frågeställningar

Nedan listas samtliga de frågeställningar som har formulerats utifrån de berörda teorierna, det vill säga frågeställningarna för respektive teoridel tillsammans. Dessa har utformats som de har gjorts för att analysen av marknaden för H&H-gods inom deepsea-RORO ska få en tydlig koppling till teorin och för att en bred bild av marknaden ska kunna erhållas.

- Vilka är de starkaste krafterna på den svenska RORO-marknaden?
- Hur kan aktörerna kringgå den maktstruktur som råder?
- Hur påverkas marknaden av informella och underliggande företagsnätverk?
- Vilka är de kopplingar som finns mellan aktörerna på marknaden?
- Hur starka är de kopplingar som finns mellan aktörerna på marknaden?
- Vilka är Göteborg hamns interna styrkor respektive svagheter?
- Vilka är Göteborg hamns externa möjligheter respektive hot?
- Hur kan Göteborgs hamn utnyttja den rådande marknadssituationen baserat på de styrkor och möjligheter som har identifierats?
- Hur kan Göteborgs hamn undvika de externa hot som finns mot hamnens utveckling?

3. Metod

I den här delen av rapporten kommer den metod som användes i examensarbetet att beskrivas. Metoden har utförts på det beskrivna sättet för att kunna besvara de frågeställningar som behandlades i föregående kapitel. Delen inkluderar beskrivning av den inledande undersökning, metodiken för datainsamlingen, sammanställningen av data, en diskussion om kvaliteten på undersökningen samt en sammanställning av de intervjuade respondenterna.

Först och främst ska det tydliggöras att marknadsanalysen var tvådelad då den dels innefattade en analys av den svenska RORO-marknaden för H&H-gods och dess involverade aktörer och dels inkluderade en kartläggning av H&H-marknaden i Sverige. Denna andra del handlade ytterst om att insamla information om marknads varuägare och deras varuslag, volymer, transportvägar och destinationer. Då denna information betecknades som konfidentiell av de flesta varuägare så utelämnades den i rapporten varpå den metod som redogörs här endast inkluderar marknadsanalysens första del. Detta var även anledningen till att ett så stort antal intervjuer med varuägare genomfördes under examensarbetet trots att de inte var den aktör med mest input till analysen av den svenska RORO-marknaden.

En marknadsanalys kretsar kring olika typer av informationsinsamling för att utreda potentialen för en produkt eller tjänst på en viss marknad. Informationen delas normalt sett in i två kategorier, nämligen sekundärdata och primärdata. Sekundärdata är sådan data som har samlats in vid ett annat tillfälle och av en annan anledning än för den aktuella undersökningen (Andersson, et al., 2010). I de flesta fall kräver dock marknadsanalysen annan och mer utförlig information än den som redan finns tillgänglig, så kallad primärdata. Således är det sådan data som marknadsundersökaren måste samla in själv med hjälp av olika insamlingsmetoder.

Marknadsanalysen har varit väldigt diversifierad för att få ett så brett förankrat resultat som möjligt och diverse metoder har används under arbetets gång. Dock har marknadsanalysen varit främst av kvalitativ art. Anledningen till att en kvalitativ ansats ansågs mer lämplig än en kvantitativ var för att undersökningen krävde mer specifik och utförlig information än vad som hade kunnat inhämtas vid en kvantitativ studie. Vidare har både primär och sekundär information använts, om än med betydande del primär information. Detta med anledning av att marknaden var av väldigt outforskade karaktär vid examensarbetets inledning, vilket innebär att det fanns relativt knapphändig information om marknaden vid denna tidpunkt. Annars förespråkar Andersson et al. (2010) användandet av sekundärdata just i inledningen av en undersökning då detta kan förbättra kunskapen och förståelsen för undersökningsområdet vilket vi också till viss del gjorde. Vidare menar Andersson et al. (2010) att sekundärdata kan vara en bra källa för att undvika misstag som andra redan har begått samt ge uppslag på nya metoder för att utreda problemet. Fördelarna med primärdata är å andra sidan att informationen som samlas in är anpassad till den aktuella marknadsanalysen, informationen är up-to-date samt att marknadsundersökaren har vetskap om informationens tillförlitlighet i egenskap av informationsinsamlare.

3.1 Inledande undersökning

Initialt kretsade arbetet främst kring efterforskningar inom sjöfartslogistik för att få en djupare kunskap om de olika aktörernas roller i transportkedjan samt öka kunskapen om branschens struktur. Detta var en iterativ process som utfördes löpande och pågick parallellt med andra moment i marknadsanalysen. Efterforskningarna inleddes dock med att vi studerade litteratur inom sjöfartslogistik samt genomförde en intervju med en anställd på Chalmers Sjösektion.

Nästa fas i marknadsanalysen var att få bättre inblick i Göteborg hamns verksamhet med fokus på RORO. Även detta var en iterativ process, det vill säga denna fas sammanföll med andra faser i marknadsanalysen och utfördes löpande under arbetets gång. Huvudsakligen skedde det genom att besöka två aktörer i hamnen som sköter hantering av H&H-gods, nämligen Logent och MIMAB. MIMAB är ett företag som sysslar med omlastning och förberedande hantering av tungt gods i hamnen. Dessa möten var både ett sätt att få en bättre insikt i det dagliga arbetet inom de delar av hamnen som hanterar H&H samt få se exempel på vilka typer av godsmängder det kan röra sig om och ett sätt att identifiera andra viktiga aktörer på H&H-marknaden.

3.2 Datainsamling

Därefter påbörjades arbetet med att intervjua rederier inom RORO-branschen med syfte att förstå branschen, förbättra kunskapen om den svenska RORO-marknaden för H&H, dess inneboende aktörer och maktstrukturen dem emellan, samt identifiera dessa aktörer. Till en början prioriterades de RORO-rederier som i dagsläget anlöper Göteborgs hamn eftersom vi ansåg att samarbetsvilligheten från dessa torde vara bäst. Detta innebär att intervjuer genomfördes med Scandinavian Shipping, som är linjeagent för Höegh Autoliners i Göteborg, Wallenius Wilhelmsen och ACL. Därefter har intervjuer även utförts med Grimaldi som anlöper Wallhamn och "K" Line som anlöper Malmö hamn.

Samtliga dessa intervjuer var av en semistrukturerad karaktär vilket innebär att intervjuerna innefattade en lista med frågor, det vill säga en intervjuguide, men både listan och frågeordningen varierade från en intervju till en annan (Andersson, et al., 2010). Detta var för övrigt den absolut dominerande typen av intervju under examensarbetet. Andersson et al. (2010) behandlar också strukturerade och ostrukturerade intervjuer. En strukturerad intervju kännetecknas av en enkät med frågor där frågeområdena är förutbestämda och svaren ofta är förkodade varpå svaret antecknas på ett speciellt ställe i formuläret innan nästa fråga ställs. Vid en ostrukturerad intervju saknas helt en lista med frågor och är därmed helt informell i det avseendet att respondenten får prata helt fritt utifrån undersökningsproblemet. Då vår informationsinsamling främst rörde kvalitativa frågor och respondenternas uppfattningar om olika branschspecifika aspekter så var inte strukturerade intervjuer lämpliga. Vidare var heller inte ostrukturerade intervjuer behjälpliga eftersom vi hade en tydlig agenda att följa och hade fördefinierade frågeställningar att följa. Således genomfördes i princip uteslutande semistrukturerade intervjuer under examensarbetets gång.

Med fyra av fem rederier genomfördes personliga intervjuer, det vill säga alla utom "K" Line. Huvudanledningen till att vi inte höll en personlig intervju med även "K" Line utan en telefonintervju var att vi ansåg att vi redan hade fått en bra bild av marknaden vid den

tidpunkten och bara ville utöka vårt intervjuunderlag en aning. Dessutom har "K" Line ingen större export inom deepsea-RORO utan övervägande del bilimport vilket föranledde oss att göra bedömningen att de troligtvis har sämre kunskap om den svenska H&H-marknaden än övriga intervjuade rederier. Med resterande rederier utfördes som sagt personliga intervjuer vilket möjliggjordes av att samtliga har kontor i Göteborg. Just den geografiska aspekten kan annars vara en av de största nackdelarna med den personliga intervjun.

Andersson et al. (2010) fastslår dock att den personliga intervjun erbjuder en mängd fördelar då den oftast är ett mycket effektivt sätt att insamla värdefull data då svaren oftast blir mer uttömmande och djupa än vid användandet av exempelvis en enkät. Dessutom är det fördelaktigt om respondentens egen åsikt efterfrågas eller om uppföljande frågor om varför respondenten svarar på ett visst sätt inkluderas. Andra fördelar med den personliga intervjun är att intervjuaren har stor kontroll över intervjusituationen, kan ställa komplicerade frågor och kan visa material för respondenten.

Intervjuerna med rederierna var också ett led i att identifiera andra berörda aktörer och krafter på den svenska RORO-marknaden för H&H-gods. Främst handlade det om att identifiera varuägare då dessa var de mest svåridentifierade av marknadens aktörer. Ytterligare ett led i denna identifiering var att ta kontakt med ett antal branschorganisationer, bland annat Sveriges Redarförening och Sveriges Hamnar. Dessutom hade Logent och MIMAB vissa bidrag i identifieringen av varuägare. För analysen av den svenska RORO-marknaden för H&H-gods var syftet med att intervjua varuägarna framförallt att fråga om deras makt gentemot rederierna, transportkostnadens betydelse för deras hela kostnadsbild, sannolikheten att börja använda sig av andra transportmedel än RORO-fartyg och deras syn på Göteborgs hamn som aktör i transportkedjan.

Därefter började det omfattande momentet med att ta kontakt med varuägarna. Denna process såg lite annorlunda ut beroende på om vi hade fått kontaktuppgifter till en specifik person på det berörda företaget eller inte. Om så inte var fallet så krävdes det oftast ytterligare några samtal för att lokalisera en person med kunskap inom ämnet. I dessa fall valde således företagen själv vem vi skulle prata med angående vår undersökning. När vi väl hade fått kontaktuppgifter till en lämplig person var dock tillvägagångssättet för att genomföra intervjun oftast detsamma. I de flesta fall kontaktade vi berörd person och förklarade vad vårt ärende gällde varpå vi bestämde en tidpunkt för en telefonintervju samt skickade frågor via mail. Anledningen till detta var helt enkelt att det möjliggjorde för respondenten att förbereda sina svar. Den övervägande delen telefonintervjuer berodde i sin tur på varuägarnas geografiska spridning vilket omöjliggjorde fler personliga intervjuer. Av denna anledning genomförde vi bara två personliga intervjuer med varuägare. Däremot genomförde vi ett par mailintervjuer och då oftast för att kontaktpersonerna inte hade tid eller möjlighet att medverka på en telefonintervju.

Ovanstående anledning är också en av de naturliga fördelar med telefonintervjun som Andersson et al. (2010) behandlar, det vill säga att intervjuaren kan genomföra intervjuer med ett stort antal respondenter utan att kostnaden påverkas. Vidare anser Andersson et al. (2010) att telefonintervjun erbjuder bättre förutsättningar att få svar på känsliga frågor eftersom den

inte är lika intensiv som den personliga intervjun. Vad gäller nackdelar så kan nämnas det faktum att intervjuaren bara kan ställa relativt enkla frågor och att intervjuformen inte möjliggör avläsning av respondentens reaktion och kroppsspråk vid besvarande av den aktuella frågan.

Enligt Andersson et al (2010) är det centralt med en bra inledning på samtalet för att telefonintervjun ska bli givande där intervjuaren inom ett begränsat tidsintervall ska bygga upp en relation med respondenten. Annars är det svårt att få en bra kontakt med respondenten. Då somliga respondenter kan ställa sig tveksamma till att delta i en telefonintervju är det också viktigt att tydligt motivera varför de bör besvara frågorna. Detta var en vetskap som var väldigt värdefull under examensarbetets gång då det tydligt märktes när respondenterna ställde sig tveksam till att besvara en viss fråga medan de oftast gav ett svar om vi tydligt motiverade vikten av svaren. Om respondenterna trots detta inte vill delta i en intervju så anser Andersson et al. (2010) att det är viktigt att undersöka varför, men lyckligtvis hade vi inte några större problem med detta då endast en varuägare avböjde att medverka.

När respondenten väl har tackat ja till att delta i intervjun menar Andersson et al. (2010) att intervjuaren bör undvika att vara för långrandig för att upprätthålla respondentens intresse och engagemang. Christensen et al. redogör för en rekommenderad maxgräns för en strukturerad telefonintervju som uppgår till 15 minuter. Om intervjun är av semistrukturerad eller ostrukturerad art så anser dock författarna att intervjun kan vara längre. Detta motsvarar ganska väl längden på de intervjuer som vi utförde vilka ju var av semistrukturerad karaktär och vanligtvis varade i 15-30 minuter.

Vad gäller de mailintervjuer som inkluderades i marknadsanalysen så var det ett tidseffektivt sätt att få våra frågor besvarade då det givetvis inte är lika tidskrävande att skicka iväg ett mail som att genomföra en telefonintervju. Däremot märkte vi att det kunde ta lång tid innan mailen besvarades eller att de inte besvarades alls. Detta är också en av de uppenbara nackdelar som Seglin (1990) nämner på tal om denna intervjuform, nämligen att svarsfrekvensen kan vara låg.

3.3 Sammanställning av data

Efter att samtliga intervjuer med varuägarna hade färdigställts var de empiriska undersökningarna till ända varpå arbetet med att sammanställa resultatet intensifierades. Sammanställningen av den empiriska datan hade nämligen redan påbörjats och skedde till viss del parallellt med undersökningen. Genom att jämföra svaren från respektive respondent med varandra kunde svaren kategoriseras utifrån de olika krafterna i Porters femkraftsmodell, nätverksteori och SWOT-analys. Denna sammanställning möjliggjordes av att vi ställde relativt riktade frågor vars svar inte var särskilt svårtolkade och lätt kunde konkretiseras.

3.4 Kvalitet på undersökningen

Long och Johnson (2000) argumenterar för vikten av att ha ett kritiskt förhållningssätt och en benägenhet att utvärdera sin studie då oförmåga att fastställa metodens hållbarhet, upptäckternas precision samt antagandena och slutsatsernas integritet kan få förödande konsekvenser. Felaktigt draga slutsatser kan exempelvis leda till användandet av skadliga

tillvägagångssätt. Normalt sett så utförs en sådan utvärdering genom att avgöra studiens reliabilitet och validitet. Reliabiliteten talar om huruvida och i vilken grad ett undersökningsresultat kan nås en gång till om studien genomförs på ett liknande sätt och validitet handlar om i vilken grad studien mäter det den avsåg att mäta (Andersson, et al., 2001). Dess begrepp kan ytterligare delas upp i extern och intern reliabilitet samt extern och intern validitet (Bell & Bryman, 2003).

3.4.1 Intern reliabilitet

Intern reliabilitet avser huruvida medlemmarna av undersökningsgruppen är överens om de iakttagelser som görs under studien eller inte (Bell & Bryman, 2003). Studiens interna reliabilitet anses vara god då båda intervjuarna medverkade vid nästan alla intervjuer varpå samma information delgavs oss båda. Vidare spelades de flesta intervjuer in vilket ytterligare höjer studiens interna reliabilitet. Anledningen till att inte alla intervjuer spelades in var för att alla respondenter inte gav sitt samtycke till detta.

3.4.2 Extern reliabilitet

Extern reliabilitet handlar om i vilken grad en studie kan upprepas vilket är ett svårt kriterium att uppnå i det avseendet att det är omöjligt att fixera ett socialt sammanhang och studiens ursprungliga förutsättningar och därmed göra studien helt upprepbar (Bell & Bryman, 2003). På grund av nämnda anledning så är det givetvis svårt att genomföra en studie helt identisk med vår. Genom att noggrant redogöra för marknadsanalysens steg och inkludera en lista med de intervjuade respondenterna så anses dock den externa reliabiliteten vara tillräcklig. Då många av intervjufrågorna (se appendix) dessutom var relativt vinklade utifrån de berörda teorierna så borde en upprepande studie komma fram till liknande slutsatser.

3.4.3 Intern validitet

Intern validitet innebär hur väl undersökarnas observationer anknyter eller matchar de teorier som behandlas i studien (Bell & Bryman, 2003). Detta tenderar att vara en styrka för kvalitativa undersökningar. Då vår studie innefattade ett så stort antal respondenter från olika intressentgrupper hade vi möjlighet att få en väldigt bred förankrad bild av de studerade aspekterna. Genom att också jämföra intervju svaren med varandra skapades en enhetlig och överensstämmande syn som kunde relateras till de behandlade teorierna. Således anses studiens interna validitet vara relativt god. Detta märktes inte minst av det faktum att intervju svaren ofta var snarlika med tidigare svar i slutet av undersökningen.

Dock ska det understrykas att varuägarna inte benämns vid namn i efterföljande empiri och analys till följd av att många av dem ställde krav på att deras uppgifter och åsikter skulle behandlas konfidentiellt. Detta sänker givetvis den interna validiteten eftersom det inte går att avgöra vem som har uttalat sig om vad. Självklart är det stor skillnad i betydelse om en av de största varuägarna uttalar sig om något jämfört med en av de minsta. Därför ska det tydligt klargöras att detta togs med i beräkningen vid analys av marknaden.

3.4.4 Extern validitet

Extern validitet refererar till i vilken grad upptäckterna i en studie kan generaliseras (Bell & Bryman, 2003). Detta kan ofta utgöra ett problem i kvalitativa undersökningar eftersom

undersökare i hög utsträckning genomför begränsade studier med litet intervjuunderlag. Då den marknad som analyserades i studien är ganska säregen med många involverade aktörer och en strikt uppdelning och fokus dessutom har legat på ett segment som är väldigt otydligt definierat så är studiens externa validitet låg. Vidare har inte någon intervju genomförts med personbilsproducenter eftersom studien avgränsades sig till H&H-marknaden vilket skulle kunna sänka den externa validiteten ytterligare med tanke på att personbilstillverkare utgör RORO-rederiernas största kunder. Dessutom ska det klargöras att studiens syfte inte var att generalisera upptäckterna utan att analysera en specifik marknad för att fastställa hur Göteborgs hamn ska utnyttja marknadssituationen varpå den externa validiteten var mindre relevant.

3.5 Respondenter

Nedan följer en lista med de intressenter som intervjuades i marknadsanalysen uppdelat mellan rederier (*tabell 1*), kunder (*tabell 2*) och övriga intressenter (*tabell 3*) med en lista över respondenternas tjänstetitlar inkluderat.

Rederi/linjeagent	Tjänst
Atlantic Container Line	Account Manager
Grimaldi	VD
"K" Line	Managing Director
Scandinavian Shipping	Area Manager
Wallenius Wilhelmsen Logistics	Manager Sales & Marketing

Tabell 1 - lista med de intervjuade rederierna och respondenternas tjänstetitlar

Kund	Tjänst/Företagsfunktion
ABB Machines	Logistics Specialist
ABB Powerproducts	Shipping
ABB Powersystems	Shipping Department
AP&T	Manager Supply Chain Development
Atlas Copco	Traffic Coordinator
Avure Technologies	Skeppningsavdelningen
BAE Systems Hägglunds	Exportspeditör
Dynapac	Strategic Purchaser
Eco Log	Sales & Marketing
Gremo	Platschef
Kalmar	Shipping Coordinator
Konecranes	Logistics Coordinator
Metso Paper	Shipping and Logistics Coordinator
Metso Tissue	Logistic Manager
MIMAB	VD
Outokumpu	Manager Corporate Transport & Logistics
Ovako	Strategic Purchaser of Transport and Logistics Services
Sandvik Mining	Outbound Logistics
Scania	Delivery Planner
Siemens Industrial Turbomachinery	Manager Project Shipping
SSAB	Area Manager External Logistics
Ursviken Technology	Fraktupphandling
Valmet Komatsu	Logistikchef
Volvo Group	Purchasing Manager Sea RoRo

Tabell 2 - lista med de intervjuade kunderna och respondenternas tjänstetitlar eller företagsfunktioner

Intressent	Tjänst/ Företagsfunktion
Chalmers – Sjöfart och marin teknik	Biträdande tekniklektor
Göteborgs hamn	Vice President Sales & Marketing
Göteborgs hamn	Business Area Cargo
Logent Port & Terminals	Site Manager
Scandinavian Motortransport	Logistikchef
Sveriges Hamnar	Miljö och säkerhet
Sveriges Redarförening	Sjösäkerhet och Teknik
Wallhamn	Styrelseordförande

Tabell 3 - lista med övriga intervjuade intressenter och respondenternas tjänstetitlar eller företagsfunktioner

De kunder som är med i den mittersta tabellen benämns härnäst som ”varuägare” på grund av att många av dem ställde krav på att deras uppgifter skulle behandlas konfidentiellt. Övriga intressenter benämns dock vid namn eftersom de inte ställde samma krav. Vad gäller Porters femkraftsmodell som bland annat behandlar leverantörernas makt och köparnas makt så definierade vi leverantörer till RORO-rederierna som hamnar och terminaloperatörer och köpare av RORO-rederiernas transporttjänster som varuägare i efterföljande empiri och analys. Vidare benämns de företag som enbart transporter gods från produktionsanläggning till hamnen som transportörer. Dessa skiljer sig från speditörer då dessa ansvarar för samordning längs hela logistikkedjan. Det ska också tydliggöras att Scandinavian Shipping är linjeagent för Höegh Autoliners så när de benämns fortsättningsvis så avses i förlängningen Höegh.

4. Empiri

I denna del av rapporten redogörs för de resultat som examensarbetet mynnade ut i, vilket främst består av en sammanställning av alla de intervjuer som har genomförts med olika intressenter. Delen innefattar en beskrivning av de rederier som ingår i studien, en bild av Porters fem krafter utifrån respondenternas svar, en beskrivning av de upplevda styrkorna, svagheter, möjligheterna och hoten med Göteborgs hamn, en förklaring av Wallhamns utveckling samt en redogörelse för hur respondenterna anser att relationer påverkar marknaden.

4.1 Beskrivning av RORO-rederier

Atlantic Container Line (ACL) har trafik mellan Göteborgs hamn och Nordamerikas östkust. ACL har ConRo-fartyg och anlöper således APM Terminals vilket sker ungefär en gång i veckan. Rederiet ägs av Grimaldi men enligt ACL så har de inte så tät kontakt annat än att de kan bistå varandra genom att låna ut utrustning och skeppa varandras gods vid behov. Från och med 2015 kommer ACL att börja trafikera linjen till Göteborg med nya fartyg vars kapacitet är betydligt större. Bland annat kommer de kunna transportera tungt stål på fler däck än tidigare samt lasta dubbelt så mycket containrar. ACL transporterar mycket stålprodukter och har i princip 100 procent av marknaden för dessa produkter till Nordamerika. De uppger även att de har ett visst intresse av att transportera pappersprodukter.

Eukor Car Carriers är ett systerbolag till Wallenius Wilhelmsen och har veckoanlöp i Wallhamn med PCTC-fartyg (Pure Car Truck Carrier). Eukor ägs till 40 procent av Wallenius, 40 procent av Wilhelmsen samt 20 procent av Hyundai/Kia och har bland annat trafik mellan Wallhamn och Aisen. Eftersom Hyundai/Kia har en ägarandel av Eukor är det givetvis naturligt att de är bland de mest betydande kunderna. Samarbetet mellan Eukor och Wallenius Wilhelmsen är begränsat men de transporterar ibland gods åt varandra kortare sträckor för att sedan lasta över till sina egna fartyg.

Grimaldi är ett familjeägt italienskt rederi som trafikerar mellan Wallhamn och Medelhavsområdet/Västafrika med PCTC-fartyg. Utöver ACL äger Grimaldi också ett antal kortsjö-rederier. Grimaldi äger och bedriver dessutom terminalverksamhet på ett antal platser runt om i världen däribland i Wallhamn och belgiska Antwerpen. Dock har rederiet tagit ett strategiskt beslut om att inte konkurrera på marknader öster om Suez-kanalen. Deras last skiljer sig något från andra rederier då de även lastar containrar inne i sina PCTC-fartyg. Generellt sett är lasten lika fördelad mellan personbilar, H&H, container samt statisk last (papper, trä och stål).

Höegh Autoliners ägs till största del av den norska familjen Höegh men sedan 2007/2008 äger även den danska rederijätten A.P Möller Maersk 37.5 procent av rederiet. Samarbetet mellan Höegh Autoliners och A.P Möller Maersk är dock av låg betydelse för verksamheten enligt Scandinavian Shipping. Höegh Autoliners har direkttrafik från Göteborg till Mellanöstern och Indien och anlöper Logent varannan vecka (Scandinavianshipping.se, 2007). Höegh Autoliners opererar PCTC-fartyg och har bland annat personbilstillverkaren Nissan som en viktig kund. De är för tillfället inte intresserade av att transportera break bulk-last.

Wallenius Wilhelmsen Logistics har veckoanlöp i Logent i Göteborgs hamn (Nord, 2013). Wallenius Wilhelmsen är svenskt-norskt och är ett samarbete mellan svenska Wallenius och norska Wilhelmsen. Rederiet har två linjer från Göteborg varav en går till Nordamerikas östkust och vidare till Mexikanska golfen och den andra går till Australien. Till Nordamerika har de veckoanlöp medan trafiken till Australien är oregelbunden och anlöpningsfrekvensen varierar mellan 10-20 dagar. Även om Wallenius Wilhelmsen skeppar vissa mängder H&H-gods så är det personbilar som står för majoriteten av lasten.

4.2 Krafter på RORO-marknaden

De olika respondenterna påtalade under intervjuerna många olika faktorer som är kopplade till Porters femkraftsmodell. Dessa åsikter är nedan sammanfattade utifrån den av Porters krafter som de berör. Utgångspunkten för Porters femkraftsmodell är RORO-rederierna och således avser exempelvis hot från substitut de alternativ som respondenterna anser finns på marknaden utöver RORO-rederiernas tjänster. Komplement avser de faktorer som varuägarna anser kompletterar RORO-rederiernas erbjudande. Vidare betecknas varuägarna som marknads köpare och hamnar och terminaloperatörer som marknads leverantörer.

4.2.1 Hotet från substitut

Även om RORO-transport är det första valet för sjötransporten av H&H-produkter menar flertalet av varuägarna att det finns många alternativa möjligheter till denna typ av transport. Det vanligaste substitutet till RORO-transporter som varuägarna beskriver är att istället transportera godset i container. Detta är dock inte möjligt för alla varuägare men redan idag använder sig flertalet av varuägarna av container till de destinationer som RORO-linjenätet inte täcker. Oftast innebär detta dock en merkostnad då varuägarna får betala för såväl överlast som överbredd.

I de flesta fall där container används så kan inte produkterna transporteras fullt monterade. Därför krävs först en viss demontering av produkten hos varuägaren och sedan motsvarande montering hos mottagaren vilket givetvis innebär en extra kostnad. Prisbilden uppges dock totalt sett vara relativt konkurrenskraftig och det finns exempel på varuägare vilka transporterar alla sina produkter delvis demonterande i container trots att det finns möjlighet att köra dem med RORO-fartyg. Linjeagenten Scandinavian Shipping tycker sig även se en utveckling mot att produkter dimensioneras för att kunna transporteras i container. Detta har dock inte bekräftats av varuägarna. Containerfartygen kan även skeppa visst H&H-gods på flak men många av varuägarna föredrar ändå RORO-fartyg då produkterna står väl skyddade under däck och därmed inte blir utsatta för väder och vind under transporten.

Ytterligare ett hot mot RORO-transporter vilket flertalet varuägare påtalar är att vissa av dem väljer att outsourca sin produktion till låglöneländer. Redan idag har flera av varuägarna mycket av produktionen utomlands och vissa delar flyttas även successivt. Scandinavian Shipping ser detta som en indikation på att behovet av transporter kommer att öka. De flesta av varuägarna anser dock att outsourcingen främst handlar om att mäta den inhemska efterfrågan i det producerande landet och således minskar behovet av översjötransporter.

Vissa varuägare ser även att det på sikt kan uppstå ett hot mot RORO-branschen i form av järnvägstransporter. En av varuägarna har varit med i ett försök med transporter via transsibiriska järnvägen mellan Sverige och Kina. Försöket gjordes tillsammans med stora globala speditörer men blev inte så lyckat eftersom det uppstod mycket problem vid gränsövergångar etc. Varuägaren uppger dock att ledtiden kortas markant och att det på sikt kan vara möjligt med en halvering av ledtiden. Varuägaren är därför försiktigt optimistisk om att funktionerna ska bli bättre på tio års sikt och att de då kan erbjudas både kortare ledtider och ett konkurrenskraftigt pris.

Vissa av varuägarna uppger även transporter med feeder-fartyg eller lastbil till kontinenten med efterföljande omlastning som ett alternativ till deepsea-RORO (oceangående RORO-transporter) direkt från Sverige. Ett exempel är en stålproducent som skickar all sin last med feeder-fartyg från en mindre hamn i Sverige till Antwerpen för att lagerhålla där och sedan lasta om för oceangående RORO-fartyg. Ett annat exempel är en varuägare som producerar skogsmaskiner och som transporterar alla sina produkter med lastbil till kontinenten för omlastning till RORO-fartyg där.

Många av de varuägare som transporterar sitt gods på MAFI-vagnar, det vill säga vagnar som lastas med icke hjulförsett gods, skickar även en viss godsmängd som LOLO-last, last som lyfts på fartyget med kran. De uppger att denna last i sådana fall oftast skeppas via mindre hamnar och att godset i regel är mycket tungt och skrymmande. I de fall där varuägaren använder sig utav LOLO-fartyg är det i regel någon form av projektlast. Om varuägarens kund gör en stor beställning kan varuägaren chartra hela LOLO-fartyg vilka i så fall transporterar produkterna direkt till kunden.

4.2.2 Hotet från nya aktörer

Den allmänna uppfattningen i branschen är att hotet från nya aktörer är lågt. Anledningen till detta uppges vara att branschen är svår att ta sig in i. Rederierna beskriver att RORO-fartyg i regel är dyra och för att kunna skapa en fartygslinje vilken har regelbundna avgångar krävs ett flertal fartyg som trafikerar den vilket innebär investeringar i miljardklassen. Detta förstärks ytterligare av många respondenter påpekar att det krävs stora företag med stora finansiella medel för att ett inträde på marknaden skall vara möjligt. Grimaldi beskriver att de försök som gjorts i regel genomförs genom att rederierna köper upp gamla fartyg vilket innebär hög bränsleförbrukning och dålig utrustning. Detta leder naturligtvis till en låg konkurrenskraft och att det således blir svårt att skaffa de storkunder som krävs för att få tillräckliga volymer. De större varuägarna har även många säkerhets- och utrustningskrav för att lasten ska få skeppas med ett specifikt fartyg. Exempel på detta kan vara grundkrav i form av certifiering enligt ISO9001 och ISA14001 eller krav om deltagande i leverantörsutvärderingar med mera. Enligt Grimaldi leder ofta detta till att de nya aktörerna inte blir godkända.

Många respondenter menar även att stordriftsfördelar är ett stort hinder för nya aktörer och att detta innebär stora fördelar för de redan etablerade rederierna på RORO-marknaden. Enligt Sveriges redarförening finns det inte tillräckligt med last av rätt typ i Sverige för att det ska locka fler aktörer att försöka ta sig in på marknaden. Både rederier och varuägare påtalar även att de ofta arbetar med långa kontrakt. Dessa sträcker sig över fler år vilket innebär att det är

svårt för ett rederi att på kortare tid locka till sig tillräckligt med varuägare för att uppnå stordriftsfördelar.

Beskrivningen av marknaden skiljer sig mellan deepsea-RORO och shortsea-RORO (RORO-transporter till närliggande marknader). Grimaldi uppger att det inträffar att nya aktörer etablerar sig inom shortsea-RORO, vilket de exemplifierar med rederiet North Sea RORO som trafikerade sträckan Göteborg till Killingholme (England) under 2012. Dock blev inträdet på marknaden kortvarigt och under början på 2013 meddelades att trafiken lades ned. Grimaldi menar att North Sea RORO:s snabba exit tydligt exemplifierar hur svårt det är för nya aktörer att ta sig in på marknaden.

4.2.3 Leverantörernas makt

På den svenska H&H-marknaden finns det två större hamnar som arbetar med utskeppning av H&H-gods. Dessa är Göteborgs hamn och Wallhamn. Vilket tidigare har nämnts, så delade Göteborgs hamn upp sina terminaler 2010, och numera drivs de av privata aktörer. ACL uppger att detta innebär att de har möjlighet att anlita såväl Älvsborgs Ro/ro som Logent för hantering av RORO-gods. ACL uppger vidare att de två terminaloperatörerna ger priser på hanteringen av gods och att de därefter kan välja det som alternativ som passar bäst.

Göteborgs hamn är på grund av sin infrastruktur den enda hamnen i Sverige som kan ta emot de allra största fartygen. Enligt Grimaldi så utnyttjar hamnen denna monopolistiska ställning för att skapa och behålla en högre prisbild och förhållandevis låg servicenivå.

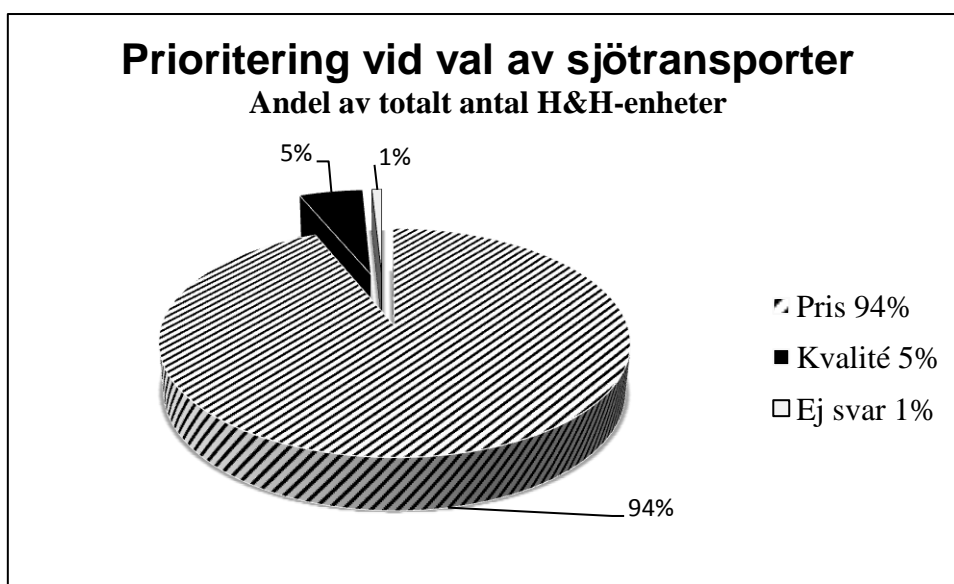
I containerterminalen i Göteborgs hamn är det en annan situation än i bilterminalen. I en tidningsartikel skriver Henriksson (2013) om den senaste tidens prishöjningar som nu möts av protester från varuägarna. Aktörerna i artikeln menar att kostnaden till slut kommer att fördelas ut på varuägarna om det inte finns några andra konkurrenskraftiga sätt att transportera sitt gods från Sverige.

4.2.4 Köparnas makt

I princip alla respondenter är överens om att H&H-varuägarnas direkta makt är begränsad. Denna åsikt delas av såväl varuägare som rederier. Svenska redarföreningen påpekar dock att kunderna indirekt har en stor makt då det krävs stort kundunderlag för att inköp av fartyg bli möjliga.

Majoriteten av respondenterna är överens om att det är ett visst antal faktorer som leder till varuägarnas begränsade makt. Dessa menar att det låga antalet RORO-rederier som verkar på den svenska marknaden gör att möjligheten att spela ut dessa mot varandra blir ytterst små. Dessutom påpekar de att flera av destinationerna enbart trafikeras av en aktör vilket i princip leder till en monopolställning på sträckan. Varuägarna har således inte möjlighet att transportera sitt gods på annat sätt vilket de i många fall är medvetna om. En varuägare uttryckte detta med *"Vi har ingen påverkan överhuvudtaget och vi är helt i makten hos RORO-rederierna!"*. Dock ger varuägarna och rederierna en annan bild när de nämner de linjer som utgår från kontinenten, till framförallt Asien, då många menar att det råder en viss konkurrens på dessa linjer.

Majoriteten av varuägarna uppger att priset är den avgörande faktorn vid valet av rederi. Detta innebär att 94 procent av enheterna på H&H-marknaden skeppas med det rederi som erbjuder lägst pris vilket även visas i *figur 3*. I de fall där mer än en aktör trafikerar sträckan så väljs i regel det billigaste alternativet. Varuägarna menar också att sjötransporten står för en betydande del av transportkostnaden och att en prispress på just denna del kan få relativt stora effekter på den totala transportkostnaden. Därav kan vissa tendenser till frustration märkas hos varuägarna och många efterfrågar fler RORO-avgångar inom deepsea från Göteborg. Detta för att kunna utöva en starkare prispress. I de fall där varuägarna prioriterar säkerhet och korta ledtider högre än pris blir dock situationen en annan och dessa varuägare tenderar att inte se lika negativt på sin ringa makt inom området.

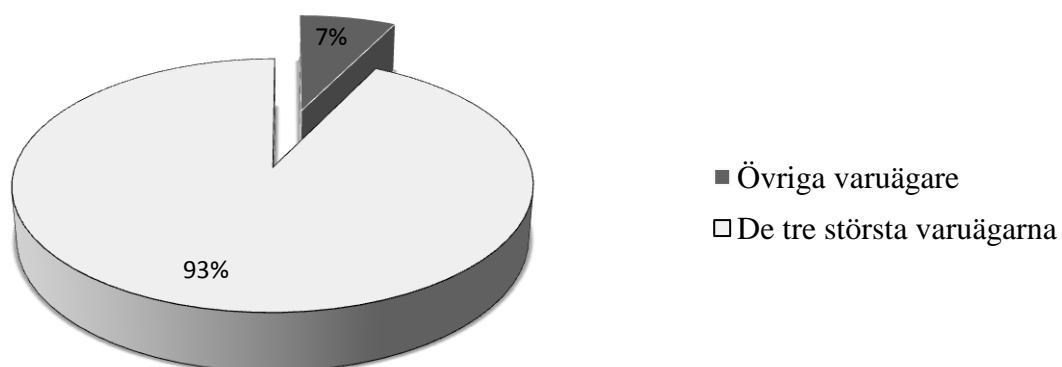


Figur 3 - faktorer som påverkar valet av sjötransporter för marknadens H&H-enheter (exklusive stålprodukter) statistiken är tagen från den marknadskartläggning som genomfördes utöver marknadsanalysen

Flertalet av varuägarna använder sig av speditörer för inköp av transporter och utförandet av transporter till hamnen. I flera av dessa fall lägger varuägaren över en stor del av beslutsfattandet på speditören. Speditören har en tätare och närmre kontakt med rederier, hamnar och terminaloperatörer och därför menar dessa varuägare att speditören är bättre lämpad att fatta beslut i frågan.

Det finns exempel på varuägare som försöker öka sin makt gentemot rederierna. Detta genom att samarbeta inom koncerner med andra bolag och därmed kunna driva gemensamma förhandlingar med rederier. Detta samarbete rör även produktionsenheter som finns i andra delar av världen. Därmed blir de volymer som upphandlas betydligt större än vid separata upphandlingar för respektive produktionsenhet. En av de största varuägarna på marknaden menar att deras makt är ytterst liten och att de trots sina stora volymer inte har någon större påverkan på RORO-rederierna. Detta trots att de är betydligt större än de flesta andra varuägarna. Detta visas tydligt i *figur 4* där de tre största varuägarnas antal enheter visas jämfört med övriga varuägare.

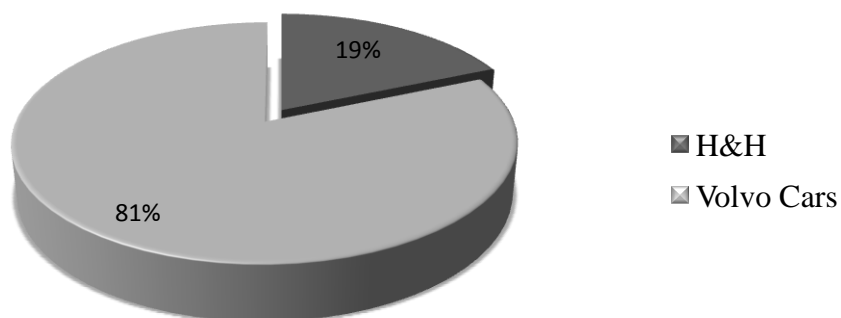
Fördelning av totalt exporterade H&H-enheter



Figur 4 - fördelning av totalt antal H&H-enheter som exporterats med sjötransport (exklusive stålprodukter) statistiken är tagen från den marknadskartläggning som genomfördes utöver marknadsanalysen

Grimaldi belyser att den bild av varuägarnas makt som ges från H&H-varuägare och rederier blir något missvisande. De menar att det visserligen stämmer att de olika H&H-varuägarna har en begränsad makt men eftersom personbilstransporter bidrar med merparten av godsmängderna så är det dessa som besitter den verkliga makten gentemot rederierna. Detta blir mycket tydligt i *figur 5* där produktionen i Sverige för Volvo Cars jämförs med den totala produktionen av H&H (Volvo Car Group, 2012). Vidare menar Grimaldi att rederierna helt enkelt inte har något annat val än att förlägga sina anlöp till de hamnar som passar personbilsproducenterna bäst.

Personbilar och H&H-enheter som producerats i Sverige



Figur 5 - andelar av den gemensamma produktionsvolymen (exklusive stålprodukter) statistiken är tagen från den marknadskartläggning som genomfördes utöver marknadsanalysen

4.2.5 Rivalitet mellan existerande konkurrenter

Enligt såväl varuägare som rederier är konkurrensen på världens RORO-marknad låg. Marknaden beskrivs som begränsad och uppdelad mellan de fåtal rederier som finns. Faktum är att de rederier som verkar på marknaden i regel anser att nackdelarna med att börja konkurrera på andra sträckor än de som de redan trafikerar överstiger fördelarna. Scandinavian Shipping menar till exempel att detta skulle skapa onödig marknadsoro och onödiga kostnader. Wallenius Wilhelmsen påpekar i sin tur att det inte finns någon anledning till att konkurrera med exempelvis Eukor eftersom de har samma ägare och i det fallet i princip konkurrerar med sig själva. Snarare är det vanligt med samarbete mellan samägda rederier, till exempel i form av uthyrning av skepp. Dock uppger dessa rederier att sammanslagningar inte är aktuella eftersom detta av naturliga skäl inte skulle få godkänt av konkurrensverk.

Den generella bild som rederierna ger är att de har en god fyllandsgrad på sina fartyg. Givetvis varierar det mellan de olika rederierna men de rederier som har PCTC-fartyg och därmed har sitt främsta fokus på personbilar är till exempel inte intresserade av att transportera stål och dylika produkter då detta inte är tillräckligt lönsamt. Vid drastiska nedgångar av personbilstransporterna ser de dock detta som en möjlighet även om de snarare förväntar sig en ökning inom ett par år då det är troligt att konjunkturen vänder uppåt på sikt.

4.2.6 Komplement

Flera varuägare uppger att det finns omgivande faktorer kring RORO-rederierna som kan innebära skillnader i valet mellan att skicka från en hamn eller en annan. En varuägare beskriver ett exempel där de har drabbats av höga kostnader vid sjötransport från Indien där deras fabrik är förlagd. Anledningen är de tvingas skeppa sitt gods i container istället för på RORO-fartyg vilket inte är så passande för deras produkter. Detta beror på brister i Indiens infrastruktur som medför att de inte har möjlighet att transportera sina produkter till en RORO-anpassad hamn utan helt enkelt får välja den närmsta hamnen.

Enligt flera av varuägarna förbättrar järnvägen förutsättningarna för att transportera sitt gods med RORO-transporter. Dock är det inte så många av varuägarna som använder sig av järnvägstransporter då lastbilstransporter är allt för konkurrenskraftigt. Lastbilstransporter innebär till exempel inga omlastningar och de kräver inte lika god framförhållning. Vidare menar vissa varuägare att lastningen inte är tillräckligt effektiv för att det ska bli kostnadseffektivt med järnvägstransporter.

Många av varuägarna har en unik transportör för just deras företag och utbudet av transportörer i Sverige tycks vara mycket stort. Många av varuägarna använder sig även av någon form av speditör som samordnar de olika transporterna i logistikkedjan. I regel används någon av de globala speditörerna som finns på marknaden.

De olika hamnarna uppger att de erbjuder många kringtjänster för varuägarna. Detta kan vara allt från enkel tvätt till mindre ombyggnationer. Antalet kringtjänster varierar givetvis mellan de olika hamnarna men i Göteborgs hamn finns ett stort kluster av företag som erbjuder

kompletterande tjänster till varuägare, rederier och terminaloperatörer. För personbilstransporter erbjuder många hamnar exempelvis PDI-tjänster.

4.3 Påverkan av relationer

I många fall beskriver rederier och varuägare att de främst väljer hamn respektive rederi utifrån vilket pris som erbjuds samt med en viss hänsyn till vilken service som erbjuds. Dock ger vissa av varuägarna och rederierna hänvisningar om att detta är en sanning med modifikation. En anledning till rederiernas val av hamn som vissa respondenter anger är istället den ägarbild som råder på RORO-marknaden.

En varuägare konstaterar att priset inte alltid behöver vara det samma för samtliga varuägare med följande uttalande: *”har man en bra relation med gubben på rederiet så kanske det bli ett lägre pris”*. Vidare uppger samma varuägare att säkerhet är en viktig faktor vid val av transportörer och rederier. De föredrar långa relationer där de vet att allt har fungerat. Grimaldi menar även att samarbeten med större kunder medför stora fördelar eftersom detta samarbete innebär en kvalitetsstämpel och en god referens när det gäller relationer med andra företag.

4.4 Göteborgs hamn

De olika respondenterna ombads vid intervjuerna att identifiera Göteborg hamns styrkor, svagheter, möjligheter och hot. Dessa åsikter beskrivs nedan. Observera att detta avsnitt inte sätter RORO-rederierna i centrum skillnad från föregående avsnitt. I denna del ligger fokus på Göteborgs hamn.

4.4.1 Styrkor

Varuägarna menar att den absolut viktigaste styrkan hos Göteborgs hamn är tillgången till de RORO-rederier som trafikerar hamnen och det omfattande linjenät som Göteborgs hamn erbjuder. I övrigt beskriver respondenterna Göteborgs hamns fördelar med två ord - god infrastruktur och bra geografiskt läge. De olika typerna av aktörer har dock olika perspektiv på fördelarna. Vad gäller den goda infrastrukturen så syftar rederierna på enkla inseglingar och möjligheten att ta emot de största fartygen. Detta relaterar till den stora kapacitet och det vattendjup som erbjuds. Göteborgs hamn har ett vattendjup på 14 meter jämfört med Wallhamns 8,6 meter. Flera av rederierna påpekar också att Göteborgs hamn är den enda hamnen i Sverige som har möjlighet att ta emot de allra största fartygen och att detta har gett dem något av en monopolställning i vissa avseenden. Från varuägarnas perspektiv kommer främst den goda infrastrukturen på tal vid intervjuer med stålföretag och då handlar det om tillgången till järnväg. Stålföretagen nämner även Göteborg hamns så kallade järnvägspendlar som ett bra koncept för effektiv användning av järnvägen. Järnvägspendlarna innebär regelbundna järnvägsavgångar för gods från en rad svenska orter till Göteborgs hamn.

Även när det gäller de geografiska fördelarna med Göteborgs hamn så har rederier och varuägare olika perspektiv. Ur ett havsperspektiv så är inseglingen enkel och snabb och efter rundningen av Danmark så är det i princip raka vägen in till Göteborgs hamn vilket sparar såväl tid som bränslekostnader. Landperspektivet beror givetvis var i landet varuägaren har

sin produktion, men i de flesta fall föredrar varuägarna att transportera sitt gods kortare sträckor på havet och längre på land.

Andra fördelar som varuägare har nämnt är bland annat möjligheten till tvättning och stuffning, det vill säga omlastning av H&H-gods. Denna möjlighet upplevs även viktigt för vissa rederier. Till exempel så lastar Wallenius Wilhelmsen den break bulk-last som ska lastas om på kontinenten i Göteborg medan motsvarande rullande last skeppas med systerbolaget Eukor från Wallhamn. Detta då Wallenius Wilhelmsen menar att Göteborgs hamn har bättre hantering av denna typ av gods.

4.4.2 Svagheter

Både de rederier som anlöper Göteborgs hamn och de som anlöper andra hamnar i Sverige är överens om att kostnadsbilden i Göteborgs hamn är för hög vilket de anser är omotiverat. Däremot ser inte varuägarna något direkt problem med den prisbild som råder. Flera varuägares och rederiers uppfattning är att det inte är troligt att priserna kommer att sjunka. Flera av respondenterna menar snarare att de fått indikationer på att priserna kommer att stiga. Rederierna tycker även att det råder en viss brist på kajplatser och att det händer att deras anlop blir fördröjda, med stora kostnader som följd. Även om läget i Sverige är bra så ser vissa respondenter en svaghet i hamnens geografiska läge i förhållande till Göteborgs stad då trafik till och från hamnen tvingas ta sig genom staden.

Såväl varuägare som rederier kritiserar Göteborgs hamn för att de har prioriterat containertrafiken allt för högt i jämförelse med RORO-trafiken. Detta menar flera respondenter har lett till att container visserligen fungerar mycket bra men att RORO-segmentet har blivit lidande.

Sedan uppdelningen av hamnen mellan olika privata aktörer upplever många av varuägarna en försämrad flexibilitet i hamnen. En stålproducent upplever till exempel att detta har medfört problem med tågtrafiken till hamnen då möjligheten till uppdelning av en tåglast mellan de olika terminalerna inte fungerar så bra längre. Detta innebär att stålproducenten tvingas transportera sitt gods med lastbil i de fall godsmängderna till en specifik terminal inte fyller ett helt tågset, vilket medför en högre kostnad. Ytterligare en negativ konsekvens av uppdelningen är att några varuägare upplever en försämrad kommunikation med hamnen och terminaloperatörerna. Ett flertal varuägare upplever även att det kan vara bristande flexibilitet och krångligt vid id-kontroller och inpassering till hamnen vilket till exempel kan innebära att transportören får vänta flera timmar innan avlastning av godset kan ske.

Scandinavian Shipping menar även att Göteborgs hamns avsaknad av kranar för LOLO-last är en brist. Sådana kranar finns i andra hamnar och i Göteborgs hamn går visserligen detta gods att hantera men då krävs mobila kranar vilket innebär kostnadsökningar.

4.4.3 Möjligheter

I framtiden finns det enligt respondenterna flera möjligheter för Göteborgs hamn att utvecklas. Den utveckling som många av varuägarna gärna skulle se är att Göteborgs hamn lyckas locka till sig fler rederier. Detta eftersom de uppger att de väljer hamn utifrån vilka rederier som trafikerar hamnen. De varuägare som är flitiga användare av järnvägen ser stora

möjligheter i utveckling av infrastrukturen. Rederierna ser också en potential i förbättring av infrastruktur men då främst av kajer.

De nya svaveldirektiv som kommer 2015 (SECA 15) ses av såväl Göteborgs hamn själva som av Sveriges redarförening som en möjlighet till ökade marknadsandelar då Göteborgs hamn kan dra nytta av sitt geografiska läge för att locka till sig mer gods från andra svenska hamnar.

4.4.4 Hot

I intervjuerna har egentligen bara två hot mot Göteborgs hamn tagits upp. Dels är det outsourcing av produktion från Sverige vilket kan få en negativ inverkan på exportmängderna. Utöver detta ses utvecklingen i de konkurrerande hamnarna som ett hot mot Göteborgs hamns utveckling. Förbättringar och flytt av anlöp till i första hand Wallhamn är ett vanligt exempel som nämns.

På samma sätt som de nya svaveldirektiven kommer att innebära vissa möjligheter för Göteborgs hamn menar flera aktörer att det kommer att innebära ett hot. Det som skiljer sig är beroende av huruvida Göteborgs hamn jämförs med internationella eller svenska hamnar. Jämfört med hamnar på kontinenten ses svaveldirektiven som ett hot då varuägare kan välja att transportera godset på land till kontinenten för omlastning där.

4.5 Wallhamn

Enligt Göteborg hamn så är deras främsta konkurrent inom deepsea-RORO Wallhamn på Tjörn. Hamnen har utvecklats mycket under 2000-talet och har gått från att vara kommunalägt till att numera vara ägt av rederiet Grimaldi.

Grimaldis tillika Wallhamns syn på hamnens utveckling är den som redogörs för i följande två stycken. Grimaldi har funnits i Sverige sedan 1987 och till en början trafikerade de endast Göteborg sporadiskt då de fick specifika leveransorder. Under 1993 inleddes linjetrafik med anlöp i Göteborgs hamn. Dock flyttade de sina anlöp till Wallhamn 1997. Anledningen till flytten var att Göteborgs hamn hade för höga kostnader samtidigt som få kajplatser, låg produktivitet och ständiga problem med fackförbund utgjorde bekymmer. Den faktor som blev avgörande för flytten var att Volvo, som sätter kvalitetsindex på sina transportörer, gav Grimaldi så lågt index att de hotades att bli av med Volvo som kund. Grimaldi menar att de inte var ansvariga för den dåliga kvaliteten utan att detta främst berodde på Göteborgs hamn och deras dåliga arbete. I och med flytten till Wallhamn ändrades Volvos kvalitetsindex för Grimaldi drastiskt och de gick från att vara underkända till att hamna i topp gällande kvalitet.

År 2005 fick Grimaldi och Eukor erbjudande om att tillsammans förvärva Wallhamn av Tjörns kommun. Eukor var precis som Grimaldi missnöjda med Göteborgs hamn och hade flyttat sina anlöp till Wallhamn. Tillsammans skapade Grimaldi och Eukor det gemensamma ägarbolaget Wallhamn Holding AB där de ägde 50 procent vardera. Eftersom Eukor ägs av Wallenius Wilhelmsen, som i sin tur utgör ett samarbete mellan två bolag, så ägdes följaktligen bolaget av fyra parter som verkade i två olika sfärer. Wallhamns underhåll var dock eftersatt och krävde investeringar på cirka 60 miljoner kronor efter några år, vilket Eukor inte var villiga att bidra till. Därför köpte Grimaldi Eukors del av Wallhamn Holding 2009 varpå Eukor istället tecknade ett långvarigt kontrakt med Wallhamn.

Enligt Göteborgs hamn berodde även Eukors flytt på den lediga kapacitet som uppstod i Wallhamn när Toyota flyttade sin nordiska bilimport från Wallhamn till Malmö hamn 2003 (Redaktionen, 2003). Varuägarna i undersökningen beskriver Wallhamns främsta fördel med att de helt enkelt har lyckats locka till sig rätt rederier. Såväl Göteborgs hamn som Wallhamn ser en stor styrka med Wallhamn i att de i princip inte har någon begränsning när det gäller landområden och uppställningsytor. Detta möjliggör att de kan erbjuda importerande bilföretag uppställningsytor under lång tid vilket värderas högt hos bilproducenterna. Speciellt Kia och Hyundai som står för stora delar av importen till Wallhamn producerar mycket bilar mot lager för att sedan lagerhålla bilarna i Wallhamn. Wallhamn menar att de arbetar mycket med att knyta till sig biltillverkarna genom att erbjuda PDI-tjänster till bilproducenterna, vilket innebär att de anpassar bilarna till svenska förhållanden.

Wallhamns största nackdel är bristen på god infrastruktur, en åsikt som delas av både varuägare, Göteborgs hamn och Wallhamn. Tillgängligheten till Wallhamn begränsas främst av avsaknaden av järnväg men även av att tung last måste passera exempelvis broar för att ta sig dit vilket kan vara problematiskt. Wallhamn själva menar att de är mycket nöjda med vad de har åstadkommit under de senaste åren och kommer arbeta med att fortsatt utveckla sina kunderbjudanden. Dock ser de inga större utmaningar i framtiden. Wallhamns representant uttrycker detta med: *”Vi ha uppnått allt vi vill uppnå”*.

Grimaldi menar att sitt ägarskap av Wallhamn har skapat bra förutsättningar för att kunna kontrollera sin egen situation. Detta är även anledningen till att de utöver Wallhamn även äger andra terminaler och hamnar runt om i världen. Grimaldi får även möjligheten att minska väntetiden för sina fartyg in till hamn samt att optimera hanteringen av gods för deras fartyg och last. Exempelvis så påstår de att lastningen av containrar på Grimaldis fartyg går cirka fyra gånger snabbare i Wallhamn än vad det har gjort vid de enstaka tillfällen då Grimaldi har anläppt Göteborgs hamn.

5 Analys

I följande del analyseras det empiriska resultatet utifrån de berörda teorierna. Delen inleds med en analys av maktstrukturen på RORO-marknaden utgåendes från Porters femkraftsmodell. Vidare redogörs för vilka andra faktorer som påverkar marknaden i ett avsnitt om kopplingar mellan aktörer följt av en SWOT-analys av Göteborgs hamn. Avslutningsvis resoneras det kring hur Göteborgs hamn kan utnyttja den rådande marknadssituationen baserat på det som SWOT-analysen visade.

5.1 Maktstrukturer på RORO-marknaden

Konkurrensen inom deepsea-RORO i världen är låg. Detta är i stort sett alla aktörer på marknaden överens om. Påståendet är egentligen föga förvånande. Alla faktorer som Porter (2008) anser behövs för att generera en låg konkurrens och en stor makt hos rederierna är i princip uppfyllda. Dock är det viktigt att poängtera att det skiljer sig betydligt mellan H&H-segmentet och personbilssegmentet. Personbilstillverkarnas makt är stor och rederierna går i princip till de hamnar som passar personbilstillverkarna bäst. Detta är visserligen helt logiskt då volymerna inom H&H inte är jämförbara med de volymer som produceras inom personbilsindustrin. Dessutom stärks personbilstillverkarnas makt av det faktum att de har starka intressen i RORO-rederierna, vilket inte minst belyses av att Eukor ägs till 20 procent av Hyundai/KIA. För H&H-marknaden ser maktbalansen ut på ett annat sätt.

Ytterligare en faktor som enligt Grant (2005) påverkar konkurrensen på en marknad är graden av differentiering mellan de olika konkurrenterna. Differentieringen inom H&H-marknaden består främst av skillnaden mellan de hamnar som rederierna trafikerar. De rederier som trafikerar samma destinationer är dock även de relativt differentierade. Exempelvis både Wallenius Wilhelmsen och ACL har linjer till USA:s östkust, men det finns en markant skillnad i deras fokus eftersom Wallenius Wilhelmsen opererar PCTC-fartyg vilka främst transporterar personbilar medan ACL har ConRo-fartyg och därmed i högre utsträckning transporter containrar och H&H. En annan tydlig skillnad de båda rederierna emellan är att ACL transporterar stålprodukter vilket Wallenius Wilhelmsen inte gör.

RORO-rederierna utgör en stor maktfaktor och de är medvetna om sin starka ställning. Dessutom har de ekonomiska förutsättningar för att kunna påverka sin egen maktposition vilket Grimaldis uppköp av Wallhamn är ett exempel på. En viktig faktor som medför att rederierna kan känna sig trygga är att inträdesbarriärerna till marknaden är så stora som de är. De höga initiala kapitalkostnaderna som Porter (2008) berör som en av inträdesbarriärerna är uppenbara, vilket flera av respondenterna även bekräftade i intervjuer. Vidare menar Porter (2008) att detta i sig inte är en tillräckligt stark inträdesbarriär för att avskräcka nya rederier. Således bör det även finnas fler inträdesbarriärer, något som respondenterna bekräftar. Den mest betydande inträdesbarriären är snarare svårigheten att uppnå stordriftsfördelar för de rederier som anlöper Sverige. Detta då volymerna på den svenska H&H-marknaden är för koncentrerade.

Om hotet från nya aktörer på den svenska RORO-marknaden är lågt så finns det större anledning för rederierna att känna oro gentemot hotet från substitut. Dock beror detta enligt Grant (2005) till stor på hur stora incitamenten är för varuägarna att gå över till substitut. Idag

tycks varuägarnas incitament till att gå över till substitut inte vara så stora. Dock kan dessa öka om de tendenser till monopol som finns på vissa linjer används på ett liknande sätt som exempelvis operatören i Göteborg hamns containerterminal, APM Terminals, använt sin monopolställning. Det missnöje som har uppstått har troligtvis ökat varuägarnas incitament för att hitta substitut.

Kunderna inom H&H skulle på längre sikt mycket väl kunna finna lösningar som kommer att bli högst konkurrenskraftiga gentemot det utbud som RORO-rederierna har idag. Det mest konkreta och i dagsläget aktuella substitutet mot RORO-transporter är att kunderna transporterar sitt gods till kontinenten för vidare transport därifrån. Detta medför att varuägarna kan utnyttja det relativt stora utbud som finns där för att kunna skapa en mer gynnsam prisbild. På detta vis kringgår de den rådande maktstrukturen på precis det sätt som Grundy (2006) påtalat i sin teori. Transporter till kontinenten är troligen det största hotet i dagsläget med tanke på att infrastrukturen är välutvecklad och att det redan idag finns exempel på varuägare som kör alla sina produkter på detta sätt. Om godset skeppas till kontinenten med feeder-fartyg behöver detta i sig inte missgynna Göteborgs hamn eftersom de har ett mycket bra linjenät inom kortsjötrafiken.

Även om hotet från järnvägstransporter till Asien kan tyckas avlägset skulle det mycket väl kunna bli verklighet inom en kortare period än tio år förutsatt att incitamenten för att upprätta denna typ av transport blir tillräckligt stora. Många av H&H-varuägarna har dyra produkter och arbetar mycket med att korta sina ledtider. En förkortning av ledtiden till Asien skulle således vara attraktivt för flera av varuägarna. Med antagandet att motsvarande förkortning även gäller varuägare på kontinenten så kan de gemensamma påtryckningarna för att upprätta en väl fungerande tåglinje till Asien komma att bli påtagliga.

Ytterligare ett hot från substitut som påtalas är outsourcing av produktionen till låglöneländer. Det kan diskuteras om detta kommer att leda till en ökning eller en minskning av transporter och meningarna mellan respondenterna går isär. Dock går det att se en koppling mellan att den nya produktionen i regel förläggs till de länder där varuägarna även ser en ökning i efterfrågan och en framtida potential. Detta skulle således leda till ett minskat behov av transporter. Visserligen är detta en process som tar tid men hög prissättning från hamnar och rederier innebär starkare ekonomiska incitament för att flytta produktionen. Exempelvis så kommer ett högre pris från rederier och hamnar visserligen leda till ökade vinster på kort sikt men på långsikt bli inverkan på resultatet negativ till följd av minskade transportvolymer. Således bör hamnar och rederier vara mycket måna om och arbeta för ett underlättande av produktion i de länder där de verkar. Detta då efterfrågan på transport är grunden till deras verksamhet.

Historiskt sett så har i princip en leverantör på den svenska marknaden haft monopol för transporter av H&H-gods inom deepsea-RORO, Göteborgs hamn. Precis som Porter (2008) påtalar så skapade då denna starka aktör mer värde åt sig själv genom att ta ut ett högre pris och begränsa kvalitén. Denna monopolställning förändrades dock markant i och med att Wallhamn startade sin expansion och har följts upp av uppdelningen av Göteborgs hamn. De faktorer som omgav Grimaldis köp av Wallhamn är av stort intresse och är ett verkligt

exempel på rederiernas numera stora makt över marknaden. Grimaldi integrerade sig, i enlighet med Grundys (2006) teorier, med en ny aktör på marknaden och kunde på så vis kringgå den rådande maktstrukturen. I och med Grimaldis uppköp och flytt till Wallhamn visade de på sin ekonomiska styrka och skapade sina egna förutsättningar för en bättre maktställning. Det bör tas i beaktande att de investeringar som Grimaldi gjorde är relativt stora och att det krävs både stor kunskap och god ekonomi för att kunna genomföra detta. Det kan tyckas märkligt att Göteborgs hamn inte reagerade kraftigt på Grimaldis kritik. Speciellt när de till slut även valde att byta hamn för sina anlöp. Dessvärre för Göteborgs hamns del så tog de inte åt sig av kritiken vilket ledde till att även Eukor flyttade sina anlöp till Wallhamn. Det går att se likheter mellan dessa händelser och den idag rådande situationen i containerterminalen. Utvecklingen där är av liknande karaktär då APM Terminals kan ta ut ett högt pris tack vare sin starka position.

Grant (2005) beskriver i sin teori att varuägarnas relativa makt beror på konsekvenserna för de båda parterna om affären inte blir av. Inom H&H-marknaden har varuägarna i de flesta fall inga andra alternativa transportsätt än med RORO-fartyg. Detta innebär att deras relativa makt är begränsad och således har varuägarna på den svenska H&H-marknaden hamnat i en ogynnsam situation. Majoriteten av varuägarna uppger att det är priset som avgör hur de transporterar sina produkter. I och med de monopolställningar som råder på vissa sträckor är dock möjligheter för varuägarna att uttöva prispress högst begränsad. Valet av hamn är inget som varuägarna kan styra över utan de tvingas välja den hamn som kan erbjuda de linjer som transporten efterfrågar. För att skapa sig en position där varuägarna ökar sina möjligheter till att pressa och påverka priset för transporter krävs det enligt Grant (2005) att varuägarna blir större och mer koncentrerade. Detta innebär att det krävs en mycket stor ökning av varuägarnas volymer alternativt att många mindre aktörer går samman i upphandlingarna. Båda scenarierna är dock föga troliga. De största varuägarna på marknaden skulle eventuellt kunna påverka rederierna även om dessa varuägare själva ser denna möjlighet som liten.

Enligt Grant (2005) kan varuägarnas makt även gynnas av en större konkurrens på marknaden eller nedgångar inom andra industrier om dessa förändringar skapar en betydande mängd ledig kapacitet hos rederierna. Denna lediga kapacitet kan enligt Grant (2005) leda till en priskonkurrens vilket skulle vara högst välkommet hos varuägarna. Om outsourcing av produktion och möjligheterna till substitut ökar så finns det en möjlighet att den lediga kapaciteten ökar och på så vis skulle varuägarna få en ökad makt. För att varuägarna ska kunna öka sin makt gentemot rederierna behövs någon form av samarbete med andra parter för att helt enkelt skapa en större konkurrenssituation på RORO-marknaden vilket enligt Grant (2005) skulle få positiva effekter för varuägarna. Detta skulle vara av högsta intresse för såväl hamnar som varuägare då maktbalansen på marknaden skulle komma att förändras till deras fördel.

5.2 Kopplingar mellan aktörer

Visserligen är Porters modell en viktig del i att förstå marknaden men det finns många andra delar som påverkar marknaden som utelämnas. Ett kort men tydligt exempel på detta är de varuägare som uppger att de föredrar samarbeten som pågått länge och som har fungerat bra. Detta är enligt Håkansson & Snehota (1995) mycket vanligt inom relationer mellan företag

och tyder på de irrationella kopplingar som finns mellan företag. Frågan är huruvida samarbetet upplevs som säkert på grund av att det verkligen har fungerat bra eller om det beror på att personerna i företagen känner varandra bra och litar på varandra. Egentligen kan det vara bättre att byta samarbetspartners men banden mellan olika aktörer är allt för starka. Således bör alla typer av band tas i beaktande precis som Håkansson & Snehota (1995) påpekar. Håkansson & Snehota (1995) påpekar att relationer är mycket komplexa och således är det troligt att det finns fler kopplingar än de som identifieras nedan. Dessa kopplingar kan påverka relationen i hög grad.

Håkansson och Snehota (1995) menar att alla relationer uppvisar de flesta typer av kopplingar och att det finns ett oändligt antal varianter av dessa. Enligt den sammanställda empirin stämmer dessa teorier mycket bra. Även om många relationer är mycket komplicerade och svåra att skapa en bra bild om, går det ändå att urskilja vissa kopplingar mellan aktörerna på RORO-marknaden. För att öka sin ställning på marknaden bör Göteborgs hamn arbeta med de kopplingar som finns idag för att stärka och förbättra dessa. De bör även genomföra mycket arbete med att skapa nya kopplingar till de aktörer som verkar på marknaden. Idag trafikerar tre RORO-rederier översjömarknader från Göteborgs hamn. Dessa rederier har olika kopplingar till Göteborgs hamn men även starka kopplingar till andra aktörer på marknaden bland annat Grimaldi och Wallhamn.

Vad gäller Göteborgs hamn så har de främst skapat resurskopplingar till de olika rederierna. Den kanske starkaste kopplingen har Göteborgs hamn till ACL eftersom ACL transporterar mycket stål till USA som körs på järnväg till Göteborgs hamn. Således har ACL skapat en resurskoppling till stålproducenterna och därmed även till Göteborgs hamn. Dock har ACL signalerat att det finns en viss risk för att de ska sluta med direktanlöp till Göteborg och istället börja använda sig av feeder-fartyg till kontinenten. Eftersom ACL ägs av Grimaldi som i sin tur äger Wallhamn kan det tänkas att det i så fall ligger nära till hands att vissa delar av lasten då kommer transporteras via Wallhamn. Det kan tyckas givet att ACL redan idag borde anlöp Wallhamn istället för Göteborgs hamn men fartygen är för stora för Wallhamn till följd av vattendjupet. Dessutom transporterar ACL container vilket gör det gynnsamt att anlöp Göteborgs hamn.

Även till Wallenius Wilhelmsen finns det resurskopplingar i form av Göteborgs hamns goda hantering av break bulk-gods. Detta är en tjänst som Wallhamn inte kan erbjuda på samma nivå. En intressant aspekt är att Wallenius Wilhelmsens rullande gods som ska omlastas på kontinenten skeppas med Eukor från Wallhamn för att sedan lastas om till Wallenius Wilhelmsens fartyg på kontinenten. Således finns det såväl aktörsband, aktivitetslänkar och resurskopplingar mellan Wallenius Wilhelmsen och Eukor.

Kopplingen mellan Höegh Autoliners och Göteborgs hamn är något diffus och anledningen till att Höegh anlöp Göteborgs hamn är främst att de inte ser någon anledning till att byta eftersom de i dagsläget är nöjda med den service som erbjuds. Det kan tänkas att det finns ett samband mellan AP Möller Maersks ägarskap av APM terminals samt sitt 37.5 procentiga ägande av Höegh Autoliners och anlöpen i just Göteborgs hamn men detta samband dementeras av Höegh Autoliners. Denna koppling kan dock vara en möjlighet för Göteborgs

hamn att påverka och på så vis skapa en starkare koppling mellan Göteborgs hamn och Höegh. I dagsläget finns det således ingen stark koppling mellan Göteborgs hamn och Höegh Autoliners. Detta möjliggör för Höegh Autoliners att snabbt kunna byta till Wallhamn om de blir missnöjda med Göteborgs hamn.

Ett oroväckande band är kopplingen mellan Eukor och Grimaldi samt deras samarbete i Wallhamn. Detta har troligtvis skapat starka aktörsband. Dessutom är Eukors import av personbilar bundet till Wallhamn då hamnen erbjuder lagerhållning och PDI-tjänster. Således har Eukor starka kopplingar till Wallhamn och tillsammans med Wallenius Wilhelmsens ägarskap av rederiet kan det ligga nära till hands även för Wallenius Wilhelmsen att flytta sina anlop till Wallhamn. Speciellt om de skulle bli missnöjda med Göteborgs hamn. Om Wallhamn skulle utveckla sin hantering av break bulk förlorar Göteborgs hamn sin konkurrensfördel. Detta kan även innebära ett försvagat band mellan Wallenius Wilhelmsen och Göteborgs hamn. Att Göteborgs hamn skulle kunna locka tillbaka Grimaldi ses som helt orimligt då de har investerat stora summor i Wallhamn och dessutom anpassat Wallhamn främst efter sina egna behov. Kopplingarna och banden till Wallhamn är således mycket starka.

Genom att använda sina styrkor kan Göteborgs hamn, med hjälp av olika typer av kopplingar, skapa starkare band mellan sig, varuägare och rederier. De olika banden varierar som sagt från fall till fall men till exempel så är resurskopplingarna mellan stålföretag och Göteborgs hamn mycket starka och om dessa förvaltas väl så blir det svårt för dessa att börja transportera från Wallhamn istället.

Enligt Håkansson & Snehota (1995) är aktörsbanden mellan företag mycket lika de band som finns mellan individer. Banden kan tyckas vara lösa eftersom det kan räcka med att en person i det ena företaget byter arbete för att aktörsbandet mellan företagen ska upphöra. Dock finns det faktorer som tyder på att banden kan vara starka när de väl har knutits. De aktörsband som tycks finnas mellan varuägare och rederier är främst de mellan inköparen av logistik tjänster och motsvarande säljare hos rederierna. Dessa personer känner i många fall varandra bra och en varuägare uppger att relationen i vissa fall kan innebära ett lägre pris på transporter. Således är det inte säkert att varuägarna byter till ett annat rederi även om prisbilden blir något lägre. Om Göteborgs hamn exempelvis får ett nytt rederi att anlöpa Göteborg med transporter till Asien är det inte givet att varuägarna byter till det nya rederiet. Det kan mycket väl tänkas att de fortsätter att skicka sitt gods via Wallhamn då de skapat en relation med hamnen och rederierna som anlöper den. Håkansson & Snehota (1995) menar dessutom att de informella kontakter som skapas över tid människor emellan i regel är starkare än de formella kontakter som finns. Detta innebär att en god relation med rätt personer på företagen troligtvis kommer vara starkare än vad företagets formella relation är. Således är det viktigt att Göteborgs hamn har detta i åtanke.

Eukor är i princip uppboundna till Wallhamn på grund av den service Wallhamn erbjuder gentemot de fordonstillverkare vars fordon går via Wallhamn. Detta är ett intressant koncept och även Malmös hamn har knutit upp varuägarna mot sig genom att erbjuda kompletterande tjänster. En intressant möjlighet för Göteborgs hamn vore att undersöka på vilket sätt de kan

binda importerat H&H-gods till sig. På detta vis kommer varuägarna arbeta aktivt för att rederierna ska välja att lägga sina anlöp just i Göteborgs hamn.

5.3 SWOT

Inledningsvis ska det betonas att SWOT-analysen berör Göteborgs hamn och har ett tydligt fokus på RORO-marknaden för H&H-gods vilket givetvis har präglat dess utformning och resultat. Således är den fokuserad vilket Piercy och Giles (1989) tydligt förordar. Dessutom är SWOT-analysen definitivt kundorienterad eftersom den genomfördes med ett tydligt externt perspektiv. Faktum är att SWOT-analysen i större utsträckning avspeglar vad marknadens aktörer anser än Göteborg hamns syn på saken. Även detta ligger väl i linje med Piercy och Giles (1989) resonemang som argumenterar för att analysverktygets faktorer bör vara starkt relaterade till kundbehov och kundnöjdhet. SWOT-analysens externa fokus har också ökat dess objektivitet vilket annars kan vara svårt att uppnå som Pickton och Wright (1998) belyser. Detta eftersom de svar som erhöles från Göteborgs hamn bekräftades av många aktörer och analysen generellt är mer förankrad än vad som kanske är normalt.

För att Göteborgs hamn ska utvecklas är det viktigt att de skickligt utnyttjar de styrkor som hamnen har. Detta genom att matcha dessa mot möjligheterna som finns i den externa omgivningen. Samtidigt bör Göteborgs hamn beakta de hot som finns i den externa omgivningen så att inte dessa kan kopplas samman med Göteborg hamns svagheter. Som *figur 6* visar så har Göteborgs hamn flera olika styrkor, varav en är tillgång till en välutvecklad infrastruktur. Dels i form av landburna transportlösningar såsom järnväg men även en god infrastruktur ur ett sjömässigt perspektiv i form av vattendjup, bra vändradie etc. Dock är det inte tillräckligt med en bra infrastruktur om den inte utnyttjas på bästa möjliga sätt. Ett bra exempel på detta är järnvägspendeln som inom H&H-segmentet främst används av stålproducenterna. Vidare har Göteborgs hamn en styrka i det kluster av företag som verkar i hamnen och som kompletterar det grundläggande utbudet.

<p>Styrkor</p> <ul style="list-style-type: none"> - Infrastruktur - Geografisk placering i Sverige - Företagsklustret 	<p>Svagheter</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kostnadsbild - Antal kajplatser - Flexibilitet - Ytor för expansion - Geografisk placering i förhållande till Göteborg stad - Prioritering av containertrafik
<p>Möjligheter</p> <ul style="list-style-type: none"> - Attrahera nya rederier - Utveckla infrastrukturen - SECA ur ett svenskt perspektiv 	<p>Hot</p> <ul style="list-style-type: none"> - Outsourcing - Utveckling av konkurrenter - SECA ur ett europeiskt perspektiv

Figur 6 - SWOT-analys matris för Göteborgs hamn

Huruvida hamnens geografiska läge är en styrka eller en svaghet kan diskuteras. Som Piercy och Giles (1989) poängterar så är det viktigt att betänka att samma faktor inte kan vara både en styrka och en svaghet utan i så fall bryta ner faktorn i mindre beståndsdelar. Då de intervjuade respondenterna ansåg att Göteborg hamns belägenhet både kan utgöra en styrka och en svaghet är det därmed nödvändigt att skilja mellan det geografiska läget i Sverige och det geografiska läget i förhållande till Göteborg stad. Vid denna uppdelning blir det relativt självklart under vilken kategori respektive faktor ska placeras in. Göteborg hamns belägenhet i Sverige är uppenbarligen en styrka till följd av närheten ut till Atlanten och de korta avstånden till majoriteten av Nordens industri. När det kommer till hamnens lokalisering i förhållande till Göteborg stad handlar svagheterna främst om bristen på ytor i anslutning till hamnen, vilket kan ses som begränsande i vissa avseenden, bland annat för framtida expansionsmöjligheter. Detta utgör inte minst ett problem i jämförelse med Wallhamn som har stora uppställningsytor och möjligheter att expandera. Vidare medför Göteborg hamns läge i staden, det uppenbara problemet att det kan vara logistiska svårigheter för transportörer att ta sig fram till hamnområdet.

En svaghet som kan ses som högst oroväckande är bristen på flexibilitet. En av stålproducenterna visar stort missnöje med flexibiliteten mellan hamnoperatörerna och kan i och med denna brist inte använda järnvägen på det sätt som de önskar. Detta är en mycket problematisk situation då järnvägen är den resurskoppling till stålindustrierna som Göteborg hamns monopolliknande situation inom segmentet bygger på. Således är detta ett exempel på ett mycket dåligt utnyttjande av den annars så uppskattade järnvägspendeln. Om Göteborg hamn inte utnyttjar sin infrastruktur på rätt sätt så att incitamentet för lastbilstransporter ökar så innebär detta att de har tappat sin resurskoppling och att stålproducenterna därmed lika gärna kan transportera sitt gods från Wallhamn. Således blir möjligheten att utveckla infrastrukturen, och då främst järnvägen i anknytning till hamnen, tämligen meningslös eftersom att infrastrukturen inte används på bästa tänkbara sätt. För att verkligen dra nytta av stordriftsfördelarna med järnväg så måste Göteborgs hamn verka för att terminaloperatörerna förbättrar flexibiliteten så att varuägarna kan skicka sitt gods till Göteborgs hamn för uppdelning på plats. Faktum är att detta mycket väl kan ses som en möjlighet för någon av aktörerna i hamnen då det finns en betalningsvilja från stålproducenterna för att få denna uppdelning att fungera väl.

En intressant svaghet som främst uttrycks från rederiernas sida är Göteborg hamns kostnadsbild. Bilden av Göteborgs hamn som en dyr hamn för RORO-trafik delas inte av varuägarna som är neutrala i frågan. Detta är mycket intressant i det avseendet att de flesta rederier och varuägare anser att en stor möjlighet för Göteborgs hamn är att locka nya rederier till hamnen. Rederierna är, enligt tidigare behandlad analys av Porters femkraftsmodell, de aktörer som besitter mest makt på RORO-markanden och således bör hamnen ge dessa aktörer det mest förmånliga erbjudandet.

Hur de nya svaveldirektiven i SECA kommer att påverka marknaden är svårt att säga, men beroende på vilket perspektiv som antas så blir det olika scenarion för Göteborg hamns del. Med andra ord är det, enligt ovan nämnda resonemang, viktigt att dela upp en faktor som både kan utgöra en styrka och en svaghet. Jämfört med övriga svenska hamnar så har Göteborgs

hamn en klar fördel i och med den korta inseglingen och dess geografiska läge. Således kan det bli aktuellt för de varuägare som i dag skeppar gods från hamnar på östkusten att istället transportera detta gods via Göteborgs hamn. Ur ett europeiskt perspektiv så är SECA däremot negativt för Göteborg och Sverige i allmänhet då fartygen får en extra kostnad för att anlöpa svenska hamnar jämfört med mer sydligt belägna hamnar. Således innebär detta en fördel för hamnarna på kontinenten som kan ta marknadsandelar från svenska hamnar, inklusive Göteborgs hamn.

6. Diskussion

Denna diskussion knyter ihop det som har behandlats i analysdelen samt drar vissa resonemang ett steg längre och leder fram till de rekommendationer som har formulerats till Göteborgs hamn.

Vid applicering av Porters femkraftsmodell på den svenska RORO-marknaden så kan det återigen konstateras att rederierna besitter mest makt. Detta beror främst på de höga inträdesbarriärer som existerar på marknaden och den låga rivaliteten mellan rederierna. Således är det rederierna som Göteborgs hamn bör arbeta med att tillfredsställa. Då rederierna tycker att kostnadsbilden är för hög i Göteborgs hamn bör därmed anlöpningsavgiften i hamnen sänkas. Detta kan förhoppningsvis medföra att Göteborgs hamn attraherar fler rederier och att befintliga rederier ökar anlöpningsfrekvensen eller åtminstone att de får behålla de rederier som redan anlöper hamnen. Samtidigt måste prissänkningen gentemot rederierna medföra prisökningar för någon annan aktör. En möjlighet är att kostnaden istället läggs på varuägarna. De har en låg möjlighet till att påverka prisbilden och transporterar i princip bara sitt gods via den hamn som rederierna trafikerar.

Som nämndes i analysen ovan så är kostnadsomläggningar dock alltid en balansgång och det gäller att inte ta ut för höga priser så att kunderna hittar nya lösningar för transporter av sina produkter. Även om rederiernas anlop skulle tvinga varuägarna att transportera sina produkter via Göteborgs hamn så kommer de vid missnöje leta efter alternativa lösningar. Därför är det viktigt att formulera tydliga motiveringar som rättfärdigar kostnadsökningarna för varuägarna. I dagsläget är det svårt att motivera detta eftersom flera av varuägarna redan nu är missnöjda med den service som erbjuds. Detta främst genom bristande flexibilitet och smidighet. Således är det nödvändigt att Göteborgs hamn skapar ett starkt erbjudande för att inte missgynna varuägarna genom sitt handlande och på så sätt skapa missnöje.

Den bristande flexibiliteten bör dock inte ses som ett problem från terminaloperatörernas sida. I och med den kritik som framkommit finns det en god affärsmöjlighet för någon av terminaloperatörerna alternativt en ny aktör i hamnen. Då det finns en viss betalningsvilja från varuägarnas sida för ökad flexibilitet kan denna efterfrågan fångas upp och utnyttjas till att stärka sitt erbjudande. Således kan en affärsidé vara att dela upp last i sin egen terminal för att sedan transportera ut lasten till de andra terminalerna.

Det finns flera olika anledningar till att varuägarna kommer att gynnas av ett samarbete med Göteborgs hamn. Förhoppningen är att dessa fördelar överväger den höjda prisbild som skapas för varuägarnas del om kostnadsökningar fördelas på dem. Den tydligaste effekten av transport via Göteborgs hamn jämfört med Wallhamn är att transportkostnaden till hamnen i många fall blir lägre. Detta då varuägarna på grund av Göteborgs hamns geografiska läge i de flesta fall har kortare och enklare transportsträckor till Göteborg. Ytterligare en faktor som på sikt kan komma att gynna varuägarna är att de möjliggör för Göteborgs hamn att locka nya rederier för anlop i Sverige vilket i sin tur leder till en ökad konkurrenssituation på RORO-marknaden. Detta leder i sin tur till en ökad makt för varuägarna i exempelvis prispförhandlingar. Även vid ett potentiellt scenario där ett rederi lastar av importerande gods i Wallhamn för att sedan köra till Göteborgs hamn och lasta exporterande gods där, kommer

varuägarna att gynnas. Detta då de stärker sin makt gentemot terminaloperatörerna till följd av deras ökade valfrihet. Dessa två fördelar innebär förhoppningsvis att det finns goda förutsättningar för samarbete mellan Göteborgs hamn och varuägarna. Fokus för detta samarbete bör ligga på de absolut största varuägarna eftersom det i praktiken endast är dessa som har tillräckligt stora volymer för att attrahera nya anlop.

Varuägarnas förbättrade maktposition skulle mycket väl kunna leda till att de byter hamn igen. Detta blir naturligt då de har möjligheten att välja det erbjudandet som är mest gynnsamt för dem. Således är det inte säkert att Göteborgs hamn i förlängningen kommer gynnas i den utsträckning som från början var tanken. För att kunna behålla varuägarnas transporter i Göteborgs hamn bör kraft läggas på att skapa starka band till varuägarna. Banden kan skapas i flera olika dimensioner och kan exempelvis skapas med hjälp av kringtjänster och järnvägen. Genom att erbjuda kringtjänster till varuägarna kan de bindas till Göteborgs hamn på samma sätt som vissa personbilstillverkare idag är bundna till Malmö eller Wallhamn. Kringtjänster kan alltså anpassas för såväl importerande som exporterande gods.

Vidare kan järnvägen utnyttjas som en resurskoppling. Med nya linjer i järnvägspendeln kan Göteborgs hamn erbjuda de större kunderna goda förutsättningar för direkta transporter som dessutom kan tidsanpassas så att godset inte behöva förvaras i onödan innan fartygsavgång. När det gäller järnvägen så innebär den höga prisbilden ett problem och Göteborgs hamn skulle gynnas om lastning och lossning av H&H-gods effektiviserades samt om prisbilden för järnvägstransporter sänktes. Detta är således något som Göteborgs hamn bör arbeta aktivt med. Alla produkttyper inom H&H är dock inte lämpliga att transportera på järnväg men rullande gods, vilket utgör en klar majoritet, har ofta relativt goda förutsättningar för denna typ av transport.

Band som skapas mellan företag och rederier kan vara svåra att bryta och således är det viktigt att Göteborgs hamn kontinuerligt ser över möjligheter som finns i den externa omgivningen. Vid uppstartandet av ny H&H-produktion i Sverige är det av yttersta vikt att Göteborgs hamn är tidigt framme och deltar i arbetet med att knyta ihop de nya företagens logistikkedjor med hamnen. Detta för att skapa aktörsband och resurskopplingar som kan binda företagen till Göteborgs hamn i framtiden.

7. Rekommendation

Denna rekommendation behandlar hur Göteborgs hamn bör arbeta med H&H-marknaden för deepsea-RORO i framtiden.

För att behålla rederiers anlöp i Göteborgs hamn samt att skapa fler anlöp från nya rederier bör Göteborgs hamn se över möjligheterna att ändra sin prissättning. Detta genom att erbjuda rederierna ett lägre pris för anlöp samtidigt som motsvarande kostnad fördelas på de varuägare som får en besparing i och med byte till transport via Göteborgs hamn. Dessa varuägare kan motiveras till höjda priser med den kostnadsbesparing som de erhåller vid transport till Göteborgs hamn i förhållande till andra hamnar samt möjligheterna till ökad maktställning gentemot rederierna.

Göteborgs hamn bör se över möjligheterna till att förbättra flexibiliteten mellan hamnens olika terminaler. Detta genom att uppmuntra någon av de nuvarande terminaloperatörerna eller en ny aktör att erbjuda relevanta tjänster. Exempelvis kan någon av terminaloperatörerna erbjuda uppdelning av olika typer av godsmängder för transport inom hamnområdet.

Göteborgs hamn bör se över möjligheterna att skapa starkare kopplingar mellan sig och de H&H-varuägare som transporterar gods via hamnen. Detta gäller såväl importerande som exporterande varuägare. Dessa kopplingar kan exempelvis skapas genom att erbjuda kringtjänster vilket gör att H&H-godset måste passera Göteborgs hamn. Vidare bör Göteborgs hamn även vara tidigt ute hos nya H&H-varuägare på marknaden. Detta för att tidigt knyta varuägarens logistikkedja till hamnen.

8. Potentiella undersökningar

Under arbetets gång har det kommit upp funderingar som inte har rymts inom ramen för arbetets omfattning. Således avser vi slutligen ge några korta förslag till Göteborgs hamn över områden som kan utredas i framtiden.

Som tidigare tagits upp i rapporten så har Göteborgs hamn olika starka kopplingar till de rederier som trafikerar Sverige. Vissa av rederierna har relativt starka kopplingar till hamnen och dessa kommer troligtvis inte att byta hamn. För att behålla de rederier vars kopplingar till hamnen är svaga samt att locka nya varuägare kan Göteborgs hamn utreda möjligheterna att tillämpa så kallad värdebaserad prissättning. Detta innebär att priset anpassas efter kundens betalningsvilja för en produkt (Stedman, 2000). Således kan de olika rederierna ges olika pris för anlop i hamnen beroende på styrkan i kopplingarna mellan respektive rederi och Göteborgs hamn.

Denna rapport berör endast den svenska marknaden för H&H-gods. I och med Göteborgs hamns geografiska närhet till Osloområdet bör även förutsättningarna i detta område utredas och tas i beaktande. Även vissa områden i Finland och övriga Östersjöområdet kan eventuellt vara av intresse då avståndet till Göteborgs hamn i många fall är fullt jämförbart med de större hamnarna på kontinenten.

8. Litteraturförteckning

- Andersson, N., Carlsson, C., Christensen, L. & Haglund, L., 2001. *Marknadsundersökning - en handbok*. 2:a upplagan red. Lund: Studentlitteratur.
- Andersson, N., Carlsson, C., Christensen, L. & Haglund, L., 2010. *Marknadsundersökning - en handbok*. 3:e upplagan red. Lund: Studentlitteratur.
- Bell, E. & Bryman, A., 2003. *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Coman, A. & Ronen, B., 2009. Focused SWOT: diagnosing critical strengths and weaknesses. *International Journal of Production*, 47(20), pp. 5677-5689.
- Grant, R. M., 2005. *Contemporary strategy analysis*. 5:e upplagan red. Malden: MA : Blackwell.
- Grundy, T., 2006. Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic Change*, Augusti, pp. 213-229.
- Håkansson, H. & Snehota, I., 1995. *Developing Relationships in Business Networks*. 1st red. London: Routledge.
- Henriksson, D., 2013. *GP*. [Online]
Available at: <http://www.gp.se/ekonomi/1.1589827-protester-mot-hamnens-hojda-tariffer>
[Använd 23 April 2013].
- Johnson, G., Scholes, K. & Richard, W., 2008. *Exploring corporate strategy*. 8:e upplagan red. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Johnson, M. & Long, T., 2000. Rigour, reliability and validity in qualitative research. *Clinical Effectiveness in Nursing*, Mars, p. 30-37.
- Nilsson, P. R., 2011. *Sjöfartens Bok*. Göteborg: Svensk Sjöfarts Tidning Förlag AB.
- Nord, A., 2013. *Efterkrigstid till 2000-tal*. [Online]
Available at: <http://www.goteborgshamn.se/>
[Använd 4 Juni 2013].
- Nord, A., 2013. *Kort om Göteborgs hamn*. [Online]
Available at: <http://www.goteborgshamn.se/>
[Använd 30 April 2013].
- Nord, A., 2013. *Logent Port & Terminals*. [Online]
Available at: <http://www.goteborgshamn.se/>
[Använd 30 April 2013].
- Pearce, C., 2007. Ten steps to carrying out a SWOT analysis. *Nursing Management*, Maj, p. 25.

Pickton, D. W. & Wright, S., 1998. What's SWOT in strategic analysis. *Strategic Change*, 4 December, pp. 101 -109.

Piercy, N. & Giles, W., 1989. Making SWOT analysis work. *Marketing Intelligence & Planning*, pp. 5-7.

Porter, M., 2008. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, January, pp. 78-93.

Redaktionen, 2003. *Toyota storsatsar i Malmös hamn*. [Online]
Available at: <http://www.automotorsport.se/>
[Använd 16 04 2013].

Scandinavianshipping.se, 2007. *Destinations*. [Online]
Available at: <http://scandinavianshipping.se/Default.aspx>
[Använd 30 April 2013].

Seglin, J., 1990. Market Research. *The McGraw-Hill 63 Hour Marketing Course*, pp. 23-41.

Stedman, C., 2000. Value-based pricing. *Computerworld*, 13 Mars, p. 58.

Strömdahl, I., 2010. *Massiv kritik mot nya svavelregler*. [Online]
Available at: <http://www.svensktnaringsliv.se/>
[Använd 1 Maj 2013].

Transportgruppen.se, 2013. *Statistik från 2012 och 2011*. [Online]
Available at: <http://www.transportgruppen.se/ForbundContainer/Svenska-hamnar/>
[Använd 30 April 2013].

Volvo Car Group, 2012. *Volvo Car Group Global Newroom*. [Online]
Available at: <https://www.media.volvocars.com/global/enhanced/en-gb/About/Sales/Archive.aspx?year=2012&month=12>
[Använd 14 Maj 2013].

Appendix Intervjufrågor

Hamnar

1. Vad anser du är Göteborg hamns främsta interna styrkor?
2. Vad anser du är Göteborg hamns främsta interna svagheter?
3. Vad anser du är Göteborg hamns främsta externa möjligheter på marknaden?
4. Vad anser du är Göteborg hamns främsta externa hot på marknaden?
5. Hur viktig anser du att tillgången till järnväg till Göteborgs hamn är?
6. Vad var den huvudsakliga anledningen till att Grimaldi köpte Wallhamn?
7. Vad anser du är Wallhamns främsta interna styrkor?
8. Vad anser du är Wallhamns främsta interna svagheter?
9. Vad anser du är Wallhamns främsta externa möjligheter på marknaden?
10. Vad anser du är Wallhamns främsta externa hot på marknaden?
11. Hur upplever du att hotet för att nya RORO-aktörer etablerar sig på den svenska marknaden?
12. Vad ser du som de största hindrena för att en RORO-aktör ska etablera sig på en ny marknad?
13. Sker det ofta försök av RORO-aktörer att ta sig in på en ny marknad?
14. Hur ser du generellt på hamnar och terminaloperatörers förhandlingskraft gentemot rederier?

Terminaloperatörer

High & Heavy-marknaden

1. Hur definierar ni begreppet High & Heavy?
2. Vilka kunder har ni inom H&H?
3. Vilken typ av varuslag tillverkar dessa?
4. Vilka volymer skeppar dessa kunder?
5. Vilka destinationer transporterar dessa kunder till?
6. Hur ser kundernas krav på hantering av godset ut?
7. Finns det möjlighet att få kontaktuppgifter till era kunder?

8. Vad har rederierna för önskemål när det kommer till transporter av H&H?
9. Till vilken grad skulle du säga att de rederierna som anlöper Göteborg fyller sina fartyg?
10. Hur är er förmåga att ta emot H&H-gods i terminalen?
11. Har ni någon kunskap om H&H i andra hamnar?
12. Hur ser du generellt på hamnar och terminaloperatörers förhandlingskraft gentemot rederier?

Göteborgs hamn

13. Vad anser du är Göteborg hamns främsta interna styrkor?
14. Vad anser du är Göteborg hamns främsta interna svagheter?
15. Vad anser du är Göteborg hamns främsta externa möjligheter på marknaden?
16. Vad anser du är Göteborg hamns främsta externa hot på marknaden?
17. Hur viktig anser du att tillgången till järnväg till Göteborgs hamn är?

Rederier

Om företaget

1. Kan du ge en kort beskrivning av er verksamhet?
2. Hur ser ert linjenät ut?
3. Vilka är era volymmässigt största linjer?
4. Sköter ni enbart sjötransporten eller sköter ni även transporter på land?
5. Bokar varuägaren transporter direkt med er eller via speditörer?
6. Har ni anlöp i några andra svenska hamnar?

Fartygsanlöp

7. Vilka volymer krävs för att ett anlöp skall vara möjligt?
8. Vilka är kostnaderna för ett anlöp?
9. Vad ser du som de viktigaste faktorerna för att göra ett anlöp?
10. Hur mycket ökning av volymer krävs för mer frekventa anlöp i Göteborg?

Svenska marknaden inom deepsea-RORO

11. Hur upplever du att hotet för att nya RORO-aktörer etablerar sig på den svenska marknaden är?

12. Vad ser du som de största hindrena för att en RORO-aktör ska etablera sig på en ny marknad?
13. Sker det ofta försök av RORO-aktörer att ta sig in på en ny marknad?
14. Hur anser du att era leverantörers makt är (hamnar och terminaloperatörer)?
15. Vilka är era största konkurrenter på den svenska RORO-marknaden?
16. På vilket sätt arbetar ni för att stärka er position gentemot era konkurrenter?

High & Heavy-marknaden

17. Hur definierar ni begreppet High & Heavy?
18. Vilka är era viktigaste kunderna inom H&H?
19. Vilken typ av varuslag tillverkar dessa?
20. Vilka volymer skeppar dessa kunder?
21. Vilka destinationer transporterar dessa kunder till?
22. Vilken anlöpningsfrekvens efterfrågar era kunder?
23. Finns det några säsongsvariationer vad gäller efterfrågade fartygsfrekvens?
24. Är det vanligt med gods som ska lyftas eller emballeras i hamn?
25. Vart ökar transportererna, hur kommer det se ut framtiden?
26. Tror ni att det finns outnyttjad potential på svenska H&H-marknaden för gods till de destinationer som ni skeppar?
27. Hur upplever du att kundernas prispress på transportkostnaden är?
28. Anser du att denna prispress har förändras något över tiden?
29. Finns det möjlighet att få kontaktuppgifter till era kunder?

Hamnar

30. Vad anser du är Göteborg hamns främsta interna styrkor?
31. Har det skett någon förbättring på senare tid, till följd av uppdelningen mellan privata terminaloperatörer?
32. Vad anser du är Göteborg hamns främsta interna svagheter?
33. Vad anser du är Göteborg hamns främsta externa möjligheter på marknaden?
34. Vad anser du är Göteborg hamns främsta externa hot på marknaden?

35. Hur viktig anser du att tillgången till järnväg till Göteborgs hamn är?
36. Vad anser du är Wallhamns främsta interna styrkor?
37. Vad anser du är Wallhamns främsta interna svagheter?
38. Vad anser du är Wallhamns främsta externa möjligheter på marknaden?
39. Vad anser du är Wallhamns främsta externa hot på marknaden?

Varuägare

Tillverkning och transporter av H&H

1. Vilka varuslag tillverkar ni i Sverige som faller in under benämningen H&H?
2. Var sker den svenska tillverkningen av samtliga dessa produkter?
3. Hur ser er logistikkedja ut?
4. Använder ni speditörer för era transporter och i så fall vilka?
5. Vilka vägar transporteras godset från er till internationella kunder och med vilka transportmedel?
6. Vilken frekvens av fartygst transporter efterfrågar ni till olika översjömarknader?
7. Hur viktigt är fartygsfrekvensen för era leveranser?
8. Vilka faktorer värderar ni högst vid val av sjötransport för H&H?
9. Hur upplever du att er påverkansmöjlighet på RORO-rederierna är (pris, anlöpningsfrekvens, destinationer etc)?

Volymer inom H&H

10. Hur stora volymer H&H-gods producerar ni årligen i Sverige?
11. Hur stor andel av dessa volymer transporteras med sjötransporter?
12. Hur är fördelningen av H&H-gods till kort- respektive översjömarknader?
13. Vilka svenska hamnar skeppar ni H&H-gods ifrån och hur är fördelningen mellan dessa hamnar?
14. Hur stora volymer H&H transporterar ni med väg- och järnvägstransporter ner till Europa för vidaretransport till översjömarknader?
15. Hur ser fördelningen ut mellan H&H-transporter till de översjömarknader som ni skeppar gods?
16. Vid transport till Kina och Storbritannien: vilka volymer H&H transporterar ni till dessa marknader?

17. Är det troligt med en ökning av er export av H&H-gods i framtiden? I så fall hur stor ökning?

Framtida utveckling

18. Finns det några potentiella framtida destinationer för H&H (främst översjömarknader)?

19. Finns det någon potential att skicka större volymer gods som går i container med RORO-fartyg?

20. Finns det någon potential att skicka större volymer gods som transporteras i container eller med LOLO-fartyg med RORO-fartyg?

21. Tvärtom, hur stor är sannolikheten att ni börjar använda er av andra transportmedel för ert H&H-gods än RORO-transport? I så fall vilka transportmedel?

Hamnar

22. Vad anser du är Göteborg hamns främsta interna styrkor?

23. Vad anser du är Göteborg hamns främsta interna svagheter?

24. Vad anser du är Göteborg hamns främsta externa möjligheter på marknaden?

25. Vad anser du är Göteborg hamns främsta externa hot på marknaden?

26. Hur viktig anser du att tillgången till järnväg till Göteborgs hamn är?

27. Vad anser du är Wallhamns främsta interna styrkor?

28. Vad anser du är Wallhamns främsta interna svagheter?

29. Vad anser du är Wallhamns främsta externa möjligheter på marknaden?

30. Vad anser du är Wallhamns främsta externa hot på marknaden?

Branschorganisationer

1. Vad vet du om de svenska H&H-kunderna, och vilka de är?

2. Hur stor är sannolikheten att nya RORO-aktörer etablerar sig på den svenska marknaden?

3. Vad ser du som de största hindrena för att en RORO-aktör ska etablera sig på en ny marknad?

4. Hur påtagligt är hotet från andra transportmedel mot RORO-transport?

5. Hur upplever du att kundernas påverkansmöjlighet på RORO-rederierna är?

6. Hur anser du att kundernas prispress är och hur stor ekonomisk vikt har transportkostnaden för kunderna?

7. Vad tror du rederiernas uppfattning är om Göteborgs hamn?