



GÖTEBORGS UNIVERSITET

HANDELSHÖGSKOLAN

COVID-19-pandemins påverkan på lönsamhet och
affärsmodeller inom RoPax-sjöfarten

Kandidatuppsats inom Redovisning FEK335

Hösttermin 2023

Författare: Fredrik Eliasson & Carl Gustavsson

Handledare: Lana Sabelfeld

Förord

Vi vill börja med ett rikta ett stort tack till Lana Sabelfeld som handlett oss under vår uppstartstid och bidragit med vägledning, passion och kritik. Ett stort tack riktas även till Johan Woxenius som under inledande fasen bidragit med vägledning och intressanta områden att undersöka inom sjöfartsstudier. Vi vill även tacka alla opponenter som under skrivandet har delgett oss med feedback och nyttiga synpunkter. Sist men inte minst vill vi tacka respondenterna som ställde upp på Viking Line och Rederiaktiebolaget Eckerö, era svar har varit mycket värdefulla, stort tack!

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Januari 2024



Fredrik Eliasson



Carl Gustavsson

Abstract

Title: The Impact of the COVID-19 Pandemic on Profitability and Business Models in RoPax

Authors: Fredrik Eliasson & Carl Gustavsson

Level: Bachelor's thesis in Business Administration and Accounting

Supervisor: Lana Sabelfeld

Purpose: The purpose of this study is to examine and gain a deeper understanding of the impact of the COVID-19 pandemic on the maritime industry.

Problem Discussion: During the COVID-19 pandemic the maritime industry was significantly affected, with RoPax being the hardest hit due to its reliance on passengers. Maritime activities in the Baltic Sea are passenger-intensive and research on RoPax within this domain is limited.

Method: The method employed is a qualitative case study. Data collection was conducted through a total of two semi-structured interviews. Additional information was gathered from documents and other available public sources.

Results: The study demonstrates that the corona pandemic significantly affected RoPax due to the fundamental structure of the business model not coping with the consequences of imposed restrictions. This impacted both the business model itself and the financial position of the companies. The study also revealed that companies with a higher number of issued shares tend to have more extensive communication. Furthermore, it was evident that during crises companies tend to communicate positive prospects for the future.

Contribution: The study contributes to a deeper understanding of how significant crises affect companies' profitability and business models. The findings of the study may also be valuable for stakeholders interpreting company communications during times of crisis.

Suggestions for Future Research: Suggestions for further research could revolve around examining the long-term effects of COVID-19 on RoPax and the lessons learned from the crisis. Another research proposal could involve investigating a broader geographical area.

Keywords: RoPax, Profitability, Business Model, Investor Communication.

Sammanfattning

Titel: COVID-19-pandemins påverkan på lönsamhet och affärsmodeller inom RoPax

Författare: Fredrik Eliasson & Carl Gustavsson

Nivå: Examensarbete på grundnivå (kandidatuppsats) i företagsekonomi och redovisning

Handledare: Lana Sabelfeld

Syfte: Syftet med denna studie är att undersöka och få en djupare förståelse av COVID-19 pandemins påverkan på sjöfartsbranschen.

Problemdiskussion: Under COVID-19-pandemin drabbades sjöfarten hårt där RoPax drabbades hårdast på grund av segmentets beroende av passagerare. Sjöfarten på Östersjön är passagerarintensiv och forskningen om RoPax inom detta område är i nuläget begränsad.

Metod: Metoden är en fallstudie av kvalitativ karaktär. Datainsamlingen genomfördes genom totalt två semistrukturerade intervjuer. Utöver intervjuerna inhämtades ytterligare information från dokument och andra tillgängliga offentliga källor.

Resultat: Studien visar att coronapandemin har haft en stor påverkan på RoPax på grund av att affärsmodellens grundläggande uppbyggnad inte klarade av efterverkningarna av restriktioner som tillkom. Detta påverkade såväl affärsmodellen som bolagens finansiella ställning. Studien har även visat att bolag med fler emitterade aktier har en mer omfattande kommunikation. Det visade sig även att i tider av kris tenderar företag ändå att kommunicera positiva utsikter om framtiden.

Bidrag: Studien bidrar till en djupare förståelse för hur omfattande kriser påverkar företags lönsamhet och affärsmodell. Studiens resultat kan även vara värdefulla för intressenter som tolkar bolagskommunikation under kristider.

Förslag till framtida forskning: Förslag till vidare forskning skulle handla om hur covid-19 påverkan på Ropax ser ut på längre sikt och vilka effekter och lärdomar som kom från krisen. Ett annat forskningsförslag skulle vara att undersöka ett större geografiskt område.

Nyckelord: RoPax, Lönsamhet, Affärsmodell, Investerarkommunikation.

Innehållsförteckning

1. Introduktion	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion.....	2
1.3 Syfte.....	3
2. Litteraturoversikt.....	4
2.1 COVID-19-pandemins påverkan på sjöfarten	4
2.2 Pandemins påverkan på affärsmodell och lönsamhet.....	7
2.2.1 Pandemins påverkan på lönsamhet.....	7
2.2.2 Pandemins påverkan på affärsmodell.....	9
2.2.3 Kommunikation i kristid och fokus på möjligheter.....	12
3. Metod.....	14
3.1 Forskningsansats.....	14
3.2 Val av bransch och företag.....	14
3.3 Kombination av forskningsmetoder.....	15
3.4 Datainsamling.....	16
3.4.1 Intervjuguide.....	17
3.4.2 Checklista för dokument analys.....	18
3.5 Analys av data.....	18
3.6 Etik.....	19
3.7 Diskussion av metod.....	19
4. Empiri & Analys.....	21
4.1 Pandemins påverkan på lönsamhet.....	21
4.2 Pandemins påverkan på affärsmodell.....	26
4.3 Kommunikation under pandemin	31
5. Diskussion.....	33
5.1 Hur har RoPax-segmentets lönsamhet och affärsmodell påverkats av COVID-19?.....	33
5.1.1 Hur har RoPax-segmentets finansiella prestation påverkats av COVID-19?.....	33
5.1.2 Hur har RoPax rederiernas affärsmodell förändrats i samband med pandemikrisen?.....	34
5.2 Hur kommunicerar RoPax-rederierna om sin verksamhet under en kristid?.....	35
5.3 Studiens bidrag, begränsningar och förslag till framtida forskning	36
6. Källhänvisningar.....	38
7. Bilagor.....	41

1. Introduktion

I detta kapitel presenteras problemområdet som uppsatsen berör och varför det är intressant att undersöka. Detta leder upp till vilket syfte studien har och vilka forskningsfrågor som ska besvaras.

1.1 Bakgrund

Under 2020 bröt Coronaviruset, även kallat COVID-19, ut och en global pandemi drabbade hela världen och det blev stora effekter på en global nivå. Många länder stängde ner stora delar av samhället och höll endast livsviktiga tjänster tillgängliga för allmänheten. I följd av pandemin så tillkom stora ekonomiska effekter runt om i världen (UNCTAD, 2021).

En aspekt som drabbade ekonomin hårt var att många företag fick stora problem med sina leveranser och kunde därmed inte fullfölja sin produktion hela vägen. Innan pandemin sträckte sig många leverantörskedjor över hela världen och man förlitade sig på leveranser från alla världens hörn med flera mellanhänder. När pandemin slog till exponerades detta och blev snabbt ett problem då leveranser inte kunde utföras eller försenades och det ledde till att leverantörskedjan rubbades och många företag påverkades och kunde inte leverera sina produkter. En stor anledning till att leveranser inte kom fram och var försenade kan kopplas till att sjöfart och transporter via fartyg fick lida i följd av pandemin (Persson & Järnhage, 2022). 80% av världens transport sker genom sjöfart vilket gjorde att transporter drabbades hårt och under pandemin minskade antalet båtar som lastade på och av i hamnarna och även minskade de totala transporterna. Coronapandemin konstaterade sjöfartens betydelse för handeln runt om i världen och i stor utsträckning världsekonomin (Cengiz & Turan, 2021).

Under COVID-19-pandemin sjönk antalet passagerare dramatiskt, enligt Sjöfartsverkets statistik sjönk antalet passagerare till och från svenska hamnar med 65 procent under 2020 jämfört med året innan. De minskade siffrorna varierar betydligt mellan olika regioner och perioder. Till exempel minskade passagerarantalet med nästan 90 procent under april och maj 2020 jämfört med samma period 2019. I Stockholmsområdet sjönk trafiken över 97 procent under dessa månader. Gränsstängningar mellan Danmark och Sverige hade också en betydande påverkan på trafiken till och från Göteborg. Konsekvenserna av passagerarminskningen syns också tydligt i antalet fartygsavgångar och anlop till svenska hamnar, vilka minskade betydligt

under 2020 jämfört med året innan (Svensk sjöfart, 2021). Anlöp definieras som när fartyg ankommer i hamn för att lasta av eller på passagerare eller gods.

Den typ av sjöfart som varit mest drabbad under pandemin och upplevde den största nedgången volymmässigt var RoPax. RoPax står för "roll-on roll-off passagerarfärja", det innebär att fartyget kombinerar lastkapacitet med komfort för passagerare. Den svåra situationen inom RoPax-sjöfarten har huvudsakligen uppstått på grund av det dramatiskt minskade antalet passagerare (Trafikanalys, 2021).

1.2 Problemdiskussion

Efter pandemin har mycket forskning genomförts om hur sjöfarten har påverkats till följd av COVID-19-pandemin. Sjöfarten på Östersjön är beroende av passagerare och Östersjöområdet påverkades mycket av pandemin på grund av de tidigare höga passagerarvolymerna och är därför intressant att studera (Tapaninen & Palu, 2022). I tidigare forskning har fokus främst lagts på det logistiska perspektivet och därmed har coronapandemins påverkan på lönsamhet och affärsmodeller lämnats utanför tidigare studier om ämnet.

För att få en djupare förståelse av pandemins inverkan på RoPax-segmentet är det viktigt att förstå hur företagens affärsmodell påverkades och förändrades till följd av pandemin. Vural m.fl. (2021) studerade hur COVID-19-pandemin påverkade den svenska sjöfarten med fokus på transportsegmentet. Det är därför intressant att fördjupa kunskapen om pandemins påverkan genom att rikta sig mot den delen av sjöfarten som påverkades mest, vilket var passagerarsegmentet. I och med det minskade antalet passagerare är det intressant att undersöka hur företag som är verksamma inom RoPax har upplevt påverkan på deras finansiella lönsamhet (Johansson & Runsten, 2017). Genom att applicera Osterwalder & Pigneur (2011) teorier om affärsmodeller och dess byggstenar ges möjlighet till en heltäckande och djupgående analys av covidens påverkan på RoPax. Vural m.fl. (2021) tog varken upp lönsamhet- eller affärsmodellperspektivet i sin studie och därför kommer forskning om detta ge bredare perspektiv och djupare förståelse om den omfattande påverkan av coronapandemin. Det är även intressant att undersöka hur företag kommunicerar sin ställning under en pågående kris och vad företagen väljer att presentera för sina intressenter under en utmanande period. Arvidsson & Sabelfeld (2023) har visat att företagsledare i tider av kris tenderar att blicka framåt och kommunicera positiva aspekter på lång sikt som kommer vara värdeskapande i framtiden. I

Arvidsson & Sabelfeld (2023) studie inkluderades inte kommunikation under coronakrisen samt att det inte låg något fokus på sjöfarten som bransch.

I osäkra affärsklimat är forskning viktigt för att kunna navigera genom såväl pågående samt framtida kriser. Noggrann nedbrytning och utvärdering av beslut och konsekvenser som coronapandemin medförde blir centrala för att förstå strategiernas påverkan lönsamheten. Genom att identifiera pandemins effekter blir studien en referens för framtida beslutsfattare, vägledande i krisnavigering och strategiutveckling. Oavsett krisens omfattning blir studien relevant för anpassning och insikter för att hantera framtida utmaningar.

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka och få en djupare förståelse av COVID-19 pandemins påverkan på sjöfartsbranschen. Undersökningen fokuserar på följande forskningsfrågor:

- *Hur har RoPax-segmentets finansiella prestation påverkats av COVID-19?*
- *Hur har RoPax rederiernas affärsmodell förändrats i samband med pandemikrisen?*
- *Hur kommunicerar RoPax rederierna om sin verksamhet under en kristid?*

2. Litteraturöversikt

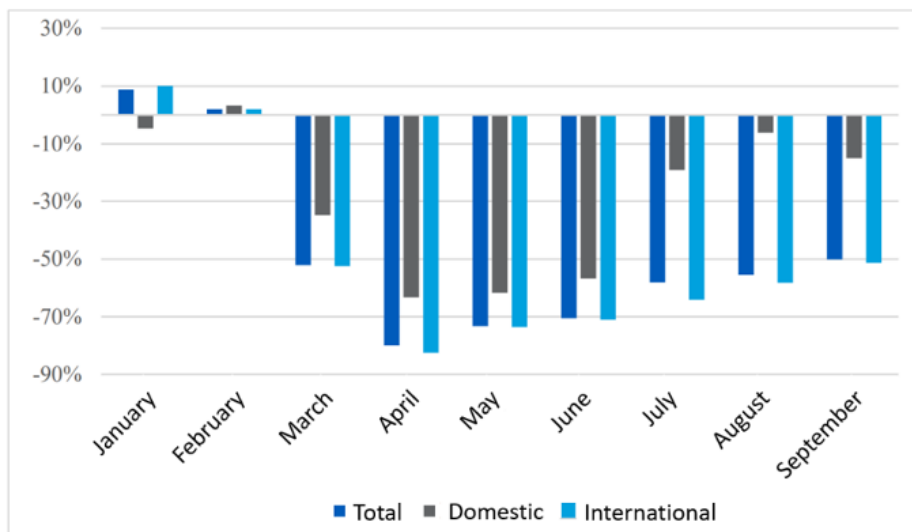
I detta kapitel kommer en översikt av tidigare forskning och teorier inom området att ges. Detta material kommer senare att ligga till grund för analysen som ska besvara våra frågeställningar

2.1 COVID-19-pandemins påverkan på sjöfarten

Under COVID-19-pandemin påverkades den svenska sjöfarten extremt mycket men de olika segmenten inom sjöfart påverkades olika mycket. RoPax-segmentet var en av delarna som påverkades mest under pandemin. Enligt organisationen Svensk Sjöfart (2021) var en av anledningarna till att RoPax påverkades så dramatiskt under krisperioden är det minskande passagerarantalet som kommer till följd av att länder stänger sina gränser samt de restriktioner som kom för att minska smittspridningen. Minskningen i totala antalet passagerare till och från svenska hamnar mellan 2020 och 2019 uppgick till 65%. Utifrån en närmare betraktelse på specifika perioder där skillnaderna är som störst så kan det noteras att antalet passagerare minskade med 90% under april och maj mellan 2020 och 2019. Det uttrycks även att variationerna är stora regionalt där till exempel trafiken i Stockholms skärgård minskade med 97% jämfört med samma period under 2019.

En studie publicerad av Lighthouse som är utförd av Vural, m.fl. (2021) påpekar den påverkan COVID-19 hade på RoPax-segmentets olika säsonger. Studien visar även att RoPax-segmentets intäkter är säsongsbaserade, under sommaren och våren kommer största delen av intäkter från passagerarsidan och under vintern så är det transportdelen som är mer lönsam för rederierna. Rederier är företag som äger och driver fartyg för transport eller passagerare över hav. Under 2020 tappade svenska RoPax-fartyg över 50% av sina passagerare vilket innebar att de tappade två säsonger av intäkter för passagerare och fick endast luta sig emot sina transportintäkter. Att RoPax säsongsbaserade passagerare och intäkter påverkades backas upp av Wehner, m.fl. (2023) som även i sin studie nämner att nedgången varade under högsäsongen för passagerarsegmentet som är sommar och vår. Figur 2.1 illustrerar månad för månad antalet passagerare jämfört med samma månad 2019 i svenska hamnar. Diagrammet visar en liten

ökning av passagerare innan pandemin slog till, men när restriktioner infördes under mars 2020 ser man en drastisk minskning jämfört med året innan.



Figur 2.1 Procentuell förändring i passagerarantal i svenska hamnar januari-september 2020 jämfört med 2019

Källa: Lighthouse

Pandemin påverkade inte endast den svenska sjöfarten. Tapaninen och Palu (2022) undersökte hur RoPax-linjetrafiken mellan Estland och Finland påverkades av pandemin. RoPax-linjen mellan Tallinn och Helsingfors är även den beroende av passagerarna. Antalet passagerare för denna linje minskade mycket under pandemin precis som de studierna ovan visade för svenska rederier. I och med att passagerarna minskade för RoPax ledde detta till att deras omsättning tog en hård smäll och minskade mycket för både den svenska sjöfarten och internationellt.

Studien av Svensk Sjöfart (2021) beskriver även att 65% av de rederier som deltog i deras studie rapporterade en omsättningsminskning under 2020 jämfört med året innan. Detta stöds av Trafikanalys (2021) som också har utfört en studie som även den visar att många rederier redovisade en lägre omsättning under 2020 än året innan. Omsättningen för hela sjöfarten minskade med totalt 36% under pandemins andra kvartal och att det segment som tappade mest under denna period var just RoPax vilket just beror på att omsättningen kopplat till passagerare minskade kraftigast under pandemin. RoPax-färjor stod för ungefär 60% av ankomsterna till svenska hamnar och ca 20% av transporten till och från svenska hamnar innan pandemin.

Under pandemins andra kvartal minskade anlöpen från RoPax-färjor med 27%. I Estland och Finland minskade omsättningen för RoPax-segmentet i följd av COVID-19-pandemin. Cengiz och Turan (2021) har också undersökt hur pandemin har påverkat rederier men på en global nivå. Deras studie visar att 60% av företagen som deltog i deras studie rapporterade en minskning av deras omsättning. Däremot visar resultatet även att 20% av företagen faktiskt ökade sin omsättning vilket visar att inte alla företag förlorade på pandemin utan att för vissa företag blev pandemin en typ av möjlighet att generera högre omsättning. Tapaninen och Palu (2022) visar därmed att sjöfarten runt om Östersjön i stora drag påverkades negativt av COVID-19-pandemin men Cengiz och Turan (2021) visar även att det var samma påverkan på internationell nivå.

I samband med minskningen av passagerarantalet var RoPax-rederierna tvungna att anpassa sig genom att RoPax-färjorna fortsatte köra endast med lastgods men utan passagerare. Studien utförd av TrafikAnalys (2021) uttrycker att passagerartrafiken har minskat kraftigt men att RoPax-fartygen som fortfarande var i trafik fyllde upp fartygen så gott de kunde med gods. Tack vare denna möjlighet lyckades rederierna mildra nedgången och inte ta lika stora ekonomiska konsekvenser som efterfrågan antydde. Dessutom har lasten per fartyg ökat eftersom antalet avgångar har minskat men godsvolymerna låg på samma nivåer som under tidigare år. Däremot, en analys på en aggregerad nivå visar att det inte skett stora förändringar i volym jämfört med tidigare år (Wehner, m.fl.,2023). Analysens slutsats var att de fluktuationer som noterades inte var mer dramatiska än vad marknaden normalt ser. De kunde således inte dra slutsatsen att pandemin har haft alltför stor inverkan på godsflödet.

På grund av RoPax-färjornas lastkapacitet valde rederier att behålla fartygen i drift trots att det inte var några passagerare ombord. Tapaninen och Palu (2021) som undersökte linjetrafiken mellan Tallinn och Helsingfors, kom fram till att de svenska, estniska och finska rederierna genomförde liknande krisåtgärder och hade samma erfarenheter under pandemin. RoPax-trafiken mellan Tallinn och Helsingfors bedrevs fortsatt trots uteblivna passagerare på grund av deras möjlighet att transportera gods. Rederierna kunde fortfarande generera stabila intäkter för att, på kort sikt, kunna behålla fartygen i drift men, på lång sikt, hade inte endast transportintäkterna varit tillräckliga för att kunna bedriva hela verksamheten (Tapaninen och Palu, 2021).

Eftersom RoPax-färjorna inte genererade tillräckligt med intäkter från transportdelen för att kunna bedriva verksamhet på längre sikt, behövdes intäkterna från ett annat håll för att ersätta de uteblivna passagerarintäkterna. Tapaninen och Palu (2021) nämner att i Estland och Finland hjälpte staten rederierna med stödpaket i syfte att hålla dem levande under en kristid. Även Svensk Sjöfart (2021) belyser att svenska staten gav stöd till svenska rederier för att hålla de flytande under en tuff period. I nästa avsnitt diskuteras lönsamheten vidare utifrån ett affärsmodellsperspektiv.

2.2 Pandemins påverkan på affärsmodell och lönsamhet

2.2.1 Pandemins påverkan på lönsamhet

För att analysera lönsamheten i de olika bolagen som undersöks i studien används Du-Pont sambandet som grund. Enligt Johansson och Runsten (2017) bygger detta samband på att bryta ner de olika komponenter som lönsamheten är beroende av. Lönsamheten är beroende av vinstmarginal och kapitalomsättningshastighet. Vinstmarginalen tas fram genom att dela resultatet före finansiella poster på nettoomsättningen. Vinstmarginalen visar hur stor andel som blir kvar i resultatet av varje omsättningskrona och beräknas genom att dela nettoomsättning dividerat med sysselsatt kapital. Detta mått visar hur stor omsättning företaget lyckas generera med hjälp av sina tillgångar. Detta mått används för att illustrera hur effektivt ett företag är på att nyttja sina tillgångar.

Johansson och Runsten (2017) argumenterar att uppdelningen av lönsamheten i dessa två delar gör det tydligt att den är beroende av både vinstmarginalen och kapitalomsättningshastigheten samt hur de samverkar. Förståelse av detta samband leder till en djupare förståelse av vad utfallet grundar sig i. Johansson och Runsten (2017) skriver följande i sin bok:

“Räntabilitet på operativt kapital (= RT) är det lämpliga lönsamhetsmått såväl för utvärdering av strategiska vägval som för kapitalplaceringar.

Marginalen och tillväxttakten i företagets resultat fångar inte mängden tillgångar som krävs för att konkurrera i en viss bransch.”

För att undersöka lönsamhet för företag används olika kapitalbaser i olika sammanhang. De kapitalbaser som Johansson och Runsten (2017) tar upp är främst eget kapital, sysselsatt kapital och operativt kapital som kapitalbaser. Operativt kapital är det mest avskalade lönsamhetsmåttet av de tre och när detta används så visas den mest rättvisande bilden om hur företagets verksamhet presterar och tar inte hänsyn till andra aspekter av företagets finansiella ställning.

Cengiz och Turan (2021) har genomfört en studie som handlar om att undersöka hur sjöfart i sin helhet har påverkats av COVID-19-pandemin, med främst fokus på det affärsmässiga perspektivet. Författarna skickade ut ett frågeformulär till globala företag där flera olika segment av sjöfart deltog för att få en bild om hur den globala situationen såg ut för branschen. Studien visar att stora delar av sjöfarten blev lidande av pandemin men att det fanns branscher som påverkades mindre av COVID-19. Studien visar att en majoritet av företagen som deltog fick en minskning av omsättning under den första delen av pandemin men att det var ungefär en femtedel av företagen som faktiskt hade en omsättningsökning under samma period. Den allra största delen av sjöfartsbranschen har således fått en negativ påverkan av pandemin.

Vidare studerade Koutoupis, m.fl. (2022) hur pandemin har påverkat shipping-segmentet av sjöfart utifrån olika finansiella mått och aspekter. De studerade främst hur företagens systematiska risk såg ut innan, under och efter pandemin och studerade även finansiella prestationsmått som exempelvis avkastning på eget kapital. Systematisk risk innebär den risk som är kopplad till makroekonomiska faktorer, så som COVID-19. Systematisk risk påverkar hela marknader och kan till exempel kopplas till inflation och räntehöjningar. Undersökning har genomfört genom att analysera hur ett antal shippingföretags aktievärde har förändrats under pandemin. Studien visar att den systematiska risken som shippingföretagen tar ökade under och efter pandemin. Detta kunde man se inom olika delar av shipping som de studerade. Segmenten som ingick i studien var bulkfartyg, tankfartyg, containerfartyg, LNG- och LPG-fartyg. LNG står för "*Liquified Natural Gas*" och LPG står för "*Liquified Petroleum Gas*"

I nästa avsnitt kommer affärsmodellens uppbyggnad att undersökas. Covids påverkan har sett olika ut för alla rederier, detta beror på att alla har en unik uppbyggnad av sin affärsmodell och har därmed påverkats olika mycket.

2.2.2 Pandemins påverkan på affärsmodell

Vid analys av affärsmodeller och hur de förändrades under pandemin används Osterwalder & Pigneurs (2011) nio byggstenar som även är känt som "Business Canvas Model". Modellen är skapad för att ge vägledning vid skapade och analyser av affärsmodeller. Genom att använda Business Model Canvas kan företag noggrant analysera varje del av sin affärsmodell och få en överblick över hela sin verksamhet på en enda sida. Detta tillvägagångssätt underlättar förståelsen för hur olika komponenter samverkar och ger företaget möjlighet att strategiskt utforska, experimentera och anpassa sin affärsmodell för att uppnå konkurrensfördelar och långsiktig lönsamhet. Genom att kontinuerligt förbättra varje byggsten kan företag stärka sin position på marknaden och anpassa sig till förändringar i omvärlden. Modellen består av nio byggstenar som tillsammans ger en översiktsskild av hur ett företag skapar, levererar och fångar upp värde.

Kundsegment: Osterwalder & Pigneur (2011) skriver att kundsegment består av olika grupper av kunder eller marknadssegment som företaget riktar sig till. Dels måste företaget identifiera vilka kundsegment som i dagsläget finns hos de befintliga kunderna. Efter att kunderna delats upp så väljer företaget ut ett eller flera segment som de vill satsa på. Satsningen i sig innebär att man ser till de utvalda segmentens speciella behov och skapar värdeerbjudande.

Värdeerbjudande: Denna byggsten beskriver hur företagets produkter eller tjänster löser kundernas behov och differentierar företaget från konkurrenter. Anledningen till att kunder väljer just det företag de gör. Osterwalder och Pigneur (2011) hävdar att det kan vara kvantitativa eller kvalitativa anledningar till differentiering. Kvalitativa är till exempel design, kvalitet och expertis. Kvantitativa anledningar är pris och väntetider.

Kanaler: Osterwalder & Pigneur (2011) skriver att kanaler är de vägar eller tillvägagångssätt som företaget använder för att nå och kommunicera med sina kunder. Kanaler handlar om hur företaget når sina kunder och hur det levererar sina produkter eller tjänster till dem. Det kan vara butiker, webbplatser, sociala medieplattformar eller till och med personliga säljare. De vägar eller metoder företaget använder för att nå ut till marknaden för att kunna erbjuda sina produkter och tjänster. Kanal-byggstenen handlar om att skapa enkla och bekväma processer för kunderna så de kan upptäcka, köpa och använda det som företaget erbjuder.

Kundrelationer: Osterwalder & Pigneur (2011) beskriver att kundrelationer handlar om hur företaget etablerar och underhåller sina relationer med kunderna och bygger långsiktiga relationer till dem. Detta kan vara genom personlig kontakt, självbetjäning eller community-baserade interaktioner och lojalitetsprogram som belönar återkommande kunder. Det viktigaste är att skapa positiv association till företaget där kunderna känner sig värderade och nöjda för att på sikt behålla de kunder som finns idag.

Intäktströmmar: De olika källorna från vilka företaget genererar intäkter och hur själva betalningsprocessen är uppbyggd. Här är en målsättning att bygga ett system där både kunden och företaget kan dra nytta av betalsystemet. Osterwalder & Pigneur (2011) nämner exempel på olika sätt som företaget kan ta betalt är fasta priser per produkt där företaget tar betalt för överföring av ägandet, förhandlingsbara priser som styrs av marknaden, prenumerationspriser där företaget tar betalt för att låna ut en tillgång över en viss tidsperiod eller ta betalt för hur mycket tillgången nyttjas.

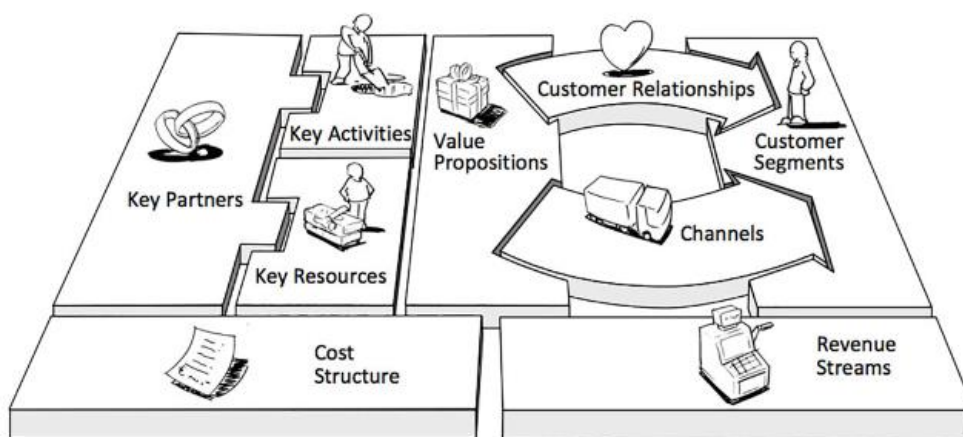
Nyckelresurser: Enligt Osterwalder & Pigneur (2011) är nyckelresurser viktiga tillgångar som behövs för att företaget ska kunna verka och producera den vara eller tjänst som kunderna efterfrågar. Dessa resurser ändras beroende på vilken bransch företaget verkar inom. Nyckelresurserna delas upp i fyra olika huvudgrupper, dessa är humana, finansiella, intellektuella och fysiska. Att veta vilka typer av tillgångar som företaget är beroende av är viktigt för att kunna ta strategiska beslut när omvärldsfaktorer och förutsättningar förändras som till exempel under coronapandemin.

Nyckelaktiviteter: Är centrala åtgärder eller processer som är nödvändiga för att företaget ska fungera effektivt och skapa värde. Likt Nyckelresurserna så beror aktiviteterna på vilken bransch och marknad företaget verkar på enligt författarna Osterwalder & Pigneur (2011). Verkar ett företag till exempel på en konsultmarknad är exempel på aktiviteter,

problemlösning, kommunikation, finansiell uppföljning. Precis som inom nyckelresurser så är det viktigt att vara medveten om vilka nyckelaktiviteter som finns och hur omvärldsfaktorer kan påverka dels efterfrågan på vårt utbud, dels utvecklingen av dem.

Nyckelpartners: Enligt Osterwalder & Pigneur (2011) är externa samarbeten eller relationer som är till för att stärka sin egen verksamhet. Det kan till exempel vara leverantörer som distribuerar nödvändigt material eller tjänster. Det kan också vara samarbetspartners som hjälper till att räckvidden eller till och med joint ventures för att kunna erbjuda bättre och mer kompletta tjänster eller produkter än vad som erbjuds idag. Att ha god relation och bra nyckelpartners kan hjälpa till med att reducera risk i exempelvis leverantörskedjan men även skapa mer värde för kunderna.

Kostnadsstruktur: Detta avser alla kostnader som företaget har för att bedriva sin verksamhet och leverera sina produkter eller tjänster till kunderna. Det inkluderar allt från tillverkningskostnader och distributionskostnader till löner för anställda, marknadsföringsutgifter och andra driftkostnader. Att förstå kostnadsstrukturen är viktigt, enligt Osterwalder & Pigneur (2011), eftersom det hjälper företag att göra ekonomiska bedömningar och se till att intäkterna överstiger kostnaderna för att vara lönsamt.



Adapted from "Business Model Generation", Alexander Osterwalder, Wiley 2012.
www.businessmodelgeneration.com
Licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported License.

Figur 2.2 Visuell beskrivning av affärsmodell

Källa: Enligt Osterwalder & Pigneur (2011)

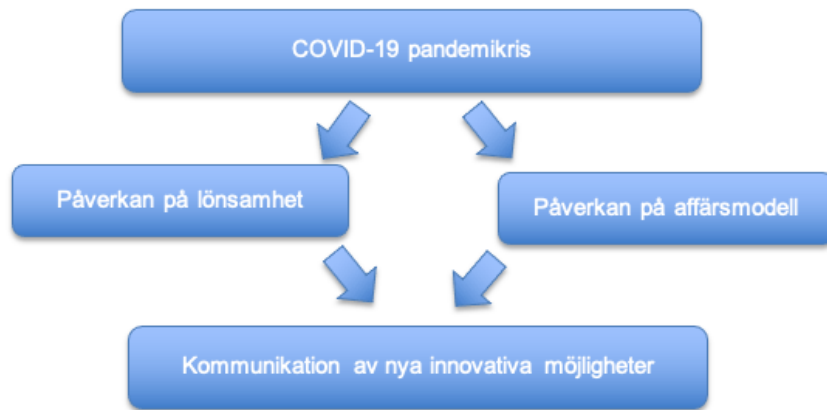
2.2.3 Kommunikation i kristid och fokus på möjligheter

Under kristider brukar samhället göra anpassningar till de nya förutsättningarna. Corona-krisen utmärker sig dock som unik i och med att samhället och interaktioner behövde delvis stängas (Sjölander-Lindqvist et al., 2020; Sabelfeld, 2023) krävdes ett nytt tänk runt hur omvärldsanpassning skulle kunna se ut. Enligt Turon & Kubik (2021) var detta en av anledningarna till att pandemin innebar möjligheter i form av stora tekniska framsteg och under pandemin där det självklara exemplet är Uber och elsparkcyklar. Innan pandemin var "Den globalt delade mobilitetsmarknaden", som kommer benämnas som MaaS, värderat till 250 miljarder USD, förväntningarna på enbart "scooter-sharing market"-segmentet är att det ska växa och värderas runt 300-500 miljarder dollar år 2030. MaaS-industrin i allra högsta grad anpassat sig till det nya världsläget och att Covid-pandemin var en pådrivande faktor som ledde till att arbetet med affärsmodeller togs upp och utvecklades. Utvecklingen mot en mer öppen affärsmodell ledde, enligt författarna, inte bara till att företagen överlevde pandemin och gjorde tillfälliga anpassningar utan snarare att helt nya marknader och möjligheter har identifierats. Studien påpekar också att utvecklingen hade kunnat vara mer effektiv och lönsam om det hade funnits bättre kontakt mellan näringslivet och offentlig sektor.

I denna anpassning blir extern kommunikation ett viktigt verktyg för att hålla sina intressenter informerade under kristid (Parker, 2013). Tidigare forskning om hur VD kommunicerar om olika aspekter med sina intressenter visar att under en kristid då företagets finansiella ställning oftast påverkas negativt, lyfter företaget innovationer och nya affärsmodeller som, från ett långsiktigt perspektiv, kommer att skapa värde i företaget (Arvidson och Sabelfeld, 2023)

Turon & Kubik (2021) påstår vikten av att implementera en innovation och kommunicera om hur innovationen gynnar samhället och olika intressenter. Det uttrycks att utbyte av affärspraxis och mönster kan möjliggöra lärande mellan organisationer, både för att navigera i den pågående pandemin och för att förbereda sig för potentiella framtida kriser. Trots viss branschmotstånd mot att dela kunskap och resurser hävdar de att den rådande marknadssituationen, med dess koppling till pandemikris, utgör en lämplig tidsram för att anta och tillämpa öppen innovation. Genom att göra detta framhålls möjligheten att inte bara överleva på marknaden utan även

säkerställa långsiktig lönsamhet för företag och organisationers förmåga att motstå oväntade kriser. Detta anses vara en av de mest väsentliga aspekterna för att uppnå autentisk och hållbar utveckling inom den aktuella branschen.



Figur 2.3 Egengjord analysmodell

3. Metod

Metodkapitlet beskriver alla metodologiska val som gjordes för att genomföra studien och svara på dess frågeställningar. Avsnittet ge en detaljerad redogörelse för de olika stegen i forskningsprocessen som var nödvändiga för att nå fram till resultaten.

3.1 Forskningsansats

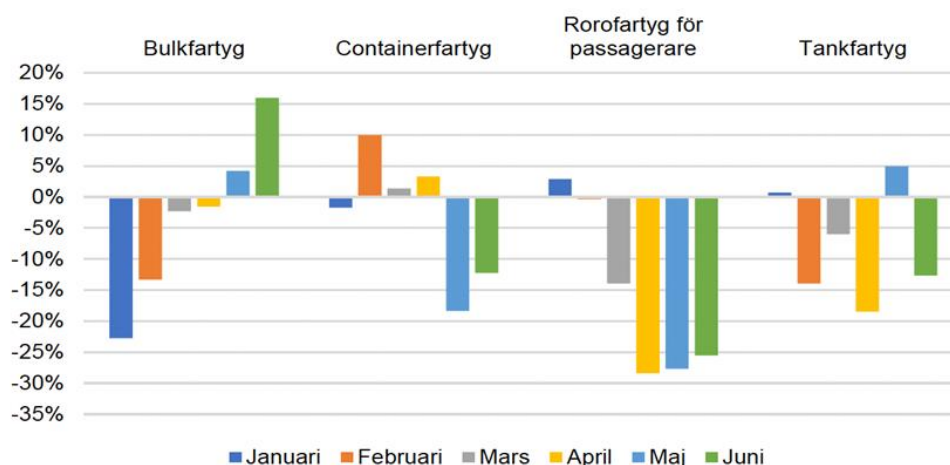
Uppsatsens syfte är att undersöka hur covidpandemin påverkade RoPax-segmentet både ur ett strategiskt affärsmodellperspektiv och ett finansiell lönsamhetsperspektiv. För att förstå förändringarna samlades information om hur branschen verkar både före och efter pandemin, för att sedan applicera relevanta teorier och modeller för att analysera empirin som samlades in. Empirin samlades in från två multinationella rederier som är verksamma på den svenska östkusten, vilket ger uppsatsen möjlighet att undersöka likheter och skillnader i finansiella- och strategiska affärsmodell Anpassningar. Svagheten ligger i att det är en liten del av marknaden och att olika geografiska platsens marknad skiljer sig mycket åt. Detta innebär att slutsatser kan endast generaliseras och appliceras på Östersjöns område.

Studiens genomförande har skett via en kvalitativ fallstudie (Yin, 2009) där de finansiella rapporterna ligger till grund för hur företagets finansiella prestation sett ut och intervjuer där djupgående insikter ges relaterat till pandemins påverkan på företagen. En kvalitativ metod är lämplig i arbetet eftersom en djupgående kunskap om området krävs för att förstå ett komplext ämne. Fallstudier karakteriseras genom att studien fokuserar på ett fenomen och hur det förändras och svarar på omvärldsfaktorer (Patel & Davidsson 2019). Då syftet är att studera covidpandemins effekter på RoPax-branschen så lämpar sig en kvalitativ studie för att besvara studiens frågeställningar.

3.2 Val av bransch och företag

RoPax-sjöfart valdes i denna studie för att det var just den branschen som drabbades hårdast under COVID-19 pandemin. Forskningen har främst fokuserat på hur containertransport och bulktransport har påverkats. Som tabell 3.1 visar så har inte dessa segment inom sjöfart påverkats i samma utsträckning som andra delar av sjöfarten. Det segment som har drabbats

hårdast är RoPax och forskningen inom detta ämne är begränsat vilket innebär att det finns kunskapsluckor inom detta ämne (Levin, m.fl., 2021). De företag som valdes till studien var Rederi aktiebolag Eckerö och Viking Line Abp. De båda företagen bedriver en rederiverksamhet med RoPax-inriktning och är därmed representativa för RoPax-sjöfarten. Både Eckerö och Viking Line äger RoPax-fartyg och är verksamma på Östersjön där passagerartrafiken är intensiv och ses som en samhällsnyttig funktion. Både Eckerö och Viking Line är stora aktörer inom RoPax och har varit verksamma under en längre tid och därmed upplevt tidigare kriser.



Figur 3.1 Antal anlöp i svenska hamnar procentuell förändring mellan 2019 och 2020 januari-juni. Källa: TrafikAnalys, godsflöden under coronapandemins första halvår

3.3 Kombination av forskningsmetoder

För att undersöka COVID-19-pandemins påverkan på RoPax har vi valt att kombinera två metoder – intervjuer med företagsrepresentanter och dokumentanalys av företags årsredovisningar och andra publika dokument. Kombinationen av olika metoder möjliggör triangulering (Hopper och Hoque, 2006) där olika källor kompletterar varandra och bidrar därmed med en mer nyanserad bild av hur RoPax-sjöfartens lönsamhet och affärsmodell påverkades av pandemin. Trianguleringen även ökar trovärdighet av tolkningar som görs under forskningsprocessen (Larsson, 2005). Trianguleringen används i tidigare studier inom redovisning (Hopper och Hoque, 2006; Vaivio och Sirén, 2010)

3.4 Datainsamling

I forskningsprocessen samlades data in från två empiriska källor – intervjuer och dokument. Under arbetets gång genomfördes intervjuer med respondenter som är från företag som är verksamma inom RoPax. Respondenterna fick information innan själva intervjun började att de kommer vara anonyma men att deras företag kommer att behöva nämnas i arbetet. Detta görs för att de ska kunna känna sig bekvämare och kunna svara mer sanningsenligt när respondenterna är anonyma under arbetet (Mariott & Mariott, 2000). I och med detta kommer allt som bryter mot anonymiteten styrkas ur transkriberingen och kommer inte att tas upp i studien för att skydda respondenternas identitet.

I kombination med intervjuer används även företagets årsredovisningar som en del av datainsamlingen. Att kombinera det materialet man får ifrån intervjuer med det företaget kommunicerar och presenterar genom årsredovisningar leda till en mer nyanserad uppfattning om ämnet och en mer trovärdig studie. Denna kombinerade datainsamling genom både intervjuer samt beräkningar med siffror från företagets årsredovisningar ger studien högre validitet och reliabilitet eftersom man får fler infallsvinklar av samma fenomen. När en forskning sker om ett komplext fenomen krävs det en nyanserad bild för att kunna bilda en uppfattning om hur ämnet är uppbyggt (Patel & Davidsson, 2019).

En del av det empiriska materialet i denna studie bestod av intervjuer från personer som är högt uppsatta inom RoPax-företag och har ett stort ansvar för företagsverksamhet¹. Kriterium för valet av intervju respondenter var att de har en bra översikt över företagets verksamhet samt över hur RoPax-marknaden ser ut i helhet. Utöver intervjurespondenter och dokument, har vi även varit i kontakt med två experter inom sjöfart under tiden. Vi har haft diskussioner med en professor och expert i sjöfartsbranschen på Handelshögskolan i Göteborg, Johan Woxenius, som är även engagerad i programledningen av svenska sjöfartsorganisationen Lighthouse; och med en VD från Svensk Sjöfart, vilket är branschorganisationen inom sjöfart. Denna kommunikation har bidragit till en mer nyanserad förståelse av sjöfartsbranschen, access till intervjurespondenterna, och även till en högre kvalitet av tolkning och analys av data. Tabell 3.2 presenterar respondenterna.

¹ Namn och befattning av respondenter är anonymiserade på grund av etiska krav.

Tabell 3.2: Lista över studiens respondenter och dokument

Respondenter och dokument	Företag	Datum	Detaljer
Respondent A	Eckerö	1/12-2023	
Respondent B	Viking Line	5/12-2023	
Årsredovisning	Eckerö	2020	Länk
Årsredovisning	Eckerö	2019	Länk
Årsredovisning	Viking Line	2020	Länk
Årsredovisning	Viking Line	2019	Länk
Brev från VD	Viking Line	2020	
Bokslutskommuniké	Viking Line	2020	Länk

3.4.1 Intervjuguide

Innan intervjutillfällena har intervjuguide (Bilaga 1) utvecklats baserat på tre huvudsakliga teman från referensramen och grundas i studiens frågeställningar. De tre olika teman var affärsmodell, lönsamhet och kommunikation av möjligheter. Först ställdes en öppen fråga om temat där respondenten fick möjlighet att svara öppet och vid behov ställdes följdfrågor runtom ämnet för att säkerställa att intervjufrågorna besvarades med koppling till ämnet. Följdfrågorna var av öppen karaktär för att ge en givande diskussion om det studerade ämnet samt för att respondenternas svar ska vara deras egna ord utan inflytande av författarna (Patel & Davidsson, 2019).

3.4.2 Checklista för dokument analys

För att få fram och presentera relevant information från de dokument som användes under studien så identifierades informationskategorier för att underlätta vid analys av datainsamlingen. Vid granskning av dokument analyserades främst kategorierna lönsamhet och kommunikation. För kategorin lönsamhet användes främst finansiell information från resultaträkningarna, balansräkningarna och noter i årsredovingarna. Utifrån dessa hämtades de poster som behövdes för att sedan göra de beräkningar som ligger till grund för empirin och analys. För kategorin kommunikation hämtades information ifrån de delarna av årsredovisningarna som är skrivna av företaget själv så som ”VD har ordet” eller styrelsens verksamhetsberättelse. Informationen hämtades även ifrån diverse publika dokument från företagen samt deras egna hemsidor.

3.5 Analys av data

Efter insamlingen av data genomfördes en analys där författarna identifierade skillnader och likheter mellan respondenternas svar samt identifierade teman och underkategorier som speglade respondenternas olika svar. Genom tillämpning av analysmodellens faser och öppna diskussioner kom författarna fram till vad som var tillämpligt för denna studie, vilket stärker validiteten och tillförlitligheten hos de identifierade teman. För att konkretisera resultaten integrerades noga utvalda citat från respondenterna, vilket gav röst åt sina egna ord och unika perspektiv. Denna metod tillför ett djupare perspektiv till studien, vilket förbättrade förståelsen och tolkningen av studiens olika teman och bidrog till ökad förståelse, insikt samt övergripande trovärdighet och relevans av studien (Patel & Davidsson, 2019).

För att analysera företagets lönsamhet kommer företagets årsredovisningar användas som stöd. Ur årsredovisningen kommer företagets egna siffror hämtas för att sedan tas in i ett DuPont-samband som kommer att vara underlag för empiri och analys. Grunden till analys kommer vara företagets avkastning på operativt kapital men även en nedbrytning av hur de bakomliggande siffrorna ser ut. Anledningen till att operativt kapital kommer användas som kapitalbas är för att det kommer ge bäst underlag för hur företagets verksamhet har sett ut och presterat under perioden som är intressant för studien. Studien fokuserar på lönsamheten och affärsmodellen har påverkats av COVID-19 och därför inte används inte eget kapital som kapitalbas eftersom den tar hänsyn till flera aspekter som inte har något med hur företaget

faktiskt har presterat. Operativt kapital är det mest lämpliga valet av kapitalbas för denna studie och kommer användas genomgående för studiens empiri och i sin tur analys.

3.6 Etik

Patel & Davidson (2019) presenterar forskningsetiska principer som är centrala för att säkerställa individens integritet. Dessa principer är utformade för att uppfylla grundläggande krav för skydd av deltagare och kan sammanfattas i fyra huvudområden: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Patel & Davidson, 2019). Dessa principer blir tydligt relevanta i studien genom exempel som involverar samtycke för inspelning av intervjuer, villkor för deltagande, möjligheten att godkänna publicerat material, säker hantering av privata personuppgifter för att förhindra allmän tillgänglighet samt möjligheten till anonymitet. Genom att applicera och tydligt definiera dessa etiska principer i rapporten säkerställer författarna att studien uppfyller höga etiska standarder och respekterar deltagarnas rättigheter och integritet.

3.7 Diskussion av metod

En av fördelarna med att använda sig av en fallstudie är att man studerar ett komplext ämne i en mindre skala och därmed skapar en god uppfattning om det fall man väljer att studera. Respondenterna som valdes som empiriskt underlag är valda på grund av deras erfarenhet och att de är mycket insatta i detta ämne vilket ger ett trovärdigt underlag för studiens analys och diskussion. Som nämnts tidigare så blev en av intervjuerna förkortad av olika anledningar och därmed inte lika mycket material som den andra intervjun. Respondenten i den förkortade intervjun gav ut kompletterande material i form av olika dokument såsom nyhetsbrev samt bokslutskommuniké vilket gav författarna bra information som kunde täcka upp för det som inte kom fram under intervjun. Respondenten var även tillgänglig via mail-kommunikation för att svara på frågor som författarna fick svar på under intervjun eller av det kompletterande materialet. Detta gav författarna tillräckligt med material för att kunna genomföra en analys.

Utöver intervjumaterialet har även studien byggts på de två företagens årsredovisningar under denna period för att få de siffrorna som faktiskt presenterades under perioden. Intervjumaterial

kan vara vinklat då intervjupersonen är involverad i företaget men för att reglera att det inte blir vinklat är en jämförelse med siffrorna som företaget presterar ett sätt att kontrollera vad som sägs och vad som faktiskt hände under perioden. Materialet från både intervjuerna samt årsredovisningarna har noga studerats och analyserats av författarna för att undvika att informationen ska bli vinklad.

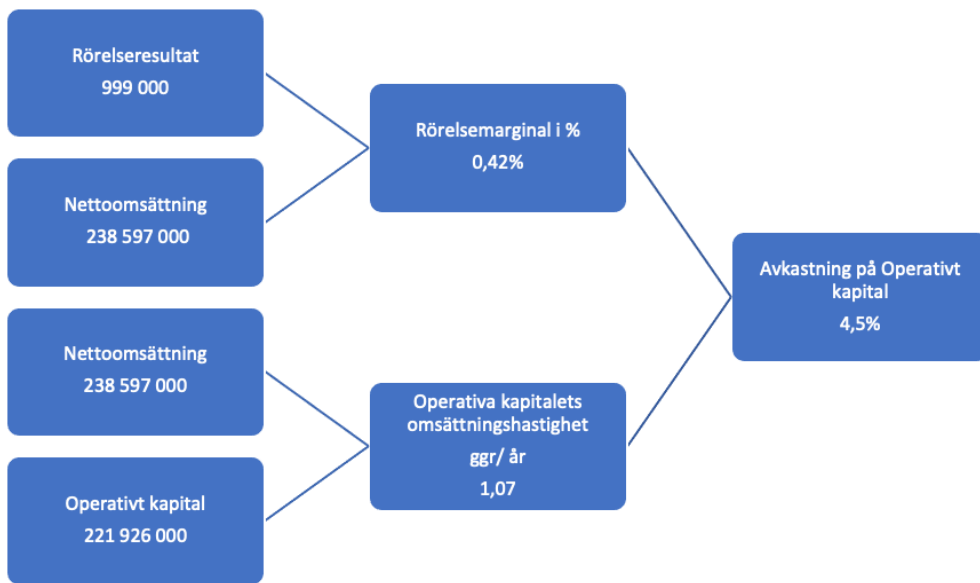
4. Empiri & Analys

I detta kapitel kommer det empiriska materialet från intervjuerna och dokumentinsamlingen att presenteras samt analyseras med litteraturoversikten som grund. Materialet presenteras i underrubriker som kopplats till frågeställningen

4.1 Pandemins påverkan på lönsamhet

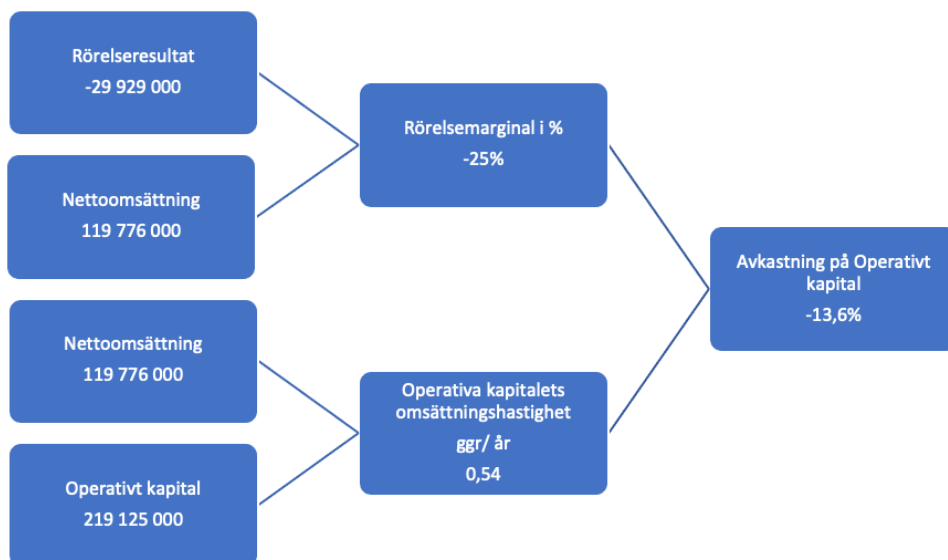
I figur 4.1 och figur 4.2 presenteras de finansiella siffrorna som empirin kommer att byggas på för Eckerö rederi AB. Figur 4.1 visar siffror som är tagna ur 2019 årsredovisning och figur 4.2 presenterar siffror som är tagna ur 2020 årsredovisning för att visa skillnaden mellan hur det såg ut innan COVID-19 samt under pandemin. Figur 4.1 och 4.2 visar hur DuPont-sambandet under perioden har förändrats. Detta ger en bild om hur företagets lönsamhet och affärsmodell påverkades under denna period och hur COVID-19-pandemin förändrade deras finansiella ställning.

Figur 4.1 och figur 4.2 visar hur avkastningen på operativt (AvkOp) kapital drastiskt har minskat mellan de två åren. Från att ha haft en AvkOp på 4,5% har den gått ner till -13,6%. Både rörelsemarginalen och operativa kapitalets omsättningshastighet som båda påverkar AvkOp har förändrats mellan de två åren, rörelsemarginalen gick från 0,42% till -25% och operativa kapitalets omsättningshastighet gick från 1,07 gånger per år till 0,54 gånger per år. Som figuren antyder så är anledningen till att rörelsemarginalen har haft en negativ förändring är att rörelseresultatet gått från 999 000 EUR till -29 929 000 EUR. Nettoomsättningen har nästan halverats och har som figurerna illustrerar så påverkar detta både operativa kapitalets omsättningshastighet samt rörelsemarginalen.



Figur 4.1 Rederi AB Eckerö 2019

Källa: Eckerö årsredovisning



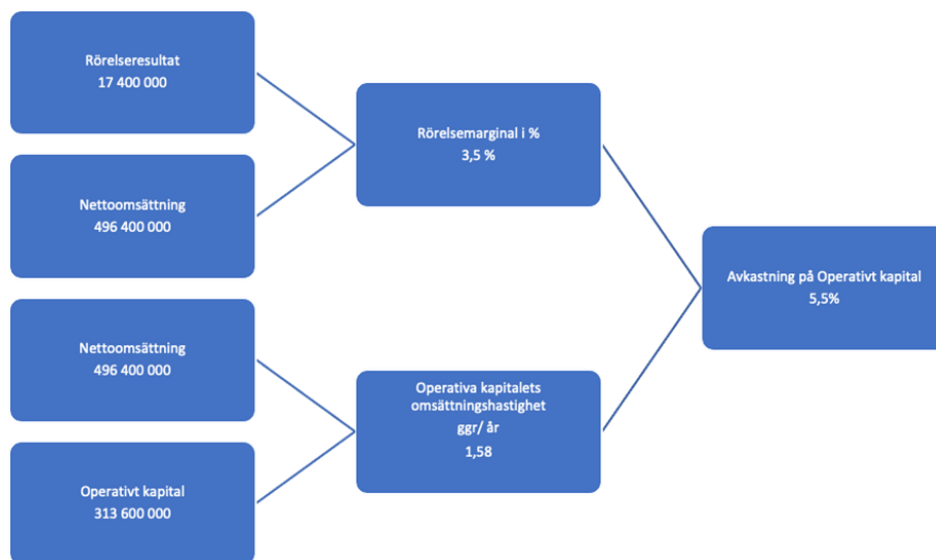
Figur 4.2 Rederi AB Eckerö 2020

Källa: Eckerö årsredovisning

I figur 4.3 och figur 4.4 presenteras de finansiella siffror som utgör empirisk grund för analysen av Viking Line Abp. Figur 4.3 återspeglar siffror från 2019 årsredovisning, medan figur 4.4 presenterar data från 2020 årsredovisning för att tydligt illustrera förändringarna före och under COVID-19-pandemin. Genom att fokusera på avkastning på operativt kapital i dessa figurer undersöks hur företagets lönsamhet förändrats över tidsperioden. Figuren syftar till att ge

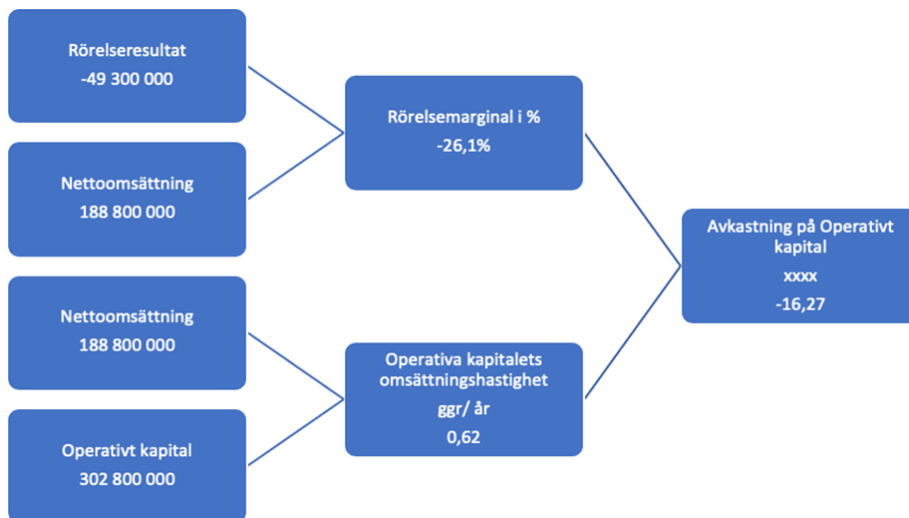
insikt i hur Viking Line påverkades ekonomiskt under pandemin, och hur dess finansiella ställning förändrades i ljuset av de extraordinära omständigheterna.

Figur 4.3 och figur 4.4 visualiserar en nedgång i avkastningen på det operativa kapitalet (AvkOp) mellan de två åren. Från en AvkOp på 5,5% har den sjunkit till -16,3%. Både rörelsemarginalen och den operativa kapitalomsättningshastigheten som båda påverkar AvkOp, har genomgått förändringar. Rörelsemarginalen sjönk från 3,5% till -26,1%, medan omsättningshastigheten för det operativa kapitalet minskade från 1,58 gånger per år till 0,62 gånger per år. Figuren antyder att den negativa förändringen i rörelsemarginalen kan härledas till att rörelseresultatet sjönk från 17 400 000 EUR till -49 300 000 EUR. Nettoomsättningen har minskat drastiskt från 496 400 000 EUR till 188 800 000 EUR, och detta påverkar både omsättningshastigheten för det operativa kapitalet och rörelsemarginalen, som illustreras i figuren. Det operativa kapitalet för Viking Line sjönk marginellt från året innan där det gick från 313 600 000 EUR till 302 800 000 EUR.



Figur 4.3 Viking Line Abp 2019

Källa: Viking Line årsredovisning



Figur 4.4 Viking Line Abp 2020

Källa: Viking Line årsredovisning

Som figurerna ovan visar hänger siffrorna ihop och alla delar har en påverkan på avkastningen på det operativa kapitalet. Om man börjar med rörelseresultatet för Eckerö, ser man att det har varit en stor minskning och företaget går med stora förluster under 2020. Som man kan se i figurerna beror det mycket på deras minskade nettoomsättning som mer än halverats under 2020. Viking Line redovisar samma typ av nedgång men i en större grad där deras nettoomsättning har minskat ännu mer än Eckerö. Kostnaderna för företagen minskade inte till samma grad som deras omsättning vilket leder till det minskade rörelseresultatet.

Den största anledningen till att Eckerö och Viking Line redovisade ett så dåligt resultat var att de minskade antalet passagerare under perioden. Vural, m.fl. (2021) skriver om den drastiska minskningen av passagerare i följd av pandemin. I figur 2.1 presenterar författarna ett diagram som visar hur stor skillnaden var mellan 2019 och samma månader 2020. I figur 2.1 ser man tydligt skillnaden när pandemin slår till och restriktionerna börjar komma fram. Vår resultat stämmer överens med vad Tapaninen och Palu (2022) skrev om hur pandemin påverkade linjetrafiken och passagerarantalet i Östersjön. Enligt Tapaninen och Palu (2022) är Östersjöområdet starkt beroende av passagerare och kan därmed inte förlita sig endast på intäkterna som genereras av transportsegmentet. Detta syns även i Eckerö, som under pandemin tappade stora delar av sina passagerare men transporten fortsatte på en relativt normal nivå. Viking Line presenterar att deras passagerarantal minskade från 6 300 480 passagerare under 2019 till 1 927 302 passagerare under 2020 vilket motsvarar en minskning på 69,4% (Viking Line, bokslutskommuniké, 2021). Vår resultat är också i linje med vad Vural, m.fl. (2021) betonat,

att RoPax-segmentet är säsongsbaserat och intäkterna är högre på sommaren och våren än vintern och hösten. I och med att pandemin slog till under mars månad, förlorade de hela högsäsongen av intäkter under 2020 vilket var ett hårt slag för alla inom RoPax (Vural m.fl., 2021). Den typen av utveckling visar även vår studie i både Viking Line och Eckerös fall.

Enligt Viking Lines bokslutskommuniké (2021) minskade fraktenheter endast med 6,2% vilket visar att transportsegmentet var relativt ostört under pandemin och att minskningen av nettoomsättningen kan hänvisas till tappet av passagerarintäkter. Wehner, m.fl. (2023) skriver att godsflödet under pandemin var relativt oförändrat och de kunde inte se någon större påverkan på den mängd last som transporterades under pandemin jämfört med innan. Den kraftiga minskningen av nettoomsättning för Eckerö och Viking Line visar att deras lönsamhet är väldigt beroende av just passagerarna eftersom de är verksamma i Östersjön som är en mycket passagerarintensiv marknad och mängden transporter var relativt oförändrad under pandemin. Cengiz & Turan (2021) presenterar liknande resultat fast på en global nivå. De skriver om att en stor del av rederier har redovisat en omsättningsminskning och en försämrad lönsamhet på grund av pandemin och att detta går att se på en internationell nivå och inte endast i Östersjöområdet som denna studie har fokuserat på. Att samma resultat kan ses på en global nivå stärker resonemanget om detta.

Den sista komponenten som finns med i DuPont-sambandet är operativt kapital, Eckerös och Viking Lines operativa kapital har endast sjunkit lite jämfört med året innan. För att förstå varför deras operativa kapital inte har förändrats lika mycket som de andra delarna i DuPont-sambandet så behöver man förstå de underliggande siffrorna i det operativa kapitalet. Det operativa kapitalet består av balansomslutningen, sen tar man bort kortfristiga skulder och kassalikviditeten. Den största anledningen till att det operativa kapitalet är relativt oförändrat är att båda företagens balansomslutning har minskat lite under pandemin men inte alls till samma grad som andra delar. Ett företags balansomslutningen är i regel inte lika volatil som t.ex. omsättning och framförallt gäller detta rederier som har stora investeringar i sina fartyg. Då det operativa kapitalet är oförändrat samtidigt som alla andra delar i sambandet minskat blir det en stor effekt på avkastningen på operativt kapital som man kan se i figurerna 4.1 och 4.2.

Eckerö och Viking Line har upplevt en tydlig påverkan av COVID-19-pandemin där deras avkastning på operativt kapital har sjunkit dramatiskt i följd av pandemin vilket man se i de underliggande siffrorna till DuPont-sambandet. Det går att härleda de negativa resultaten till att passagerarna för båda företagen försvann under denna period. Från

kapitalmarknadsperspektivet, var rederierna under pandemin, enligt Koutoupis, m.fl. (2022), tvungna att ta mer systematiska risker, vilket resulterar i en svagare finansiell ställning. Vår studie visar också att de studerade rederierna påverkades negativt i flera olika aspekter ekonomiskt, och bidrar även med ny kunskap om att det inte bara var lönsamhet som påverkades negativt, utan även rederierna affärsmodeller, som diskuteras i nästa avsnitt. Koutoupis, m.fl. (2022) skriver att rederier tog större risk efter pandemin vilket kunde kopplas till pandemiperioden. Det större risktagandet försämrade rederiernas finansiella ställning men Koutoupis, m.fl. (2022) säger att det var en viktig åtgärd för rederierna.

Däremot säger respondent A emot vad Koutoupis, m.fl. (2022) kom fram till i studien. Respondent A uttrycker i intervjun att Eckerö inte kommer att ta samma risker i framtiden utan kommer istället att agera på ett sätt som innebär mindre risk. Anledningen till detta var att marknaden tidigare upplevt mycket hög efterfråga vilket innebar att Eckerö kände sig bekväma att till exempel ta in mer främmande kapital och förlita sig mindre på eget kapital. Det var först när pandemin slog till som bolaget insåg att de under en period hade opererat med för stora risker och fick ta konsekvenserna för detta. Enligt respondent A så beslutade bolagsledningen på Eckerö att efter pandemin skulle inte samma risker tas då det gav stora konsekvenser när bolaget gick in i sämre tider och därmed vara mindre känsliga för fluktuationer i marknaden och ekonomin.

4.2 Pandemins påverkan på affärsmodell

Respondent A berättar att affärsmodellerna för RoPax-fartyg skiljer sig från andra sjöfartssektors modeller, eftersom de är beroende av både transport av gods samt passagerare för att täcka kostnaderna och göra vinst. Respondent A vidare förklarar att under coronapandemin rubbades balansen mellan de två intäktsegmenten. Både respondent A och B säger att fraktsegmentet inom RoPax var den delen av affärsmodellen som hade fortsatt efterfrågan på marknaden och hölls därmed på en mycket stabilare nivå volymmässigt jämfört med passagerarsegmentet. Respondent B säger att intäkterna för RoPax-fartyg består av fyra ben vilket är frakt, persontrafik, kryssningstrafik och konferenser. Dessa fyra olika delar kan kategoriseras som passagerarintäkter samt transportintäkter. De fyra benen som RoPax står på kan enligt, Osterwalder & Pigneur (2011) affärsmodellsteori om de nio byggstenarna, tolkas som värdeerbjudande för RoPax. Respondent B nämner att tre av de fyra benen direkt påverkades mycket av COVID-19-pandemin i och med tappet av passagerarna. Under delar av

pandemin nämner respondent A att antal passagerare minskade med 100% och gick ner till 0 passagerare under en period för RoPax-segmentet i detta område. Respondent A berättar att minskningen dels berodde på förbudet av resande mellan länder under en tid, men nämner även att folk under en period tilläts att resa men helt enkelt inte vågade på grund av smittorisken. Här kan tydlig koppling dras till Osterwalder och Pigneur (2011) och det som de kallar kundsegment, som beskrivs som hur organisationer arbetar med sina kunder. Som uttrycktes ovan så är det vilka segment som organisationen riktar sig till och vilka åtgärder som tas för att bli en efterfrågad aktör på marknaden. Intervjuerna indikerar att denna balans rubbat och endast ett av de två segmenten på marknaden visade fortsatt efterfrågan. Passagerarsegmentet som var det segment som drabbades hårdast av pandemin är också det som står för störst del av de totala intäkterna.

Viking Line hade under år 2019 ett passagerarantal som uppgick till 6 300 480 och under 2020 minskade antalet till 1 927 302 vilket motsvarar en minskning på 69,4%. Antalet fraktenheter för Viking Line innan pandemin uppgick till 133 940 och efter pandemin minskade antalet till 125 693. Detta motsvarar en procentuell minskning på 6,2%. Viking Line presenterar i ett pressmeddelande sina intäktssiffror och brutit upp det och visat vart intäkterna kommer ifrån. Viking Line skriver följande i pressmeddelandet *“Depassagerarrelaterade intäkterna uppgick till 148,2 Meur (448,4 Meur), medan fraktintäkterna var 38,8 Meur (45,6 Meur)”*. De skriver om intäkterna för 2020 och inom parenteserna visar de siffrorna från året innan för att visa hur intäkterna har förändrats under pandemin.

Vidare berättar respondent A att sjöfarten i Östersjön i helhet har ett stort behov av resande och att det är extremt mycket passagerare i förhållande till hur mycket befolkning som faktiskt finns inom upptagningsområdet. Respondent A påpekar att passagerarvolymerna i Östersjön är extremt höga. Jämfört med andra områden motsvarar den att Sverige skulle haft 30 miljoner invånare och Finland 15 miljoner, sett i global jämförelse av sjöfartsaktivitet. Respondent A beskriver vidare att fartygen är byggda för att ha hög belägningsgrad och att det nödvändigt för att avgångarna ska vara lönsamma och att kostnaderna täcks. Ovan beskrivs att RoPax är beroende av såväl godstransport som passagerare men att de under pandemin kom till insikt hur viktigt det är med just passagerarsegmentet.

“Fartygen är byggda för att ha väldigt stor beläggning och har väldigt mycket turister och nöjesresenärer. Men under delar av den här pandemin så fanns det ändå ett behov av resa och nån form av nyttotrafik men vi hade

ingen möjlighet att om vi har fartyg med exempelvis 1500 passagerares kapacitet så det det går inte runt och vi har bara 100 passagerare ombord eller 50 passagerare”

Respondent A beskriver att affärsmodellen för RoPax-fartyg inte var anpassad för att klara av en kris med de omständigheter som corona-pandemin medförde i och med nedgången av passagerare. Rederiernas nyckelresurser, som definieras av Osterwalder & Pigneur (2011) som de nödvändiga resurser som behövs för att bedriva verksamheten, är deras RoPax-fartyg. Under pandemin var fartygen oförändrade i och med att det inte är möjligt att på kort sikt sälja eller förändra. I och med att rederiernas nyckelresurser förblev oförändrade innebar det att även deras nyckelaktiviteter fortsatt var oförändrade under pandemin. Nyckelresurser och nyckelaktiviteter är beroende av varandra och i RoPax-segmentets fall så var fortsatt nyckelresurserna fartygen och nyckelaktiviteten transport av gods och passagerartrafik.

Trots den enorma minskningen av passagerare fanns det fortfarande behov av att avgångar skulle fortsätta. De fanns till exempel de som var bosatta på öar var beroende av att avgångarna skulle fortgå för att kunna ta sig till arbetet eller skolan. Respondent A säger att det fortsatt fanns behov av transport av gods i och med att stora delar av transporten i området är beroende av sjöfart och det krävdes att fartygen fortsatte gå. Respondent A nämner att Finland är, logistiskt sett, ungefär som en ö och är beroende av import av exempelvis matvaror och läkemedel. Respondent B tillägger att det var i den finska statens intresse att se till att sjöfarten skulle fortsätta gå. Respondent B säger följande: *“Till Finland kommer 90% av importen och exporten till sjöss”*. På grund av ovanstående fanns det intresse hos den finska staten att dessa färjor skulle fortsätta köra och den finska staten beslutade därmed att rederier skulle få ett statligt stöd för att fortsätta verksamheten. Respondent A säger att stödet var till för att företaget skulle kunna täcka sina rörliga kostnader men att det inte var tillräckligt stort för att de skulle tjäna på stödet. Respondent A säger *“det skulle vara mindre olönsamt att trafikera än att ligga still”*. Respondent A beskriver att de fortsatt gjorde förluster under perioden men att stödet hjälpte till att fortsätta vara verksamma under pandemin.

Respondent B nämner att Viking Line beslutade att utföra en nyemission på grund av att de behövde stärka sin finansiella ställning samt likvida situation på grund av en direkt följd av den tuffa pandemitiden. Respondent A säger däremot att Eckerö inte behövde gå till aktieägarna och göra en nyemission men de valde istället att göra en obligationsemission för att få in nytt kapital.

Respondent B nämner att de till stor del var tvungna att stänga ner stora delar av deras verksamhet för att överleva pandemiperioden samt att de säkrade upp framtiden genom minskade rörliga kostnader som kunde påverkas som till exempel lägga upp vissa fartyg under delar av pandemin. Att lägga upp fartyg innebär att fartygen inte trafikeras utan ligger endast i hamn. Uppläggning av fartyg görs för att minska driftkostnaderna, trots uppläggning finns det fortfarande kostnader kvar. Uppläggning av fartyg kan vara mycket kostsamt i längden, då inga intäkter genereras, så var detta det enda alternativet som var genomförbart. Drifts- och bränslekostnaderna hade blivit för höga med den beläggingsgrad som var under pandemin för att fortsätta verksamheten som vanligt. En annan åtgärd som fick vidtas var permittering av nästan all personal. Kostnadsminskningarna ledde till att en mycket stor del av butiker, restauranger och annan underhållning ombord fick tillfälligt stängas. Situationen innebar att de inte kunde generera några intäkter från fartygen samtidigt som stora fasta kostnader fanns kvar som inte beror på om fartygen kör eller inte. Respondent B säger *“Vi tvingades på kort tid konstatera att i princip alla intäkter försvunnit medan en stor del av kostnaderna kvarstod”*. Respondent A berättar att Eckerö inte tog upp fartyg på samma sätt som Viking Line men att det fortfarande hade funnits kvar kostnader även om fartygen inte körde. Båda rederierna blev tvungna att förändra sin kostnadsstruktur under COVID-19-pandemin för att kunna hålla verksamheten levande under pandemin. Ändringarna i kostnadsstrukturen fokuserades på kostnadsminimering på grund av förlusten av intäkter.

Respondent A säger att det har varit tuff konkurrens inom RoPax-segmentet där många slåss om få marknadsandelar och att detta har lett till att vinstmarginalerna inom marknaden har varit låga och respondenten nämner att de har haft för låg prissättning och låga marginaler innan pandemin. Respondent A säger att Eckerö har tagit lärdomar av pandemins efterföljder och att man i framtiden inte kommer ha samma låga marginaler som innan pandemin. Respondent A nämner även att de inte kommer att förlita sig till samma grad på främmande kapital utan kommer försöka finansiera sig själv till större del. Respondent A säger *“vi kommer ju då ha större marginal eller buffertar det är det vi kommer att jobba med, mindre främmande kapital, mera eget kapital och alla sätt så att säga större kassa, större större buffertar överallt”*. Respondent A nämner att det har blivit en permanent volymminskning på Östersjön och att de i framtiden kommer behöva förhålla sig till volymminskningen. Respondent B nämner även att Viking Line har tagit åt sig olika lärdomar från pandemin. Respondenten nämner att de var tvungna att vara flexibla inom flera olika aspekter. Viking Line kunde anpassa antalet personer som arbetar ombord på båtarna beroende på hur många passagerare som skulle komma ombord

och därför kunde de hålla ner personalkostnaderna så mycket som möjligt. En annan del av Viking Lines försök till snabb kostnadsminskning var att de permitterade stora delar av sin personal för att dra ner på kostnaderna vilket, enligt respondent B, var viktigt för företagets överlevnad under pandemin.

Vid närmare analys av både RoPax och MaaS så observeras en stor skillnad mellan utvecklingen och innovation av affärsmodellen under pandemin. Enligt Turon & Kubik, (2021) ingick MaaS industrin in i en mycket innovativ fas där stora affärsmässiga framsteg gjordes. Anpassningen till det nya världsläget under Covid-19 resulterade även efter pandemin i ökad efterfrågan och aktivitet på marknaden, det förutspås även att marknaden på längre sikt kommer att ha fortsatt tillväxt. Detta speglar inte den verklighet som RoPax och dess affärsmodell hade under pandemin. Som uttrycktes ovan så hade RoPax det mycket svårt samma period då deras stora delar av dessa affärsmodeller påverkas mycket negativt av pandemin och dess efterverkningar. Påverkan var så stor att det inte fanns möjlighet för innovation eller utveckling utan snarare att försöka överleva krisen genom olika typer av kostnadsbesparingar. Som respondent B uttrycker så varslades stora delar av personalen och trafikavgångarna blev allt färre, vissa av deras fartyg togs till och med upp som en åtgärd för att som ”rädda bolaget”. Anledningen till att det inte fanns rum för utveckling och innovation av affärsmodellen för RoPax under pandemin anses vara för att krisen hade för stor påverkan på majoriteten av RoPax byggstenar som ligger till grund för dess affärsmodell. MaaS upplevde inte samma efterfrågestörning som RoPax gjorde utan stod inför en mildare nedgång.

För att Viking Line och Eckerö överhuvudtaget skulle fortsätta med sina avgångar så beslutade finska och svenska staten att ge ut stödpaket som skulle ge incitament att avgångarna skulle fortsätta. Eftersom båtarna är byggda för hög belägningsgrad så skulle varje avgång under pandemiperioden innebära att rederierna gick med förlust och att det därmed skulle varit bättre för både Eckerö och Viking Line att lägga upp fartygen och ta de ur bruk under denna period om inte staterna hade hjälpt till i form av olika stöd. De statliga stöden gavs ut eftersom sjöfarten såg som en samhällsnyttig funktion, delvis passagerarsidan men främst fraktsegmentet. Respondent B nämner att finska staten var mycket angelägen om att avgångarna skulle fortgå eftersom en stor del av deras import och export sker via sjöfart.

4.3 Kommunikation under pandemin

Under november 2020 skickade Viking Line ut ett brev från VDn till deras aktieägare som förklarade deras finansiella situation under den perioden. I brevet kommuniceras det tydligt ut att det har varit ett tufft år för rederiet och att det främst beror på att antalet passagerare minskade med 70%. De nämner även att deras säsongsbaserade intäkter påverkades och att det på grund av situationen låg mycket fokus på att kostnadsminimera och överleva den tuffa perioden. I brevet fortsätter de att skriva om att det finns ljusglimtar i framtiden för företaget där de bland annat nämner att de har beviljats ett likviditetslån för att överleva samt att de kommer få stöd från den finländska staten i framtiden. Respondent A nämner under intervjun att Eckerö har aktier som handlas på den åländska lokalbörsen genom de åländska bankerna, och att det är en börs på en mindre skala och det ingår endast företag som utgår ifrån Åland. Respondent A säger att deras aktier ägs av cirka 10 000 småägare och på grund av detta så är Eckerös kommunikation inte lika omfattande som andra noterade företag såsom Viking Line. Respondent A nämner även att Eckerö inte har gjort någon utdelning till dessa småägare under pandemiperioden men att det finns en förväntan hos aktieägarna att det kommer ske utdelning snart igen. Respondent A nämner att förväntan på utdelning har ökat i och med att de har presterat bra siffror de senaste året.

En stor skillnad i kommunikationen mellan de två bolagen är hur kommunikationen till aktieägarna ser ut. Eckerö har inte lika omfattande finansiell eller kommunikativ rapportering som Viking Line har. Till exempel så publiceras Eckerö endast hel- och halvårsrapporter och inte kvartalsvis som Viking Line. Dessutom så har Viking Line publicerat hållbarhetsrapporter årligen under pandemin vilket inte Eckerö gjorde utan de började med hållbarhetsrapportering 2022. Enligt Eckerös hemsida, (2023) så är det totala antalet emitterade aktier runt omkring 2 000 000 st. Viking Lines antal emitterade aktier uppgick till ca 11 000 000. Skillnaden i antalet aktier som finns att tillgå skulle kunna vara en av orsakerna till att investerarkommunikationen skiljer sig mellan bolagen. En annan orsak till att kommunikationen skiljer sig åt är också för att som Eckerö uttrycker på sin hemsida: *“handeln är inte formaliserad i form av någon börs eller liknande institution och följaktligen existerar inte heller någon officiell kursnotering”*.

Enligt Parker, (2013) är det viktigt för företagsledare att kommunicera med sina intressenter under kristid och Arvidsson och Sabelfeld, (2023) skriver att företagsledare ofta väljer att fokusera på positiv kommunikation på längre sikt och i framtiden under en svag period för företaget. De kommunicerar ofta varför framtiden kommer att se ljusare ut och företagsledarna väljer att inte fokusera på den pågående nedgången. Dessa slutsatser kan tydligt kopplas till hur Viking Lines kommunikation till dess intressenter sett ut under coronapandemin. Viking Lines VD presenterar tydligt i ett brev att det finns ljusglimtar i framtiden och varför det kommer se bättre ut i framtiden. Viking Line kommunicerar ut positiv utveckling på lång sikt för att nöja intressenter och aktieägarna. Eckerö hade inte samma omfattande kommunikation och lägger inte samma fokus på att övertyga sina intressenter genom positiv framtidstro. Detta beror på att Eckerö inte har lika mycket intressenter vilket innebär att kommunikationen inte behöver vara lika omfattande.

5. Diskussion

I det avslutande kapitlet kommer studiens frågeställningar besvaras och diskuteras samt kommer studiens bidrag till existerande forskning presenteras. Förslag på framtida forskning kommer även att presenteras i detta kapitel.

5.1 Hur har RoPax-segmentets lönsamhet och affärsmodell påverkats av COVID-19?

5.1.1 Hur har RoPax-segmentets finansiella prestation påverkats av COVID-19?

Den presenterade analysen av Eckerö Rederi AB och Viking Line Abp visar en betydande nedgång i deras lönsamhet mellan 2019 och 2020, vilket tydligt kopplas till påverkan från COVID-19-pandemin. Figurerna 4.1, 4.2, 4.3 och 4.4 illustrerar den dramatiska minskningen i avkastning på operativt kapital för båda företagen. Detta skedde samtidigt som både nettoomsättningen och rörelseresultatet minskade markant.

En starkt bidragande faktor till den drastiska nedgången i lönsamhet var den betydande minskningen av passagerarantalet under pandemin. Viking Line redovisade en minskning på över 69% i antalet passagerare mellan 2019 och 2020 och även Eckerö menar på en stor minskning av passagerare. Denna nedgång hade en direkt påverkan på nettoomsättningen och därmed påverkade den operativa kapitalomsättningshastigheten och rörelsemarginalen.

Dessutom visar jämförelsen av fraktenheterna för de två åren att transportsegmentet förblev relativt stabilt, med en minskning på endast 6,2% för Viking Line. Detta visar att fraktsegmentet inte påverkades i samma utsträckning som passagerarsegmentet och inte bidrog i lika hög grad till försämringen av företagets lönsamhet. De stöd som gavs ut till rederierna var tillräckligt höga för att rederierna skulle fortsätta bedriva sin verksamhet och köra fartygen men inte tillräckligt höga för att rederierna skulle gå med vinst på grund av de.

Det är också värt att notera att företagets operativa kapital inte minskade i samma grad som andra delar av deras ekonomi under pandemin. Balansomslutningen minskade marginellt, vilket bidrog till en relativt oförändrad nivå av operativt kapital.

Slutligen kan man utifrån analysen dra slutsatsen att rederiernas finansiella ställning påverkades påtagligt av pandemin. Nedgången i passagerartrafiken ledde till betydande förluster och en dramatisk försämring av deras lönsamhet. Detta ställde dem inför ekonomiska utmaningar som inte bara omfattade minskade intäkter utan även en svagare finansiell ställning och ökad risk, vilket är ett mönster som inte enbart syns inom Östersjöområdet utan även internationellt inom sjöfartssektorn under pandemin. Däremot visar studie att det finns tecken på att företag som är verksamma på Östersjön är villiga att minska på de risker som kan påverkas för att vara mindre känsliga för framtida kriser.

5.1.2 Hur har RoPax rederiernas affärsmodell förändrats i samband med pandemikrisen?

Under empiri- och analyskapitlet diskuterades RoPax-fartyg och deras affärsmodell och pandemins påverkan, med fokus på företagen Viking Line och Eckerö. Affärsmodellen för dessa fartyg, som normalt är beroende av både passagerar- och godstransport för att vara lönsam, påverkades betydligt under COVID-19-pandemin. Nedgången i passagerartrafiken var drastisk på grund av reserestriktioner och oro för smittspridning. Detta resulterade i betydande förluster för företagen, vilket skapade en obalans i affärsmodellen.

Trots den kraftiga nedgången inom passagerartrafiken förblev fraktsegmentet förhållandevis stabilt och efterfrågat under pandemin. Det framkom att detta segment var den delen av affärsmodellen som höll sig stabilare och fortsatte att generera intäkter. För att säkerställa att fartygen fortsatte att operera trots förluster gav både svenska och finska staten stöd till rederierna. Detta motiverades dels av fraktsegmentets strategiska betydelse för import och export, särskilt inom den geografiska regionen. Men även för att passagerartrafiken ansågs vara en samhällsnyttig funktion. För att hantera de resulterande förlusterna vidtog företagen olika åtgärder, inklusive permitteringar, stängning av butiker och restauranger ombord samt minskning av personal. Viking Line genomförde en nyemission medan Eckerö valde en obligationsemission för att förbättra sin finansiella ställning.

Jämfört med andra sektorer, som MaaS (Mobility as a Service), som upplevde ökad efterfrågan och innovation under pandemin, hade RoPax-sektorn en svårare tid med betydande nedgångar och begränsade möjligheter till utveckling och innovation av affärsmodellen.

Sammanfattningsvis påverkade COVID-19-pandemin starkt RoPax-fartygens affärsmodell genom en obalans mellan passagerar- och godstransport. Trots passagerartrafikens nedgång visade fraktsegmentets stabilitet dess strategiska betydelse och motiverade statligt stöd för att upprätthålla verksamheten. Företagen var tvungna att vidta åtgärder för att överleva perioden, och jämfört med andra sektorer inom transportindustrin hade RoPax-sektorn en betydligt tuffare tid under pandemin.

5.2 Hur kommunicerar RoPax-rederierna om sin verksamhet under en kristid?

Skillnaderna i kommunikationen mellan Viking Line och Eckerö Rederi AB visar deras olika strategier och förhållningssätt gentemot aktieägarna. I grund och botten återspeglar skillnaderna i kommunikationen mellan de två bolagen deras olika ägandestruktur, noteringsstatus och strategier för investerarkommunikation. Viking Line, med en bredare ägandebas och en större mängd emitterade aktier, tenderar att ha mer regelbunden och detaljerad kommunikation till sina aktieägare, medan Eckerö, med fokus på en mindre ägandebas och handel på en mindre lokalbörs, inte har samma omfattande kommunikationsstrategi gentemot sina aktieägare.

Detta blir tydligt när Viking Line, genom ett brev från VDn till deras aktieägare, tydligt kommunicerade den utmanande perioden under 2020 och de faktorer som påverkade företagets ekonomi. Betoningen låg på den dramatiska minskningen av passagerare och de påverkade säsongsintäkterna, vilket tvingade företaget att fokusera på kostnadsminimering för att överleva. Dock fanns det en positiv underton i hur bolaget kommunicerade till aktieägarna och andra intressenter då de såg optimistiskt på framtiden där de tydligt lyfte fram i brevet att de kommer få stöd och lån i framtiden. Ett annat exempel på hur kommunikationen skiljer sig är att Eckerö inte gett ut någon typ av hållbarhetsrapport medan Viking Line gör det. I dessa tider sätter investerare och andra intressenter höga krav på börsnoterade företag och önskar att bolagen redovisar hur de arbetar med hållbarhet. Det blir återigen tydligt att noteringsstatusen påverkar investerarkommunikation då Eckerö, som befinner sig på en mindre börs inte har samma krav på sin kommunikation från investerarna.

Däremot har Eckerö, med aktier som handlas på den åländska lokalbörsen och en mindre ägandebas inte haft samma omfattande finansiell eller kommunikativ rapportering som Viking Line. Eckerös kommunikation begränsas till hel- och halvårsrapporter vilket skiljer sig från Viking Line som har kvartalsvis rapportering. Detta kan delvis förklaras genom skillnaden i antalet emitterade aktier mellan bolagen samt den åländska lokalbörsens natur som inte har någon formell kursnotering.

5.3 Studiens bidrag, begränsningar och förslag till framtida forskning

Studiens resultat och slutsatser har bidrag med en ökad förståelse om hur RoPax-segmentet har påverkats under COVID-19-pandemin ur ett lönsamhetsperspektiv samt hur affärsmodellen påverkades. Forskning om coronapandemins påverkan på just RoPax-segmentet är begränsad och denna studie bidrar med kunskap och upplysning om hur det specifika segmentet påverkades under pandemin. Studien har även belyst vilka åtgärder som vidtogs för att företagen skulle överleva krisen, vilket har bidragit till ökad förståelse för krishantering och hur den bör utövas. Studien kan vara underlag för strategiska beslut för rederier inom RoPax om en liknande kris skulle uppstå. Studien av Vural, m.fl., (2021) undersöker coronapandemins påverkan på svensk sjöfart ur ett bredare perspektiv, vår studie bidrar med en djupare analys av RoPax som utgör en del av svensk sjöfart i sin helhet.

Studien har även visat att bolag som är noterade på reglerade marknader har en mer aktivt investerarkommunikation än bolag som är onoterade. Såväl finansiell- och hållbarhetsrapportering är mycket mer omfattande hos de bolag som handlas på reglerade marknader. Under perioder av kris och finansiellt svårare tider finns det även mer optimistisk ton i rapportering hos de bolag som har fler emitterade aktier på marknaden. Här kan tydliga paralleller dras mellan vad Arvidson och Sabelfeld, (2023) skriver om att företag ofta kommunicerar en positiv framtidsvision under sämre perioder.

Studien har begränsat sig genom att fokusera främst på hur situationen såg ut i Östersjöområdet och på företag som är baserade i just det geografiska området. Studien har begränsat sig till att studera två företag som passade in i beskrivningen och har intervjuat en person från respektive företag.

Författarna föreslår därmed att liknande framtida studier utförs men att den framtida forskningen fokuserar på andra geografiska områden som till exempel den svenska västkusten där sjöfarten skiljer sig från Östersjön. Framtida forskning kan även göras på en större skala där fler intervjuer kan utföras för att få större empiriska material och kan därmed dra starka slutsatser. I framtiden kan även forskning utforska hur COVID-19-pandemin har påverkat RoPax-segmentet finansiellt och affärsmässigt på medellång och lång sikt för att skapa en bredare kunskap om pandemins påverkan.

6. Källhänvisningar

- Arvidsson, S., & Sabelfeld, S. (2023). Adaptive framing of sustainability in CEO letters. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 36(9), 161-199.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/AAAJ-11-2019-4274/full/html>
- Cengiz, H., & Turan, E. (2021). Business impact of covid-19 pandemic on global maritime industry. *Journal of Naval Sciences and Engineering*, 17(1), 43-75.
<https://dergipark.org.tr/en/pub/jnse/issue/61654/851475>
- Davidsson, B., & Patel, R. (2019). *Forskningsmetodikens grunder. Lun: Studentlitteratur.*
- Herin, P. (2020). Oroandekonjunktursignal från svenska hamnen: ”Börjat falla nu”. *Dagens Industri* <https://www.di.se/nyheter/oroande-konjunktursignal-fran-svenska-hammen-borjat-falla-nu/>
- Hopper, T., & Hoque, Z. (2006). Triangulation approaches to accounting research. *Methodological issues in accounting research: theories and methods*, 477-486.
<https://research.manchester.ac.uk/en/publications/triangulation-approaches-to-accounting-research>
- Johansson, S. E., & Runsten, M. (2017). *Företagets lönsamhet, finansiering och tillväxt: mål, samband och mätmetoder.* Studentlitteratur.
- Koutoupis, A. G., Belesis, N. D., & Kampouris, C. G. (2022). Tax and COVID-19 pandemic effects on the financial performance and risk of the hotel industry. *Corporate & Business Strategy Review*, 3(2), 125-137. <https://virtusinterpress.org/Tax-and-COVID-19-pandemic-effects-on-the-financial-performance-and-risk-of-the-hotel-industry.html>
- Larsson, Staffan. "Om kvalitet i kvalitativa studier." *Nordic Studies in Education* 25, no. 1 (2005): 16-35.
<https://www.idunn.no/doi/abs/10.18261/ISSN1891-5949-2005-01-03>
- Marriott, N., & Marriott, P. (2000). Professional accountants and the development of a management accounting service for the small firm: barriers and possibilities. *Management accounting research*, 11(4), 475-492.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044500500901422>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Oliveira, M. A. Y., & Ferreira, J. J. P. (2011). Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers. *African journal of business management*, 5(7), 22-30.
- Parker, L. (2013). The accounting communication research landscape. In *The Routledge companion to accounting communication* (pp. 7-25). Routledge.

Persson, E., & Victor, J. (2022). The COVID-19 pandemic's effects on supply chains within the Swedish retail industry-Experiences from the DIY and furniture sectors.

<https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/73183>

Rederi Aktiebolag Eckerö. (2020). *Årsredovisning 2019*. https://rederiabeckero.ax/wp-content/uploads/2022/11/arsredovisning_2020_low_1.pdf

Rederi Aktiebolag Eckerö. (2021). *Årsredovisning 2020*. https://rederiabeckero.ax/wp-content/uploads/2022/11/rabe_arsredovisning_2019_lowres.pdf

Sabelfeld, S. (2023). Corporate governance in a time of crisis. Chapter in Beusch, Jonäll & Sabelfeld (eds) *Corporate Governance in a Nordic Setting: The Case of Sweden*, De Gruyter. https://www.researchgate.net/publication/375815842_Corporate_Governance_in_a_Nordic_Setting_The_Case_of_Sweden

Sjölander-Lindqvist, A., Risvoll, C., Kaarhus, R., Lundberg, A. K., & Sandström, C. (2020). *Knowledge claims and struggles in decentralized large carnivore governance: Insights from Norway and Sweden*. *Frontiers in Ecology and Evolution*, 8, 499771.

<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fevo.2020.00120/full>

Svensk Sjöfart. (2021). *Hur står det till med sjöfarten?* <https://www.sweship.se/wp-content/uploads/2021/01/210125-Hur-st%C3%A5r-det-till-med-sj%C3%B6farten-coronapandemins-effekter-p%C3%A5-sj%C3%B6farten-.pdf>

Tapaninen, U., & Palu, R. (2022). Recovery of ro-pax ferry traffic from covid-19 under tightening environmental regulations: case Helsinki-Tallinn. *Journal of Shipping and Trade*, 7(1), 1-17. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9076365/>

Trafikanalys. 2021. *Godsflöden under coronapandemins första halvår (2020:14)* https://www.trafa.se/globalassets/rapporter/2020/rapport-2020_14-godsfloden-under-coronapandemins-forsta-halvar.pdf

Turoń, K., & Kubik, A. (2021). Business innovations in the new mobility market during the COVID-19 with the possibility of open business model innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3), 195. <https://www.mdpi.com/2199-8531/7/3/195>

UNCTAD. (2023-11-20). Impact of the COVID-19 pandemic on trade and development. UNCTAD.org https://unctad.org/system/files/official-document/osg2022d1_en.pdf

Vaivio, J., & Sirén, A. (2010). Insights into method triangulation and “paradigms” in interpretive management accounting research. *Management Accounting Research*, 21(2), 130-141. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500510000272?casa_token=Bk0zbDRMucAAAAAA:hZna9yXccimG3YhUB1AwuYFKYHMGdbn25USEzh91ysX4NydB3GCPb7S-W9WLM6_Xt1dh9F5_8Q

Viking Line Group and Cargo. (2020). *Årsredovisning 2019*.
https://www.vikingline.com/globalassets/documents/market_specific/corporate/investors/annual-reports/arsberattelse-2019.pdf

Viking Line Group and Cargo. (2020). *Brev från VD november 2020*.

Viking Line Group and Cargo. (2021). *Årsredovisning 2020*.
https://www.vikingline.com/globalassets/documents/market_specific/corporate/investors/annual-reports/bolagsstyrning-och-ekonomisk-oversikt-2020.pdf

Viking Line Group and Cargo. (2021) *Bokslutskommuniké 2020*.
https://www.vikingline.com/globalassets/documents/market_specific/corporate/investors/financial-reports/pressmeddelande-210218-bokslut.pdf

Vural, C. A., Gonzalez-Aregall, M., & Woxenius, J. (2021). The effects of the coronavirus pandemic on the Swedish shipping industry and its resilience capabilities: part 1: the acute phase March 2020–May 2021. *Lighthouse reports*. <https://trid.trb.org/view/1948912>

Wehner, J., Johansson, M., Karlsson, R., & Osman, M. C. (2023). Coronapandemins effekter på det svenska godstransportsystemet: analys av åren 2020 och 2021. Statens väg-och transportforskningsinstitut. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1738992/FULLTEXT01.pdf>

Yin, R. K. (2009). *Case study research (Fourth Edition)*. SAGE Publications.

7. Bilagor

Bilaga 1. Intervjufrågor

1. Beskriv RoPax och affärsmodellen som den bygger på.
 - a. Vad gör den unik och hur skiljer den sig från andra segment?
2. Förändrades affärsmodellen under pandemin?
 - a. Hur länge märkte ni att pandemin hade inverkan på hur ropax kunde operera
 - b. Vad var de stora faktorerna som påverkade RoPax?
 - c. Vilka strategier och åtgärder vidtogs för att säkra ropax-segmentets lönsamhet under pandemin? Togs fartyg upp eller ur bruk på något sätt? Ändrade prissättningen? Liknande åtgärder?
 - d. Vad ledde detta till och vad blev utfallet?
 - e. Ledde detta till några nya lärdomar och insikter som man kan ha nytt av idag? Förändrades verksamheten efter pandemin gentemot vad den var innan?
3. Lönsamhetsmässigt, hur påverkades ni?
 - a. Vad hände med intäkter respektive kostnader?
 - b. Hur ser det ut med omkostnader på fartygen? Finansieringskostnader som ränta och avskrivningar? Driftskostnader när de ligger i hamn (försäkringar, hamnplatser, service? Driftskostnader då de färdas (personal, bränsle, annat)?
 - c. Hur ser det ut med intäkter?
 - d. Fick ni ta del av några statliga stödpaket?
 - i. Vad innebar stödet för er, vad gjorde ni med det?
 - e. Fanns det några samarbeten mellan rederier?
4. Kommunikation med intressenter.
 - a. Sål/köpt fartyg?