



Handelshögskolan  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

# VÄGVAL MARSTRANDS GÄSTHAMN

- EN STUDIE AV DRIFTSFORMER

Magisteruppsats i Företagsekonomi

Ekonomistyrning  
Höstterminen 2007

Handledare: Thomas Polesie  
Mats Strid

Författare: Magnus Ericsson  
Oscar Forsström  
Johanna Thid



# SAMMANFATTNING

**Magisteruppsats i Ekonomistyrning Höstterminen 2007**

**Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet**

**Författare:** Magnus Ericsson, Oscar Forsström och Johanna Thid

**Handledare:** Thomas Polesie, Mats Strid

**Titel:** Vägval Marstrands gästhamn – en studie av driftsformer

*Inledningen* beskriver bakgrunden till de val kring gästhamnsverksamheten på Marstrand som Kungälv kommun idag står inför. Problemet delas därefter upp i sina separata beståndsdelar och en överblick över Marstrand, privat respektive kommunal drift samt båtturismen och dess utveckling ges läsare.

I *Metodavsnittet* behandlas den kvalitativa fallstudieformen som valts för att undersöka Kungälv kommuns möjligheter att utveckla Marstrands gästhamn genom att öka kunskapen kring driftsformer av gästhamnar i Skandinavien. Urvalet av gästhamnar preciseras och motiveras samt hur uppsatsförfattarna sökt uppnå god validitet och reliabilitet på uppsatsen.

Den *Teoretiska referensramen* redogör för huvuddragen i Aktieägarperspektivet, Intressentperspektivet samt Agent-Principalteorin som tillsammans ligger till grund för uppsatsens analys och slutsats.

*Empirin* presenterar resultatet från den kartläggning som gjorts av urvalets respektive hamnar. En inblick i bland annat drifts- och ägarförhållanden, syftet med gästhamnsverksamheten, differentiering samt olika särdrag ges.

I *Analys och Slutsatskapitlen* görs inledande en driftsövergripande analys som lyfter fram likheter och olikheter hamnarna. De hamnar som drivs med kommunal huvudman uppvisar alla en lägre servicegrad och ett lägre tjänsteutbud än de kommersiella aktörernas gästhamnar. Intressant är även att prissättningen mellan de olika aktörerna skiljer sig lite vilket bland annat kan bero på att de kommersiella aktörerna använder gästhamnen som en marknadsföringskanal för andra verksamheter. Tydligt är också att de kommunala aktörerna ofta helt saknar ett syfte med att driva gästhamnen vilket leder till styrningsproblematik. Slutsatsen sammanfattar de bägge analyskapitlens viktigaste aspekter och kopplar samman dessa till råd inför Kungälv kommuns tillvägagångssätt för utvecklingen av Marstrands gästhamn. Speciellt utmärkande är studiens resultat att rent teoretiskt spelar driftsformen liten roll för gästhamnsdriften, men samtidigt har vi inte kunnat finna någon kommunal huvudman som faktiskt lyckas att driva en gästhamn som uppfyller marknadens krav. Betydligt viktigare är den konkurrens som hamnen utsätts för i form av kringliggande hamnars agerande.

## FÖRORD

Ett särskilt tack riktas här med till de nyckelpersoner som bidragit till denna uppsats förverkligande.

*Thomas Poleise  
Mats Strid  
Margareta Alexandersson  
Lars Remler  
Kungälv kommun  
Respondenterna*

*Göteborg, januari 2008*

*Magnus, Johanna & Oscar*

## ORDLISTA

<b>Differentiering</b>	Sätt att särskilja sig för att skaffa konkurrensfördelar genom att tillfredställa olika behov. I gästhamnens fall använder vi detta för att belysa att olika gästhamnars internt eller extern vänder sig till olika målgrupper.
<b>Gästhamn</b>	Är en hamn för besökande båtar vars avsikt är att ligga en kortare tid i hamnen.
<b>Platshamn</b>	Består av fasta båtplatser det vill säga en person som hyr platsen på en längre tid.
<b>Pontonbrygga</b>	Flytbrygga som är förankrad med kätting i havsbotten
<b>Y-bom</b>	En bom som går rakt utifrån bryggan och som båt kan förankras i. Bommen fungerar även som en avgränsning till nästföljande båt.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1</b>	<b>INLEDNING</b>	<b>1</b>
1.1	BAKGRUND	1
1.1.1	<i>Marstrand – en del av Kungälv kommun</i>	2
1.1.2	<i>Unikt med kommunal drift</i>	3
1.1.3	<i>Båtturism och dess potential</i>	4
1.1.4	<i>Båtturism kring och på Marstrand</i>	5
1.2	PROBLEMDISKUSSION	6
1.3	PROBLEMFÖRMULERING	6
1.4	SYFTE	6
1.5	AVGRÄNSNINGAR	6
<b>2</b>	<b>METOD</b>	<b>7</b>
2.1	EN KVALITATIV FALLSTUDIE	7
2.2	URVAL	7
2.3	DATAINSAMLING OCH KÄLLKRITIK	8
2.3.1	<i>Intervjuer</i>	8
2.3.2	<i>Validitet</i>	9
2.3.3	<i>Reliabilitet</i>	9
<b>3</b>	<b>TEORETISK REFERENSRAM</b>	<b>10</b>
3.1	AKTIEÄGARPERSPEKTIVET	10
3.2	INTRESSENTPERSPEKTIVET	11
3.3	AGENT- PRINCIPALTEORI	12
<b>4</b>	<b>GÄSTHAMNSBESKRIVNINGAR</b>	<b>14</b>
4.1	MARSTRANDS GÄSTHAMN	14
4.1.1	<i>Ägare och driftsförhållande</i>	14
4.1.2	<i>Syftet med att driva gästhamn</i>	14
4.1.3	<i>Besökare</i>	15
4.1.4	<i>Tjänster</i>	15
4.1.5	<i>Differentiering</i>	15
4.1.6	<i>Övriga särdrag</i>	15
4.1.7	<i>Framtidsplaner</i>	15
4.2	GKSS - GÖTEBORGS KUNGLIGA SEGELSÄLLSKAP	16
4.2.1	<i>Ägare och driftsförhållande</i>	16
4.2.2	<i>Syftet med att driva gästhamn</i>	16
4.2.3	<i>Besökare</i>	16
4.2.4	<i>Tjänster</i>	16
4.2.5	<i>Differentiering</i>	17
4.2.6	<i>Övriga särdrag</i>	17
4.2.7	<i>Framtidsplaner</i>	17
4.3	KSSS - KUNGLIGA SVENSKA SEGELSÄLLSKAP	18
4.3.1	<i>Ägare och driftsförhållanden</i>	18
4.3.2	<i>Syftet med att driva gästhamn</i>	19
4.3.3	<i>Besökare</i>	19
4.3.4	<i>Tjänster</i>	19
4.3.5	<i>Differentiering</i>	19
4.3.6	<i>Övriga särdrag</i>	19
4.3.7	<i>Framtidsplaner</i>	20
4.4	LYCKANS SLIP, FISKEBÄCKSKIL	21
4.4.1	<i>Ägare och driftsförhållande</i>	21
4.4.2	<i>Syftet med att driva gästhamn</i>	21

4.4.3	Besökare .....	21
4.4.4	Tjänster .....	22
4.4.5	Differentiering .....	22
4.4.6	Övriga särdrag .....	22
4.4.7	Framtidsplaner .....	22
4.5	KROONS MARINA, SMÖGEN .....	23
4.5.1	Ägare och driftsförhållande .....	23
4.5.2	Syftet med att driva gästhamn .....	23
4.5.3	Besökare .....	23
4.5.4	Tjänster .....	24
4.5.5	Differentiering .....	24
4.5.6	Övriga särdrag .....	24
4.6	TUBORG HAVN, KÖPENHAMN .....	25
4.6.1	Ägare och driftsförhållande .....	25
4.6.2	Syftet med att driva gästhamn .....	25
4.6.3	Besökare .....	25
4.6.4	Tjänster .....	25
4.6.5	Differentiering .....	26
4.6.6	Övriga särdrag .....	26
4.6.7	Framtidsplaner .....	26
<b>5</b>	<b>ALTERNATIVA PERSPEKTIV PÅ GÄSTHAMNSDRIFT .....</b>	<b>27</b>
5.1	DRIFT VIA ENTREPRENADAVTAL - TANUMS KOMMUN .....	27
5.1.1	Verksamhetsbeskrivning .....	27
5.1.2	Drift via entreprenadavtal .....	27
5.2	ETT KOMMUNALPRIVAT PERSPEKTIV – STRÖMSTAD TOURIST .....	29
5.3	EN PRIVAT AKTÖRS PERSPEKTIV - PROMARINA MANAGEMENT AB .....	30
<b>6</b>	<b>DRIFTSÖVERGRIPANDE ANALYS .....</b>	<b>31</b>
6.1	TJÄNSTEUTBUD OCH SERVICEGRAD .....	31
6.2	BESÖKARE .....	31
6.3	GÄSTHAMNENS UTFORMNING .....	31
6.4	PRIS .....	32
6.5	DIFFERENTIERING .....	33
6.6	SYFTEN MED ATT DRIVA GÄSTHAMN .....	33
<b>7</b>	<b>DRIFTSFORMSANALYS .....</b>	<b>34</b>
7.1	AGENT- PRINCIPALTEORIN .....	34
7.1.1	<i>Samma principal som agent</i> .....	34
7.1.2	<i>En principal och en agent</i> .....	34
7.1.3	<i>Många principaler och en agent</i> .....	35
7.2	GÄSTHAMNSDRIFT UR ETT INTRESSENTPERSPEKTIV .....	35
7.3	KOMMUNAL HUVUDMAN .....	36
7.3.1	<i>Kommunala gästhamnars karaktärsdrag</i> .....	36
7.3.2	<i>Identifierade problemområden och möjliga lösningar</i> .....	36
7.4	KOMMERSIELL HUVUDMAN .....	38
7.4.1	<i>Kommersiella gästhamnars karaktärsdrag</i> .....	38
7.4.2	<i>Identifierade problemområden och möjliga lösningar</i> .....	39
<b>8</b>	<b>SLUTSATS .....</b>	<b>41</b>
<b>9</b>	<b>LITTERATURFÖRTECKNING .....</b>	<b>43</b>

## 1 INLEDNING

*I detta inledande kapitel beskrivs bakgrunden till ämnet mot vilken uppsatsen skrivs. Bakgrunden följs av en problemdiskussion vilken mynnar ut i uppsatsens problemformulering. Vidare presenteras studiens syfte för att avslutningsvis redogöra för gjorda avgränsningar.*

---

### 1.1 Bakgrund

På uppdrag av Kungälv kommun har vi fått i uppgift att inom ramen för en magisteruppsats göra en kartläggning för hur gästhamnar drivs genom alternativa driftsformer samt tillämpa dessa på situationen för Marstrands gästhamn (Kommunfullmäktige, Uppdrag - Vägval Marstrand, 2007). Till följd av det maktskifte som skett inom Kungälv kommun efter riksdagsvalet 2006, då man gick från en vänsterblockstyrd till en högerblockstyrd kommun, har frågan angående alternativa driftsformer aktualiserats. Margareta Alexandersson, verksam inom Utvecklingsarenan<sup>1</sup>, var den som initierade uppsatsens förekomst och som vidare genom kontakt med uppsatsens handledare Thomas Polesie lett till dess förverkligande.

Idag drivs Marstrands gästhamn av Kungälv kommun som en del av Stöd och Samordningsarenan. Gästhamnen är organiserad under Marstrandsavdelningen och dess tekniska avdelning som består av en rad olika verksamhetsgrenar som till exempel skötsel av offentlig parkmark, parkering, kajanläggningar, färjan med mera. (Alexandersson, 2007) Chef för den tekniska avdelningen, och tillika hamnchef, Lars Remler har i uppdrag att driva hamnen (Kungälv kommun, 2008). Något formulerat uppdrag kring hamndriften från Kungälv kommun finns dock varken nedtecknat eller muntligt förmedlat till föreståndare eller medarbetare. Hamnen drivs som en resultatenhet men har ett budgeterat nollresultat. (Alexandersson, 2007) I och med att inget tydligt formulerat uppdrag finns i kombination med Marstrandsavdelningens tvärorganisatoriska indelning, där samtliga enheter inom avdelningen samarbetar, kan det konstateras att Kungälv kommun redan frånsagt sig en del av de möjligheter till styrning som finns inom den befintliga driftsformen. Mer om den operativa driften av Marstrands gästhamn finns att läsa om i avsnittet med beskrivning av gästhamnar, se avsnittet Marstrands gästhamn.

Typiskt för Kungälv kommun har genom åren varit att man gått från borgerlig till socialdemokratisk majoritet i kommunfullmäktige och vice versa. Avsaknaden av kontinuitet i det politiska styret har lett till att beslutsfattandet till stor del präglas av samförståndslösningar. (Alexandersson, 2007) Liksom i många mindre kommuner är även samstämmigheten normalt större, då besluten handlar om jordnära och praktiska beslut i större utsträckning än ideologi. Den annars blockbrytande frågan kring att upplåta tidigare kommunal verksamhet till olika alternativa driftsformer har inte heller den tidigare utgjort något tydligt problem i Kungälv kommun. I kommunen finns idag ett antal kommunala bolag och den enda försäljningen som gjorts till någon annan aktör är försäljningen av det kommunala renhållningsbolaget Kungälv Transporttjänst AB till Renova, som är Göteborgs kommun renhållningsbolag (Kungälv kommun, 2007). Det vill säga att den enda tidigare och existerande driftsform som prövats är just kommunalt bolag och ej utförsäljning till en privat aktör.

---

<sup>1</sup> Utvecklingsarenan är en del av tjänstemannaorganisationen i Kungälv kommun som "ska stödja organisationen, både politik och förvaltning, i utvecklingsarbete och omvärldsbevakning." Kungälv kommun. (2007). Så här styrs Kungälv kommun *Kungävisan* (4).

### 1.1.1 Marstrand – en del av Kungälv kommun

Kungälv kommun ligger beläget i Västra Götalandsregionen och längs kuststräckan finner vi det avgränsade området och tillika ön Marstrand. Marstrand är känt nationellt som internationellt för sin unika natur, segling, sin spakultur och sina regattor (Seimark, 2007). De cirka 1400 åretruntboende växer sommartid till fem till sex gånger så många tack vare den främsta och starkt säsonsberoende näringen, turismen (Björklund & Holm, 1997).



Figur 1 Karta över Kungälv med omnejd (Eniro, 2008)

Fram till 1972 var området kring Marstrand en egen stad vilket har gjort att flera av de funktioner som finns i ett större samhälle även återfinns på Marstrand. Känslan av att vara en egen stad har ända sedan kommunsammanslagningen 1971 bibehållits, det egna samhället är starkt likvärdigt som viljan att lösa problem på egen hand. (Alexandersson, 2007) Ytterligare anledningar till det höga engagemanget är förklaringen att problemen vanligen rör invånarnas boendemiljö och vardag. Samhället i och kring Marstrand präglas även av att "alla känner alla" och därigenom en kännedom kring de kommunala verksamhetsansvariga på grund av det lilla antalet åretruntboende. Ett kompakt samhälle med korta kommunikationsvägar har därför växt fram där problem tas upp direkt med dem som är ansvariga. Kombinationen av den starka identitetskänslan som tidigare nämnts och Marstrands läge långt bort från kommunens centrum har lett till utvecklingen av en "vi mot dem" känsla, det vill säga lilla Marstrand mot stora Kungälv. (Björklund & Holm, 1997)

År 1997 genomfördes en studie "Projekt Marstrand" i samarbete med Handelshögskolan vilken grundades i Kungälv kommunens strävan att så effektivt som möjligt utnyttja tillgängliga resurser. Nedanstående avsnitt har starkt inspirerats av den kartläggning som redan gjorts då det ger en bra bakgrundsbeskrivning och tar upp många av de specifika företeelser som gör Marstrand unikt. Björklund och Holm ställde bland annat frågan kring varför inte fler initiativ tagits kring att utveckla Marstrand genom att kombinera kommersiell kontra kommunal drift. Vid tidpunkten kunde fem förklaringar identifieras. För det första beskrivs de ideologiska motsättningar som finns kring att bedriva kommersiell drift i kommunala lokaler. Förändringsbenägenheten ansågs också vara liten samt viljan att lära av andra icke-kommunala verksamheter till följd av byråkratiska motiv. Vidare fann de att det befintliga anslagssystemet till de kommunala enheterna konserverar den befintliga organisationen och kunde minska viljan att effektivisera. Strävan att behålla anslagen inför kommande år ansågs kunna innebära att det mest kostnadseffektiva alternativet inte alltid valdes. Revirtänkande på lokal nivå var ytterligare ett identifierat hinder som medförde att effektiva lösningar kunde falla på grund av bristande förståelse för den sammantagna kommunala verksamheten. Slutligen ansågs hemmablindhet göra det svårt att se nya lösningar på gamla problem och att se hur man ska kunna tillgodogöra sig kunskaper och idéer från andra organisationer. (Björklund & Holm, 1997)

### 1.1.2



### *Unikt med kommunal drift*

Olika driftsformer karaktäriseras av olika egenskaper och följaktligen även olika för- respektive nackdelar. Främst kan inte kommunala verksamheter, i likhet med privata företag, endast koncentrera sin verksamhet till de delar som är lönsamma utan har skyldigheter att upprätta en mängd funktioner i samhället. Det vill säga att rollen i samhället för privat respektive kommunal verksamhet varierar. Privat drift drivs med målet att ge ett så stort finansiellt överskott som möjligt i förhållande till de satsade resurserna medan kommunal drift kan sägas ha precis det omvända målet då verksamheten går ut på att få ut så mycket samhällsnyttig verksamhet som möjligt från de resurser som finns tillgängliga. Detta gör att alla begrepp som förekommer inom företagsekonomi inte går att anpassa till kommunal verksamhet. Vidare baseras en kommuns finansiella mål på självkostnadsprincipen, vilket innebär att varje enhet ska gå plus minus noll och inte generera intäkter till någon annan verksamhet. Ytterligare begränsningar finns även i form av de lagar och stadgar som omgärdar kommunal verksamhet exempelvis rörande förhindrande av att skattefinansierade kommunala verksamheter och bolag konkurrerar med privata alternativ. Kommuner tvingas även att följa vissa regler vid upphandling av varor och tjänster för att inte påverka konkurrensen på den öppna marknaden. Därav hävdas det att många kommunala verksamheter har mycket att lära från det privata företagandet avseende kapacitetsutnyttjande, effektivitet och dylikt. (Björklund & Holm, 1997)

Allmänhetens intresse kring kommunal verksamhet är normalt även större än den för privata företag vilket blir en naturlig följd av det sätt som de respektive driftsformerna finansieras på. Den kommunala verksamhetens finansiering hör från skattebetalarnas kommunalskatter och intresset för hur driften sköts ökar i takt med att den egna insatsen ökar. Kommuninvånarna och lokal press intresserar sig även normalt för den fördelning av resurser som kommunen gör, samt utförsäljning av kommunal verksamhet. (Björklund & Holm, 1997) Strävan efter ökad effektivitet är det kommunala motivet till varför man vill undersöka alternativa driftsformer som vanligen nämns. Efter de utförsäljningar som följt diverse marknadens avreglering har det dock kunnat konstateras att ökad effektivitet inte automatiskt blir resultatet av genomförda privatiseringar. Slutsatsen att det inte uteslutande är ägandeformen som avgör graden av effektivitet har därav kunnat dras. Slutsatsen belyser betydelsen av att skilja på ägandeform och marknadsform. Då förändring av en tidigare monopolitisk marknad ska ske krävs därför inte endast en förändring i ägandeform utan fokus bör även ligga på att skapa konkurrens. (Spens, 2005)

Ett antal argument för respektive mot kommunalt ägande går att urskiljas. Tidigare motiv för offentligt ägande har varit att nyttan av de investerade skattemedlen ska kunna utnyttjas av samtliga samhällsmedborgare och inte endast en begränsad del av befolkningen. Möjligheterna att kombinera flera divergerande mål lyfts också fram, de naturliga målkonflikterna till trots. Även synergieffekter och samordningsfördelar kan erhållas genom att en kommun förvaltar all drift av likartad verksamhet. De argument mot kommunalt ägande som är mest framträdande gäller huvudmannskapet och risken att en kommun inte utgör en lika framträdande ägare som en privat aktör. I och med den kommunala beslutsordningens utformning ökar även risken för en inte tillräckligt snabb beslutsprocess. Av beslutsprocessens begränsningar följer att en anpassning till ändrade förutsättningar kan försvåras eller helt förloras. Vidare tenderar erfarenhetsutbytet liknande och divergerande verksamheter emellan att minska. Slutligen påpekas beslutens politiska

och ideologiska utgångspunkt vara en brist, då en företagsekonomisk bakgrund inte alltid blir avgörande. (Spens, 2005)

Då kommunal drift övervägs övergå till en alternativ driftsform söker man ofta ersätta den politiska styrningen med marknadskrafternas dynamik. En medvetenhet kring vilka effekter beslutet kommer att få på kommunens framtida handlingsalternativ, det vill säga de kvarvarande styrningsmöjligheterna bör beaktas. När medlen utgör en del av de politiska målen lämpar det sig särskilt illa att eventuellt göra sig av med en påverkansmöjlighet. Man bör även tänka på dessa besluts begränsade återkallbarhet samt den värderingsproblematik som finns tätt sammanlänkad med all form av försäljning. (Spens, 2005)

### **1.1.3 Båtturism och dess potential**

I Sverige finns uppskattningsvis 718 000 privatägda fritidsbåtar (2004), varav 80 % är småbåtar utan övernattningsmöjlighet. Övriga 20 % övernattningsbara båtar består av 60 % motorbåtar och 40 % segelbåtar, och möjligheten att övernatta utnyttjas av två tredjedelar. Totalt gjordes 4 miljoner övernattningar år 2004 varav de flesta i naturhamn men nästan lika många i gästhamn. Båtinnehavet är inte endast koncentrerat till landets kuststräckor utan är jämnt geografiskt fördelat vilket tycks visa på båtlivets betydelse som fritidssysselsättning för en bred del av befolkningen. (Sjöfartsverket, 2007) Trenden har gått mot en minskad andel traditionella träbåtarna, 10 %, till en ökad andel plastbåtar, 83 %, samt 3 % aluminium och resterande 4 % i övriga material. De nyare plastbåtarna karaktäriseras av tyngre motorer och är utrustade med mer teknisk utrustning, det vill säga en ökad förekomst av GPS, digitala sjökort, landströmsanslutning etcetera. (Sjöfartsverket, 2007) I genomsnitt är det 90 000 av dessa båtar som används varje dag under sommarsäsongen, de två till tre personer på varje båt är ute 25 heldagar per säsong och i snitt gör de under denna tid av med 2 500 kronor på mat, dryck och restaurangbesök per person (Sjöfartsverket, 2007). Endast lite mer än var tionde båt bland dessa har toalett ombord vilket lämnar 600 000 båtturister beroende av faciliteter i hamn (Sjöfartsverket, 2007).

Båtturism faller inom turistnäringen som idag är en av världens största och snabbast växande branscher. Det ökade behovet av spänning och avkoppling skapar förutsättningar för näringslivsverksamhet på ställen där förutsättningarna annars är små. Förekomsten av aktiviteter eller attraktiva destinationer, exempelvis spännande aktiviteter i naturnära miljöer är vitalt och är bland de viktigaste orsakerna till att motivera resan. Speciellt för turistbranschen är att intäkterna sällan lokaliseras till de verksamheter som ger upphov till att man reser till destinationen. Följaktligen blir samarbeten mellan många parter viktigt för att nå framgång. (Sjöfartsverket, 2007)

Sveriges natur och särdrag erbjuder stora möjligheter för att locka till sig turister men internationellt sett brister vårt sätt att förvalta dessa möjligheter. Jämfört med andra länder är varken det turistiska företagandet eller det turistiska utbudet lika utvecklat. Ett uttryck inom turistnäringen har kommit att bli att Sverige "har gott om turistisk råvara, men ganska ont om turistisk produkt". Det vill säga att det finns gott om båtlivsmöjligheter, men att det är ganska svårt att exempelvis boka en båtvecka från utlandet. (Sjöfartsverket, 2007)

Generellt för hela turistnäringen är behovet av ökad kunskap kring olika marknader, målgrupper, efterfrågan, ekonomiska följd effekter på ekonomi, sysselsättning etcetera. Även kunskaperna kring roll och ansvarfördelning samt viktiga aktörers bakomliggande drivkrafterna är avgörande för en utveckling av fler turistiska produkter. För båtturismen i synnerhet skulle en ökad aktivitetsnivå ge

gästhamnarna en bättre ekonomi. Följdeffekter skulle ses på handel, restaurang samt utbudet av aktiviteter i och kring gästhamnarna. Attraktiviteten i de marina miljöerna längs Sveriges kust lockar även andra målgrupper (62 % av svenskarna) än båtfolket, för vilka de kringliggande miljöerna blir ännu viktigare. Dessa uppger att de är intresserade av båtliv men känner en osäkerhet och okunskap kring vad som krävs för att bli båtturist vilket öppnar upp för nya affärsmöjligheter i form av utbildningar, reparationer och service, uthyrningsföretag, servicevarv etcetera. (Sjöfartsverket, 2007)

Vid en intervju med Anders Svedberg, ansvarig för båtlivsfrågor på Västsvenska turistrådet, framkom att hans genomgång av gästhamnarna i Västsverige visar en tydlig brist på koppling mellan marknaden och dess önskemål om driften och styrningen av gästhamnarna. De kommuner som driver gästhamnar längs Bohuskusten har inte lyckats få lönsamhet i dessa och därmed har man inte lyckats investera tillräckligt i dem för att upprätthålla kvaliteten. Servicegraden är på många håll låg och man har från kommunernas sida haft svårt att se potentialen i de gästnätter och den konsumtion dessa gästnätter medför för den lokala marknaden. (Svedberg, 2007)

#### **1.1.4 Båtturism kring och på Marstrand**

Den del av Sverige som kanske främst förknippas med båtturism är Västkusten där gästen har möjlighet att lägga till bland 150 stycken olika gästhamnar. Bland dessa återfinns vi 100 stycken i Kungälv kommun landskap Bohuslän, där 50 % ägs och drivs av olika båtklubbar, medan resterande har varierande driftsformer. Totalt kan Bohuslän i dessa gästhamnar erbjuda över 5 000 båtplatser till turister mestadels hemmahörande i Sverige (66 %) och Västra Götalandsregionen (61 %) men även en stor andel norska (28 %), danska (3 %) samt ickeskandinaviska gäster (3 %). Familjen är det främsta resesällskapet och det som lockar är övervägande sol och bad samt shopping. I genomsnitt varar båtsemestern i Bohuslän i 12 dagar och 11 nätter och bland de totalt 1 410 000 antal båtturisterna varje år är medianåldern 35 år. Under denna tid spenderas 165 kronor totalt per person och dygn. 16 % av de spenderade medlen går till logi medan livsmedel (23 %), restaurang (22 %) och nöje (16 %) alla var för sig står för en större andel. Detta är den lägsta logiandel som läggs för samtliga gäst kategorier. (Turismens Utredningsinstitut, 2002) Tecken på att denna siffra har ökat till år 2007 finns och tros idag ligga närmare 200 kronor. En förändring i båtägandet har även skett avseende syfte. Idag har många nya båtägare tillkommit som närmast kan beskrivas som båtbrukare och upplevelsesökande snarare än de gamla båtägarna vars båt var en passionerad hobby. (Svedberg, 2007)

Västsvenska turistrådet genomförde år 2002 en undersökning av båtturismen i Bohuslän. I undersökningen gavs respondenterna möjlighet att komma med förslag på områden som skulle kunna förbättras. Resultatet var entydigt i att kapaciteten i hamnarna ansågs vara för liten samt att den befintliga servicen i hamnarna bör förbättras och även kompletteras med mer service. Mer välskötta och bättre alternativ efterfrågades och respondenterna uttryckte även betalningsvillighet för den utökade service som efterfrågades. Även kring servicen kommenterades och ansågs behöva utökas i form av kommunikation, livsmedelsbutiker, bankomater med mera. (Turismens Utredningsinstitut, 2002)

Mot denna bakgrund framgår att båtliv och båtturism har stor betydelse för Sverige i allmänhet och för Bohuslän i synnerhet. Här finns en lång tradition av både båttillverkning och segeltävling. Genom de hundratals företag som jobbar med tillverkning, service och handel i Bohuslän skapas här ett

båtindustriellt kluster som går att utveckla vidare. (Seimark, 2007) Behovet av denna uppsats kommer att problematiseras ytterligare i följande problemdiskussion.

## 1.2 Problemdiskussion

Kungälv kommun har i sin analys av Marstrand i *Från Stegling till segling*, kommit fram till att gästhamnen är en vital del av Marstrand. En ambition som lyfts fram i analysen är att utveckla Marstrand till ett marint centrum, vilket skulle innebära stora behov av upprustning och utbyggnad av platshamn och gästhamn. Kommunen är dock osäker på gästhamnens egentliga roll i Marstrands totala ekonomi, samt vad det egentliga syftet med att inneha gästhamnen är idag och vad syftet ska vara i en tänkt framtid. Samtidigt som båtlivet har förändrats har Marstrands gästhamn fortsatt att drivas på samma sätt som den alltid gjort och frågan har därför uppkommit om den driftsform man har av gästhamnen i Marstrand är den rätta. Hos Kungälv kommun har de insett att gästhamnens betydelse för Marstrand är stor, samt att det finns en stor potential i gästhamnen. Kommunen tror att driftsformen av gästhamnen är av vikt för dess utveckling och framtidsutsikter.

## 1.3 Problemformulering

Vilka driftsformer finns för gästhamnar i Skandinavien och hur påverkar dessa driftsformer gästhamnarna?

## 1.4 Syfte

Uppsatsen syftar till att undersöka Kungälv kommuns möjligheter att utveckla Marstrands gästhamn genom att öka kunskapen kring driftsformer av gästhamnar i Skandinavien.

## 1.5 Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa oss från djupare studier i den kommunala verksamheten med avseende på offentlig upphandling, kommunallagen och kommuners styrelsesätt. Detta för att djupare kunna fokusera på driftsformen av hamnarna, inte på vägen mot att nå olika driftsformer. Vi har även valt att inte gå djupare in i hamnarnas ekonomiska förhållanden då vi redan på förhand såg det som mycket svårt att få fram jämförbar information för respektive gästhamn.

## 2 METOD

*Nedan beskrivs det vetenskapliga tillvägagångssätt, det vill säga den undersökningsdesign, som använts för att studera och analysera valt uppsatsämne. Valet av gästhamnar, intervjuernas tillvägagångssätt samt formerna för att samla in och värdera sekundärdata kommer närmare beskrivas.*

---

### 2.1 En kvalitativ fallstudie

Fallstudier är lämpliga när ett samtida fenomen ska belysas och då gränserna mellan fenomenet och dess sammanhang inte är uppenbara (Andersen, 1998). Det får till följd att fallstudien som forskningsmetod karaktäriseras av att vara en studie som speglar en speciell företeelse, exempelvis ett skeende, en händelse eller en institution (Merriam, 1994). Vår fallstudie rör Marstrands gästhamn och specifikt vilka möjliga driftsformer som finns för gästhamnsverksamheten samt vad denna förändring skulle innebära för Kungälv kommun. Valet av fallstudieformen beror bland annat på att en av dess fördelar som forskningsmetod är att det i förväg inte går att säga vart det insamlade materialet kommer att leda, det vill säga att formen låter materialet leda forskaren (Merriam, 1994). Konsekvenserna av detta tillvägagångssätt blir följaktligen att studien kan ta oväntade riktningar under arbetets gång. Ytterligare en styrka med fallstudieformatet är möjligheterna att använda flera informationskällor för att belysa det aktuella problemet (Andersen, 1998). I vår studie har dock främst primära informationskällor använts i form av de intervjuer som genomförts med olika representanter för de respektive gästhamnarna i urvalet. Nackdelarna som finns kopplade till formatet är främst riskerna för kritik kring bristande trovärdighet då generaliseringar görs samt forskarens egen påverkan på situationen. Även problem med att avgränsa och få tillgång till fallet kan ses som nackdelar.

Vår studie är i första hand kvalitativ. Det vill säga att fokus kommer att kretsa kring insikt, upptäckt och tolkning av olika hamnars sätt att bedriva gästhamnsverksamhet snarare än att pröva en hypotes. Fältarbete blir i vår studie, liksom typiskt för kvalitativa fallstudier, nödvändigt vilket innebär att vi sökt upp intervjuobjekt och skeenden som har särskild koppling till vår studie. Vidare har vår studie även explorativ karaktär, det vill säga att vi kommer att kartlägga ett problemområde som i sin tur ökar kunskapen och förståelsen för det specifika området. Denna kartläggning kan sägas ligga till grund för vidare ställningstaganden och handlingsalternativ. (Jacobsen, 2002) Det är frågeställningens utformning samt syftets karaktär som gör att vår studie även blir explorativ då vi vill undersöka Kungälv kommuns möjligheter och öka kunskapen kring alternativa sätt att driva Marstrands gästhamn samt underlätta beslut.

### 2.2 Urval

För att urvalet på bästa sätt skulle reflektera beställarens önskemål samt att studien skulle uppnå god validitet togs inledningsvis ett antal urvalskriterier fram. Dessa diskuterades vidare med beställaren och blev slutligen följande: driftsform, Västkusten – Ostkusten, Sverige – Europa, tjänsteutbud, prisbild samt storlek. Med dessa kriterier i beaktande formades ett förslag över vilka hamnar som skulle finnas med i urvalet. Vårt förslag löd initialt Smögen (Västkusten), Bohus-Malmön (Västkusten), Okänd (Västkusten), Sandhamn (Ostkusten), Okänd (Danmark) samt Okänd (Tyskland). Under arbetets gång har dock det ursprungliga förslaget reviderats av varierande orsaker. Den främsta anledningen till att förändringar gjorts har varit att ny information kring de respektive hamnarnas verksamhet har tillkommit, vilket varierande ökat respektive minskat lämpligheten för

vår fallstudie. De förändringar som gjorts under arbetes gång har kontinuerligt diskuterats och utvärderats på möten och i samtal med beställaren. Koncentrationen mot Västkusten ökades något på slutet för att få en bättre bild av gästhamnsutbudet i regionen. Norge fanns med som förslag men ströks då de inte ansågs tillföra ytterligare data<sup>2</sup>. Tyskland lämnades utanför eftersom den inte skulle tillföra tillräckligt mycket extra information till undersökningen. En bättre jämförelse med europeiska förhållanden hade varit att involvera en modern hamn i Medelhavet, exempelvis i det expansiva Kroatien. Av ekonomiska och tidsmässiga skäl var detta dock inte möjligt i denna studie.

## 2.3 Datainsamling och källkritik

Under tiden datainsamlingen utförts har en medvetenhet om att ingen källa är fullständigt objektiv varit med uppsatsförfattarna. Hänsyn till att en källa alltid färgas av dess upphovsman har tagits vid inläsning, återgivning av empiri samt analys. Medvetenheten om alla källors ofullständiga objektivitet kan dock sägas ha ökat uppsatsens trovärdighet då detta lett till en ifrågasättande inställning till det insamlade materialet.

Olikheter i den insamlade data har funnits. Dessa olikheter har främst rört information kopplade till det empiriska avsnittets faktarutor. På grund av variationen olika källor emellan valde uppsatsförfattarna att använda sig av en och samma källa för samtliga hamnar i urvalet då denna källa antogs ha samma måttfel för samtliga hamnarna och därför än dock kunnat skapa jämförbarhet. Mindre avvikelser från verkligheten kan därför återfinnas i faktarutorna. Effekterna på uppsatsens trovärdighet kan på grund av detta ändå inte anses minskat då dessa endast ämnar ge en introduktion och förståelse för gästhamnarna och inte är analysgrundande.

### 2.3.1 Intervjuer

De intervjuer som genomförts har haft till syfte att förse uppsatsen med empirisk data, där insamlandet skett med hjälp av ett standardiserat frågeformulär. Tillkomsten av frågeformuläret grundar sig i uppsatsförfattarnas önskan om att åstadkomma jämförbarhet hamnarna emellan. Liksom urvalskriterierna har undersökningsvariablerna diskuterats och godkänts av uppsatsens beställare. Intervjuerna i sig har dock varit av ostrukturerad karaktär där respondenterna lämnats utrymme att tala utanför den ställda frågan och spontana följdfrågor har ställts. Tillsammans med att ingen specifik ordning funnits för när frågorna ställts har en avslappnad och öppen intervjumiljö skapats där respondenten getts frihet att tala fritt. Fördelarna med detta tillvägagångssätt har vägt mot nackdelarna och konstaterats överväga trots att en fullständig återgivning/jämförbarhet i det empiriska avsnittet därigenom inte är möjlig. Främst är det den personliga relation som skapats som övervägt nackdelarna då det är en förutsättning för att respondenten ska vara villig att dela med sig av den ibland känsliga information angående exempelvis ägarrelationer som efterfrågats.

Olikheter i hur intervjuerna har genomförts finns. I vissa fall har intervjuerna genomförts genom ett besök i respondentens gästhamn, ibland genom intervju på annan plats och ibland via telefon. Även olikheter i respondenternas befattning och ansvarsområde har förekommit, dels på grund av de organisatoriska skillnaderna hamnarna emellan och dels på grund av intervjuobjektens begränsade tillgänglighet. Variation har även förekommit gällande antalet närvarande uppsatsförfattare, men vid samtliga tillfällen har minst två uppsatsförfattare alltid varit närvarande. Frågeformuläret har även uteslutits vid intervju med Pro Marina, Tanums Hamn och Turism samt Strömstad Tourist varför

<sup>2</sup> Anders Svedberg på Västsvenska turistrådet uttryckte det som att normmännen semestrar med båt i Sverige av en anledning. De norska gästhamnarna ligger långt efter de svenska hamnarna.

dessa också särskiljts och ägnats ett eget kapitel då de inte endast driver en gästhamn. Gemensamt för alla intervjuer är dock att ingen av respondenterna på förhand har fått ta del av intervjufrågorna eller haft kännedom om uppsatsen bakomliggande frågeställningar eller syfte. Vissa kompletteringar har i efterhand gjorts främst rörande ekonomiska kalkyler, olika former av statistik samt respondenternas bakgrund.

### 2.3.2 Validitet

Begreppet validitet innebär dels giltighet som beskriver den generella överensstämmelsen mellan den teoretiska och empiriska begreppsplanen, och dels relevans som säger något om hur relevant det empiriska begrepps- och variabelurvalet är för problemformuleringen. Det vill säga validitet handlar om i viken utsträckning ett empiriskt mått mäter det teoretiska begrepp som avses mätas. (Andersen, 1998) Trots uppsatsens praktiskt orienterade karaktär har validiteten i möjligaste mån eftersträvat i det analytiska kapitlet, dock har detta sätt vissa begränsningar för att nå full validitet.

### 2.3.3 Reliabilitet

Inget empiriskt mått är fritt från mätfel. Reliabilitet anger i hur hög grad resultaten påverkas av tillfälligheter och slumpmässiga mätfel, eller hur säkert och exakt vi mäter det som vi faktiskt avser mäta. Reliabilitet kan med andra ord definieras som den relativa frånvaron av slumpmässiga mätfel eller enkelt uttryckt som tillförlitlighet och trovärdighet. (Andersen, 1998) I studier som vår som baserats på intervjuer kan fel uppkomma genom felaktig kodning av datamaterial eller på grund av trötthet, tillfällig sinnesstämning, svårighet att förstå frågan eller minnesproblem. Det är exempelvis svårt att bortse från slumpfaktorer gällande intervjuerna, då respondenterna fått respons på deras svar vilket även kan ha påverkat utfallet.

I och med att samma nyckelpersoner inte har intervjuats på alla hamnar har jämförbarheten i det empiriska materialet i någon mån minskat. Genom den valda intervjuformen har även oundvikligen den information som samlats in färgats av personliga åsikter kring den egna driftsformens förträfflighet respektive brister. Den information som kommit fram utanför frågeformuläret kan även ha påverkat uppsatsförfattarna i viss utsträckning. Respondenternas roller varierar även hamnarna emellan vilket gjort att svarens objektivet även varierat. De privata respondenterna är ägare, medan de kommunal är driftsansvariga. På grund av vissa privata aktörers ägarroll kan en omedveten vilja att framhäva sin egen förträfflighet misstänkas. Sammantaget är detta faktorer som kan sägas ha minskat uppsatsen trovärdighet. Dessa faktorer kan dock sägas stävjats genom att parallella anteckningar först under intervjuernas gång, vilka sedan jämförts och scannats efter olikheter vid sammanställning av empirin. Då olikheter i det jämförda materialet förekommit har dels en diskussion uppsatsförfattarna emellan startats och dels så har frågan på nytt ställts till den aktuella respondenten. Även uppsatsförfattarnas medvetenhet kring dessa brister har bidragit till att minska effekterna på uppsatsens reliabilitet.

Vidare kan uppsatsförfattarnas begränsade möjlighet att tillgodogöra sig kunskap om kommunal verksamhet och den praktiska insikten i ämnet påverka uppsatsen reliabilitet. Genom att det nya synsätt som uppsatsförfattarna kommer att angripa frågeställningarna på kan leda till att idéer som annars inte hade fötts presenteras samt att gamla fiktiva begränsningar ifrågasätts. Dock finns det, till följd av den ofullständiga förståelsen, en automatisk risk att de förslag och lösningar som presenteras förlorar i relevans.

### 3 TEORETISK REFERENSRAM

Nedan följer befintliga förutsättningar, erforderliga begreppsdefinitioner samt redogörelse för de teorier som ligger till grund för kommande analys och slutsats.

---

#### 3.1 Aktieägarperspektivet

I och med 1986 års publicering av artikeln *Creating Shareholder Value* av Alfred Rappaport kom ett nytt fokus att under resterande delen av 80-talet bli dominerande inom den privata företagssfären, där Storbritannien, kontinentala Europa, Australien samt Japan var bland de främsta adoptörerna. (Rappaport, 1986) Trenden att förvärva företag med värdegap<sup>3</sup> som resulterat från värdeförstörande investeringar i differentiering, övervärderade sammanslagningar eller onödiga hierarkiska mellannivåer förstärktes ytterligare av den Reagan- och Thatcher-politik som präglade den senare delen av 80-talet. (Bengtsson & Skärvad, 2001)

Enligt aktieägarperspektivet är målet med ett företags verksamhet att maximera aktieägarnas avkastning och att skapa aktieägarvärde. Aktieägarnas avkastning mäts lämpligast som Total Shareholder Return där de tre olika kassaflödena, inköpet av aktien, utdelningen som mottas under aktieägarperioden, samt försäljningspriset tillsammans skapar ett värde. (Monnery, 2007) Aktieägarvärdet å sin sida mäts vanligast genom att addera nuvärdet av företagets alla framtida kassaflöden med likvida medel samt kortfristiga placeringar, det vill säga beräkna företagsvärdet. Subtraherar gör man sedan marknadsvärdet på samtliga företagets skulder för att det så kallade aktieägarvärdet. Företaget ses alltså som ett investeringsobjekt vars främsta uppgift är att agera i dess ägares intresse, generera avkastning och aktieägarvärde. (Fera, 1997)

Av denna grundidé följer flera konsekvenser för de strategiska alternativ som ett företag som tillämpar aktieägarstyrning kan överväga. Styrningen blir beroende av aktieägarvärdet och beslut om företagets strategi bör därmed tas med utgångspunkt ur förväntade kassaflöden. Konsekvenserna blir bland andra att likvida medel bör om de inte kan användas till lönsam expansion istället delas ut till aktieägarna som enligt teorin bättre kan placera pengarna. Den risk och konjunkturkänslighet som företagen tidigare försökte minska genom att diversifiera företagets eller koncernens portföljer med närvaro i många branscher samtidigt anser man nu att det istället är lämpligare att aktieägarna själva försöker minska genom att diversifierar sina egna portföljer. På detta sätt anses kapitalet allokeras till där det gör mest nytta. (Rappaport, 1986) Företagen bör istället enligt aktieägarperspektivet specialisera sig eller expandera geografiskt. För att aktieägarstyrning skall fungera krävs även en typ av värdemätare som erbjuder möjlighet till att jämföra olika handlingsalternativs utfall (Monnery, 2007). Ett frekvent använt sådant värde är företagets börskurs.

Ytterligare en utgångspunkt är att styrning sker utifrån att aktieägarna väljer en styrelse som tillsätter en VD vilken i sin tur tillsätter övriga ledande befattningshavare. För att så hög avkastning ska kunna genereras till aktieägarna krävs även att alla personer i denna kedja konsekvent agerar i aktieägarnas intresse samt att deras belöningssystem utformats därefter.

Genom åren har detta perspektiv kritiserats, bland annat för dess fokus på börsvärde. Kritiken består dels av att detta innebär att det främst är större noterade företag som fullständigt kan

---

<sup>3</sup> Differensen mellan dagens marknadsvärde och det värde som företaget skulle ha om det drevs helt aktieägarorienterat



implementera en aktieägarbaserad styrning och dels på grund av de begränsade möjligheterna till proaktiv styrning som börsvärdet innebär. Detta då företagsledningen endast kan erhålla feedback retroaktivt genom styrning på aktieägarvärde, som i sig är en feedback från aktieägarna. I förlängningen får detta till följd att en begränsad möjlighet att styra företaget proaktivt med hjälp av värdemätaren aktiekurs infinner sig. Dessutom är det ett problem att man inte kan testa olika alternativ utan endast få marknadsfeedback på det alternativ som valts. (O'Brien, 2007)

Vidare har det ofta hävdats att man blir för kortsiktig i sitt sätt att investera med detta förhållningssätt och att för tydligt fokus på kassaflöde infinner sig. Flera forskare anser även att aktieägarperspektivet leder till icke önskvärda utfall för samhället i stort. Ett antal premisser för detta nämndes, bland annat att externa faktorer måste vara rätt prissatta och att marknadsstörande monopol ej får finnas. Ibland uppstår nämligen oligopol eller monopolliknande förhållanden, vilket drabbar den sammanlagda samhällsnyttan negativt. (Monnery, 2007)

### 3.2 Intressentperspektivet

Grunden för intressentperspektivet kommer från olika områden där de huvudsakliga influenserna hämtats från företagsplaneringsteorin, system- och organisationsläran samt Corporate Social Responsibility teorin. Framväxten kan i mångt och mycket sägas vara en motreaktion på 1970-talets utveckling av principal agent teorin med två vinstmaximerande parter där nästan uteslutande all ansvar och moral ansågs vara riktad gentemot aktieägarna. (Freeman & McVea, 2001)

Freeman har kommit att bli intressentperspektivets frontfigur genom artikeln *Strategic management: A Stakeholder Approach* som publicerades år 1984. I artikeln kastas ett nytt ljus över innebörden av att vara intressent och har efter publiceringen blivit vedertagen till Freemans definition som "any group or individual who is affected by or can affect the achievement of an organizations objectives". Bredvid illustreras de olika intressenter som Freeman nämner varibland aktieägarna inkluderas i rutan för ägare. (Freeman & McVea, 2001)



Figur 2 Freemans intressentmodell

Figur 2 söker exemplifiera hur ledningen för ett bolag verkar som en länk mellan de olika intressentgrupperna. Perspektivets övergripande tanke avseende värdeskapande är att en organisation kan skapa ett större värde om det förstår och kan styra relationerna till alla intressentgrupper. Förstår, eller lyckas, ej organisationen med detta minskar således värdeskapandet (Ballantyne D., Christopher M., Payne A., 2005). Intressentperspektivet söker även framhäva en korporations större övergripande ansvar, både ur en moraliskt likväl som ekonomisk synvinkel. Det genomgripande budskapet är att ett företag och dess ledning har ett ansvar som går utanför enbart dess direkta ägare. Perspektivets karaktäristika beskrivs ytterligare nedan genom de sju särdrag som är utmärkande. (Freeman & McVea, 2001)

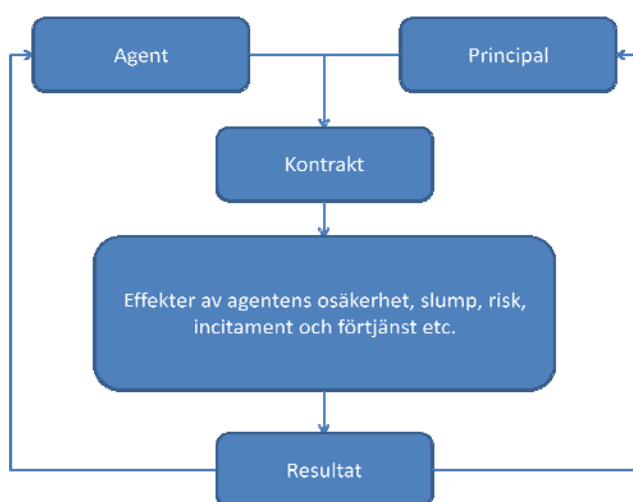
Först och främst förespråkar denna intressentbaserade modellen ett enda *strategiskt ramverk*, flexibelt nog för att hantera omvärldsförändringar utan att genomföra förändringar i strategin. Den

konstanta anpassning som annars måste göras av den övergripande strategin är inte önskvärda och försöker härigenom elimineras. För det andra erbjuder intressentperspektivet en *strategisk managementmodell* och inte en strategisk planeringsmodell. Vidare preciserar Freeman begreppet *överlevnad* till att vara "the achievement of an organization's objectives", vilket är specifikt för intressentmodellen. Freeman påpekar även att för att överleva i dagens föränderliga värld krävs inte enbart att ledningen optimerar verksamheten utan även stakar ut en riktning för vart verksamheten är på väg. För att göra detta krävs dock stöd från dem som har möjlighet att påverka firman och förståelse för hur firman kommer att påverka andra intressenter. I själv verket motsätter sig intressentperspektivet hela tanken med att bara ha ett syfte, att maximera en specifik enhet, som ett lämpligt sätt att se på strategisk styrning. Snarare så är det ledningens uppgift att konstant balansera och integrera olika intressen och relationer. (Freeman & McVea, 2001)

Vidare så uppmuntrar intressentperspektivet till att utveckla strategier genom att titta bortom den egna verksamheten för att identifiera och investera i relationer som kommer att säkerställa långsiktig framgång. Viktigt att ha med sig då man blickar ut är dock gemensamma värderingar, och värdebaserad styrning blir därför ett måste. För det femte så är intressentperspektivet både *normativt* och *beskrivande*, snarare än enbart empiriskt och beskrivande. Här integreras ekonomisk, politisk och moralisk analys på ett unikt sätt med syfte att ledningen aktivt ska planera den nya riktningen för företaget. Ett intressentorienterat företag vill vara med att skapa den nya omvärlden och nöjer sig inte med att konstant anpassa sig till den. För det sjätte så är det viktigt att utveckla en förståelse för de *konkreta* intressenterna som är specifika för företaget samt de omständigheter som de agerar under. Det vill säga att det är viktigare att förstå hur de verkliga kunder kommer att reagera än förståelsen för hur kunder i allmänhet kommer att reagera på en viss företeelse. Bra strategisk styrning ur ett intressentperspektiv kommer snarare från specifika än från generella och teoretiska kunskaper. Slutligen så krävs en *integrerad* inställning till beslutsfattande där man tar hänsyn till många intressenters intressen samtidigt. Dock så kommer alla intressenter inte alltid att gynnas utan i särskilda frågor måste avstamp tas för att nå konsensus. (Freeman & McVea, 2001)

### 3.3 Agent- principalteori

Teorin kring agent- och principalförhållandet är utvecklat kring tanken om kontraktbaserade relationer mellan två målkonflikterande parter. Ambitionen med teorin är att relationen genom kontraktets utformning ska kunna styra agentens agerande till en nyttomaximering för principalen. Relationens konstruktion ser i teorin ut på följande sätt. (Eisenhardt, 1989)



Agenten är en person som har till uppdrag att sköta den operativa driften i en eller flera principalers ställe. Relationen styrs och präglas av det kontrakt som föreligger dem emellan. Vid liknelse med förhållandena i ett börsnoterat bolag representeras principalen här av aktieägarna medan agenten är företagets VD och där kontraktet utgörs av styrelsens uppdrag till VDn. Relationen fungerar med vissa givna antagande. De mänskliga antaganden som görs inom ramen för teorin är att alla agerar utifrån ett

Figur 3 Schematisk bild över agent- och principalrelationen

egenintresse, människan kan endast agera begränsat rationellt samt att agenten är villig att ta en lägre risk än principalen. Vidare görs organisatoriska antaganden, så som att det föreligger en målkonflikt mellan parterna, att effektivitet används som effektivitetskrav samt att principalen och agenten inte har tillgång till samma typ av information. Teorin förutsätter även att information är en handelsvara. De problem som finns sammanlänkade med kontraktet antas vara *moral hazard*, *adverse selection* samt riskdelning. Moral hazard innebär att agenten inte gör det som principalen ålägger agenten att utföra medans adverse selection avser avsaknad av egenskaper som agenten uppgett sig besitta. Slutligen begränsas teorins problemområde till de relationer där det föreligger en målkonflikt mellan agenten och principalen. (Eisenhardt, 1989)

I den relation som beskrivits och utifrån de antaganden som gjorts återfinns det som teorin kallar *agency*-problemet. Problemet uppkommer när (a) agenten och principalen har olika mål och (b) när det är svårt eller dyrt för principalen att verifiera att agenten gjort det den är ålagd att göra. Även ett problem avseende risk återfinns till följd av att principalen och agenten antas ha olika riskbenägenhet. Teorin söker därför finna det kontrakt som på lämpligaste sätt balanserar effektiv organisering av information och riskbärande kostnader. Specifikt så försöker man svara på huruvida det är ett beteendeorienterat eller ett resultatorienterat kontrakt som är lämpligast i olika scenarion. (Eisenhardt, 1989)

Två olika scenarier kan målas upp. I det första scenariot har agenten och principalen tillgång till samma typ av information. I detta fall rekommenderar teorin ett beteendebaserat kontrakt då ett resultatbaserat kontrakt i detta fall endast skulle förflytta onödig risk till agenten. I det andra scenariot föreligger informationsasymmetri mellan principalen och agenten. På grund av det egenintresse som agenten antas agera utifrån uppkommer *agency*-problemet eftersom (a) målkonflikt föreligger samt (b) på grund av att principalen inte kan avgöra huruvida agenten agerat i enlighet med kontraktet. I de fall där det är frågan om osynligt beteende har principalen två val. Det ena är att göra olika investeringar för att eliminera informationsasymmetrin, exempelvis informationssystem, styrelse eller ytterligare en hierarkisk nivå. På så sätt ökar principalens kunskap om agentens agerande och scenariot återgår till det första scenariot och återigen bör ett beteendeorienterat kontrakt reglera relationen. Det andra alternativet är att välja ett resultatbaserat kontrakt där agenten bedöms utifrån prestation. På så sätt kan man öka målkongruensen mellan agenten och principalen, dock till bekostnad av att risk förflyttas till en agent. I takt med att osäkerheten ökar blir det dock allt dyrare att flytta risken trots de motivationsfördelarna som följer av ett resultatbaserat kontrakt. (Eisenhardt, 1989)

## 4 GÄSTHAMNSBESKRIVNINGAR

Detta empiriska avsnitt återger framkommen information från den kartläggning som gjorts av gästhamnarna. Utöver urvalet hamnar återfinns inledningsvis även en övergripande beskrivning av Marstrands gästhamn, då parallellt kommer att dras med Marstrand som utgångspunkt i det analytiska avsnittet. Där referenser saknas görs hänvisningar till de intervjuer som genomförts med respektive hamns respondent samt Gästhamnsguiden.

### 4.1 Marstrands gästhamn

Unikt med Marstrands gästhamn är att den är Sveriges största, avseende antal besökare, i form av 40 000 gästnätter. Miljön på ön är unik och går inte att finna någon annanstans. Ön är även känd för sina stora segeltävlingar som drar till sig en stor publik och på sitt sätt marknadsför ön. Att Marstrand ligger på en dagsutflykts avstånd från Göteborg har också sina fördelar och gör att Marstrand kan locka besökare.



Figur 4 Flygfoto över Marstrands gästhamn (Nautiska Förlaget, 2008)

Faktaruta				
Position	57° 53' N, 11° 35' E			
Hamndjup (m)	3-12			
Förtöjning	Akterförtöjning, långsides			
Platser (st)	230			
Gästnätter/år	40 000			
Pris (SEK per natt) 2007*	0-12 m	12-18 m	18-24 m	24-30 m
	160	320	480	560
Antal anställda (gästhamn)	1 heltidsanställd + säsongsanställda			
Hamnservice	Dusch, el, färskvatten, latrin, sedelautomat, sugtömning, tvättstuga, wc			
Samhällsservice	Apotek, buss, lekplats, miljöstation, parkering, postkontor, läkare, systembolag, tandläkare, turistbyrå			
Kringliggande verksamheter	Bankomat, bastu, båtlyft, båttillbehör, båtvarv, gasol, kafé, kiosk, livsmedel, mastkran, minilivs, motorservice, restaurang, sjömack, trailerramp			
*Avser Midsommarafton- 31 juli				

#### 4.1.1 Ägare och driftsförhållande

Hamnen ägs av Kungälv kommun som driver den genom en kommunal förvaltning, Marstrandsavdelningens tekniska avdelning. Förvaltningen sköter inte bara hamnverksamheten utan även en stor del av den övriga kommunala verksamheten på Marstrand, som finns beskriven i inledningen.

#### 4.1.2 Syftet med att driva gästhamn

Det finns inget formulerat uppdrag från kommunen utan den sköts fritt av förvaltningen. Idag finns en ambition att förändra detta och förtydliga gästhamnens roll för Marstrand och kommunen, då kommunen har insett gästhamnens potential och vill utveckla syftet med innehavet av gästhamn på Marstrand.

### **4.1.3 Besökare**

Det genomförs inga kontinuerliga besöksundersökningar men hamnchefens uppfattning är att det kommer besökare från hela världen även om cirka 60 procent är svenskar och 30 procent är norrmän. Övriga besökare kommer främst från Danmark, Tyskland och Holland. De svenskar som kommer till Marstrand är oftast ifrån Västsverige. Det finns ingen övrig speciell kategori av människor som söker sig till gästhamnen, utan det varierar i ålder, inkomstnivå och så vidare. En trend syns dock i att det blir allt fler nya båtägare med andra behov än de som tidigare funnits.

### **4.1.4 Tjänster**

Det antal duschar och toaletter som finns upplevs som för få under högsäsong i förhållande till antalet gäster. Många av de kringliggande servicetjänster som finns i närområdet är belägna på Koön, vilket gör att gästerna måste ta sig över vatten för att till exempel få tillgång till livsmedelsbutik eller båtstation. Därför har det visat sig att många båtturister väljer att göra dessa ärenden i en annan, mer lättillgänglig gästhamn, än Marstrands (Svedberg, 2007). Gästhamnen erbjuder även möjlighet att förboka en av de åtta VIP-platser som finns att tillgå. Det är dock en dubbelt så hög hamnavgift på dessa platser.

### **4.1.5 Differentiering**

Idag förekommer varken extern eller intern differentiering av gästhamnen.

### **4.1.6 Övriga särdrag**

Speciellt i Marstrands gästhamn är att hamnavgiften normalt inte tas upp manuellt utan istället tas upp av en maskin, som kan liknas vid en parkeringsautomat. Gästen får alltså själv gå och lösa sin hamnavgift i automaten. Hamnpersonalen gör kontroller för att se till att alla betalt.

### **4.1.7 Framtidsplaner**

I Kungälv kommun finns det stora framtidsplaner för hamnen, inkluderat gästhamnen på Marstrand. Det finns planer på att lägga om och bygga ut gästhamnen för att möjliggöra fler platser och få en bättre säkerhet, då kommunen anser att större kapacitetsbehov finns. Diskussioner har även förts kring att utveckla tjänsteutbudet, dels genom att förbättra och bygga ut den befintliga servicen, i form av duschar och toaletter, dels genom tillkomst av nya tjänster, som matleveranser till båtarna, barnpassning och så vidare. Man har även planer på att anlägga ytterligare platshamnar på Koö-sidan. (Seimark, 2007)

## **4.2**

## GKSS - Göteborgs Kungliga Segelsällskap

GKSS är en ideell förening som bedriver verksamhet inom såväl utbildning som kappsegling och hamn. Föreningen bildades redan 1860 och är idag en av Sveriges största idrottsföreningar med 4200 medlemmar. GKSS klubbhus och till lika hamn ligger belägen i Långedrag utanför Göteborg vid Göta Älvs mynning. I denna skärgårdsmiljö med närhet till stad bedrivs många utav klubbens verksamheter, däribland gästhamn.



Figur 5 Överblick av GKSS hamn och klubbhus(GKSS, 2007)

Faktaruta	
Position	57° 40,1' N, 11° 51' E
Hamndjup (m)	3-4
Förtöjning	Påle
Platser (st)	Tillfälligt lediga
Gästnätter/år	3 000
Pris (SEK per natt) 2007	<40 fot >40 fot
	150 300
Antal anställda (gästhamn)	1,5 heltid + 3 heltid under säsong
Hamnservice	Dusch, el, färskvatten, tvättstuga, wc
Samhällsservice	Apotek, buss, lekplats, läkare, miljöstation, parkeringsplats, postkontor, tandkåkare, veterinär
Kringliggande verksamheter	Bankomat, bastu, båtlyft, båttillbehör, båtvarv, gasol, livsmedel, motorservice, restaurang, sugtömning, trailerramp

### 4.2.1 Ägare och driftsförhållande

GKSS äger själva hamnen och allt därtill, men arrenderar marken i anslutning till hamnen. Driften sköts helt och hållet av GKSS genom deras anläggningskommitté, vilken arbetar utifrån medlemmarnas preferenser.

### 4.2.2 Syftet med att driva gästhamn

Gästhamnen ses som en ökad servicegrad för medlemmarna. Dels ger det en extra intäkt till klubben, dels ger det den möjligheten att visa upp klubben för andra besökare och locka till sig nya medlemmar.

### 4.2.3 Besökare

Besökarna är varierande, men består främst av familjer och par vars barn flyttat hemifrån. De rena partybåtarna med ungdomar ses sällan. GKSS ser att varumärket som kunglig klubb drar till sig besökare. Närheten till Göteborg (25 min med spårvagn till Liseberg) och dess utbud av shopping och nöjen är också en av anledningarna till att besöka hamnen. Andelen utländska besökare anser GKSS vara hög och man har på senare år märkt av en ökad andel tyska båtar, 40-45 procent, varav många väljer att ligga längre perioder i hamnen. De seglar upp båten i början på sommaren för att sedan låta den ligga och återkommer sedan i slutet på sommaren för att segla ytterligare ett par veckor. En stor andel av de icke-svenskar som besöker hamnen representeras av danskar och norrmän.

### 4.2.4 Tjänster

Från att endast ha erbjudit ett standardutbud av tjänster (dusch, toalett, tvättmaskiner) har GKSS numera kompletterat utbudet för att möta den ökade efterfrågan från gästande båtar. Catering, motorservice, kemtvätt och allmän båtservice är tjänster som de i dagsläget kan erbjuda eller har

långt framskridna planer på att erbjuda. "Vi fixar det mesta" som hamnansvarig Marcus van der Vliet uttrycker det. De båtar som kommer från kontinenten och ligger en längre tid i hamnen efterfrågar extra service under vistelsen som till exempel genomgång av motorn och proviantering av båten.

GKSS har i år tagit beslutet att försöka förlänga säsongen genom att erbjuda vinterliggare att ha sina båtar i hamnen (1 november till 31 mars). Genom att utnyttja de mest skyddade platserna i hamnen, lägga båtar på varannan plats och erbjuda daglig kontroll av förtöjningar har klubben lyckats sälja ytterligare ett tjugotal platser för 4 000 kr per plats, exklusive el.

### **4.2.5 Differentiering**

Eftersom det inte finns så många andra gästhamnar i närområdet ser GKSS inte att de har någon klar extern differentiering. Det som kan urskiljas är en klart högre servicegrad än Lisebergs gästhamn vid Lilla Bommen. GKSS hamn i Långedrag har ingen intern differentiering utan alla båtarna ligger i samma hamn och vänder sig till samma målgrupp. Det som bestämmer var båtarna ligger är främst båtstorlek och båttyp.

### **4.2.6 Övriga särdrag**

Hamnen består av 550 platser som alla hyrs på helår av båtägare. GKSS gästhamn har alltså inga speciella platser utan är en ren platshamn, det vill säga med endast säsongsuthyrda platser (GKSS, 2007). GKSS har dock inskrivet i hyresavtalet att de äger rätt att vidareuthyra platsen när denna inte används. Det vill säga att GKSS använder de platser som inte är upptagna som gästplatser. Detta kan tyckas vara en begränsning, men på grund av hamnens lokalisering är det många som är ute stora delar av den attraktiva gästhamnsperioden och därmed skapas gästhamnsplatser. Under högsäsong finns det i genomsnitt 200 tillgängliga gästhamnsplatser i hamnen.

För att avgöra vilka platser som är lediga och kan användas som gästhamnsplatser använde man sig tidigare av en grön respektive röd skylt som visade om platsen var tillgänglig eller ej. Detta har på senare tid kompletterats med anmälningsplikt hos hamnkaptan när man lämnar en plats och hur länge den kan vara tillgänglig för gästbåtar. Systemet fungerar i dag bra, speciellt sedan man kompletterat med att möta upp gäster i båt, under de tider då de flesta anländer till gästhamnen. Båtarna lotsats då inte endast rätt, utan gästerna kan även få svar på frågor och få andra erbjudanden.

### **4.2.7 Framtidsplaner**

GKSS har planer på att utvidga hamnen åt nordost. Detta är dock en långsiktig process då byggnadslov, vattendom och miljöutredning tar lång tid.

På tjänstesidan ser de närmast ett utökat samarbete med närliggande näringsidkare för att ytterligare erbjuda ökad service till gästerna. Under 2008 startas exempelvis ett samarbete med en handlare som kan erbjuda matleveranser.

## **4.3**

## KSSS - Kungliga Svenska SegelSällskap

KSSS driver 3 hamnar; Sandhamn, Lökholmen och Saltsjöbaden. Sandhamn och Lökholmen är rena gästhamnar medan Saltsjöbaden är en kombinerad hamn med främst inriktning på fasta platser. Lökholmen ligger på en egen ö bredvid Sandhamn. Sandhamn har länge varit ett populärt rese-mål i Stockholms skärgård. Den fina miljön i kombination med ett bra nöjesutbud gör att folk söker sig hit. Hamnen består till främsta delen av tre olika gästhamnar. Två på Sandhamn, var av den ena ägs helt och hållet av det privata företaget Viamare, och en på Lökholmen. Saltsjöbadens hamn har 300 fasta platser som är stommen i deras verksamhet. Dessa används som gästhamnsplatser när de fasta båtplatsägarna är borta med sina båtar.



Figur 6 Gästhamnen i Sandhamn (KSSS, 2008)



Figur 4 Del av Lökholmen (Kunzmann, 2006)



Figur 5 Överblick av Saltsjöbaden och KSSS gästhamn (KSSS, 2008)

Faktaruta	Sandhamn	Lökholmen	Saltsjöbaden
Position	59° 17,3' N, 18° 55,3' E	59° 17,5' N, 18° 55,7' E	59° 16,6' N, 18° 18,9' E
Hamndjup (m)	2,5	1,8-2	2,5-12
Förtöjning	Boj, fast	Ankare, y-bom, boj	Boj, långsides
Platser (st)	200	150	25
Gästnätter/år	7 300	3 600	2 000
Pris (SEK per natt) 2007	<42 fot 42-72 fot >72 fot	<42 fot 42-72 fot >72 fot	<42 fot 42-72 fot >72 fot
	200 400 600	180 380580	200 400600
Antal anställda (gästhamn)	1 heltid, 9 säsong	4 säsong	1 heltid, 4 säsong
Hamnservice	Dusch, el, färskvatten, tvättstuga, wc	Dusch, el, färskvatten, wc	Dusch, el, färskvatten, latrin, tvättstuga, wc
Samhällsservice	Apotek, miljöstation, postkontor, turistbyrå		Apotek, buss, läkare, miljöstation, parkeringsplats, postkontor, systembolag, tankkåre, tåg, veterinär
Kringliggande verksamheter	Bastu, båtlyft, båtillbehör, båtvarv, gasol, kiosk, café, livsmedel, minilivs, motorservice, restaurang, sjömack, trailerramp	Bastu, kiosk	Bankomat, båtlyft, båtvarv, gasol, kafé, kiosk, livsmedel, minilivs, motorservice, restaurang, sjömack, trailerramp

### 4.3.1 Ägare och driftsförhållanden

De tre hamnarna har olika ägarförhållanden. Hamnarna i Saltsjöbaden och på Lökholmen ägs helt av KSSS medan gästhamnen i Sandhamn ägs gemensamt av KSSS, samfällighetsföreningen Eknö Hemman och det privata företaget Viamare. Respektive ägare ansvarar för underhåll av sin del av hamnen medan KSSS på uppdrag av de andra två aktörerna driver hamnen operativt. Intäkterna från gästhamnsverksamheten fördelas procentuellt ut till de respektive ägarna, grundat på ägarandel. Till följd av antalet ägare anser KSSS att det finns en viss tröghet vad gäller att fatta beslut, vilket till exempel har gjort att många investeringar har dragit ut på tiden.



#### 4.3.2 *Syftet med att driva gästhamn*

Syftet för KSSS att driva gästhamnsverksamhet är dels att tillföra klubben pengar, dels erbjuda sina medlemmar möjlighet att lägga till i Sandhamn och på Lökholmen. På Lökholmen betalar klubbens medlemmar även en förmånligare hamnavgift än övriga. Dessutom möjliggör den samlade driften arrangemang av både större och mindre segeltävlingar.

#### 4.3.3 *Besökare*

De tre olika hamnarna har olika typer av besökare och de varierar även inom Sandhamn. Sandhamns besökare är till största delen mer festinriktade. De specifika besökarna i Viamares hamn har vanligtvis större båtar och efterfrågar högre service (Bylund, 2007). Lökholmen besöks mestadels av barnfamiljer samt de som söker en lugn gästhamnsmiljö. Nationaliteterna som främst besöker Sandhamn/Lökholmen är svenskar men med en ökande andel utländska besökare, främst finnar, tyskar, holländare, balter och ryssar. Viamare märker att de utländska besökarna sprider vistelsen mer över säsongen. Saltsjöbaden besöks av en något äldre målgrupp samt barnfamiljer med en liknande spridning av nationaliteter som i Sandhamn.

#### 4.3.4 *Tjänster*

Sandhamn erbjuder ett standardutbud av tjänster. Den höga andelen besökare med festambitioner har dock lett till problem med vandalisering av dessa faciliteter. Med anledning av detta har man tvingats stänga dessa kvälls- och nattetid under högsäsong. Samma standardutbud återfinns på Lökholmen och i Saltsjöbaden men de är där i bättre skick och är öppna dygnet runt.

#### 4.3.5 *Differentiering*

Många anser att man inte haft en riktig seglingssemester i Stockholms skärgård om man inte besökt Sandhamn. Det är helt enkelt ett måste för seglingssemesteren. Detta är en klar differentiering mot omgivande hamnar. Detta har utnyttjats även för intern differentiering. Lökholmen, som KSSS äger själva, erbjuder en lugnare hamn. Med hjälp av färjan Baljan, se nedan, kan man få tillgång till Sandhamns utbud utan att behöva utsättas för Sandhamns nattliv. Även här utnyttjar man den mottagande funktionen för att lotsa gästbåtar till en hamn som passar gästerna och deras förväntningar. Saltsjöbaden differentierar sig på så sätt att hamnen även här ligger i en unik miljö med det fina Grand Hotell i bakgrunden.

#### 4.3.6 *Övriga särdrag*

För att sammanbinda Lökholmen med Sandhamns attraktionskraft driver KSSS en minifärja kallad "Baljan" mellan Lökholmen och Sandhamn under säsong, vilken är gratis att åka med. Färjan tar upp till 50 passagerare och har fått specialtillstånd att köra med fartygsbefäl klass 8<sup>4</sup>. (Sjöfartens utbildningsinstitut, 2008)

Vid ankomst möter en gummibåt upp gästerna och fördelar ut platser till dem. Detta ger dels ett trevligt mottagande för gästerna, dels bättre utnyttjande av hamnen då man kan lägga båtarna på rätt plats beroende på hur länge de ska ligga, typ av båt och så vidare. Dessutom blir det möjligt att separera eventuellt mer högljudda båtar från de som önskar mer lugn och ro.

---

<sup>4</sup> Fartygsbefäl klass 8 är en kortare utbildning i båthandhavande som ger rätt att framföra båtar i kommersiell trafik. En normal utbildning omfattar omkring 100 timmar och infattar även praktiska prov i brandsläckning, sjukvård, radarnavigering och livflotte.

## GÄSTHAMNSBESKRIVNINGAR

Speciellt för Saltsjöbaden är att de lediga gästhamnsplatserna markeras med en grön skylt för att besökarna ska kunna hitta rätt när de kommer till hamnen. Ibland används även här en gummibåt, men eftersom kapaciteten inte är lika stor som i Sandhamn ser man inte lika stora fördelar.

### **4.3.7 Framtidsplaner**

Det finns många idéer om hur Sandhamn och Lökholmen ska kunna förbättras och KSSS har insett att investeringar i att till exempel få ordning på toaletterna på Sandhamnssidan är ett för att kunna upprätthålla en någorlunda standard. Dock är det svårt att komma till skott, då ett sådant beslut ska fattas av de tre ägarna av gästhamnen, samt att man måste komma fram till vem som ska finansiera vad.

## **4.4**

## Lyckans Slip, Fiskebäckskil

Lyckans Slip ligger väl skyddad inne i Fiskebäckskil i närheten av Lysekil och upplevs som en lugn gästhamn med en mycket hög servicegrad. Hamnen har erhållit utmärkelsen Guldstjärnehamn tre gånger (Båtliv, 2007).



Figur 7 Utsikt över Lyckans Slip hamn/gästhamn(Lyckans Slip Marina, 2007)

Faktaruta	
Position	58° 14,6' N, 11° 27,6' E
Hamndjup (m)	3-5,5
Förtöjning	Fastförtöjningsgods, y-bom
Platser (st)	70
Gästnätter/år	4 000
Pris (SEK per natt) 2007	<42 fot    42-49 fot    >50 fot
	170        250        380
Antal anställda (gästhamn)	1 heltid, 3 säsong
Hamnservice	Dusch, el, färskvatten, latrin, tvättstuga, wc
Samhällsservice	Apotek, buss, lekplats, läkare, miljöstation, parkeringsplats, postkontor, tandkåkare, veterinär
Kringliggande verksamheter	Båtlift, båttillbehör, båtvarv, gasol, kafé, kiosk, livsmedel, mastkran, minilivs, motorservice, restaurang, sjömack, sugtömning, trailerramp

### 4.4.1 Ägare och driftsförhållande

Hamnen drivs och ägs idag av Dan Andersson som tidigare varit sportbutikägare i Göteborg och haft en stor passion för segling hela sitt liv. Som egen båtturist iakttog och erfor Dan hur gästhamnar fungerade och vad som skulle göra en gästhamn bättre för båtfolket. Detta är en stor anledning till varför Dan driver Lyckans Slip. Att hamnen går bra finansiellt är givetvis roligt och ett kvitto på att man har lyckats. Lyckans Slip arrenderar hamnens mark av Lysekils kommun samt till viss del av Svenska Kyrkan. Varken kommunen eller Svenska kyrkan har något intresse i hur hamnen drivs. Verksamheten kretsar främst kring varvet, som startade för tio år sedan, men här finns även en mindre konferensanläggning för endagskonferenser, en restaurang och en båttillbehörsbutik.

### 4.4.2 Syftet med att driva gästhamn

Gästhamnsverksamheten tycker Dan är viktig för Lyckans Slip, då den ger liv till hamnen och inbringar intäkter. Hamnavgiften är en del, men de stora intäktsdrivarna är de kringliggande verksamheterna, som till exempel restaurangen och båttillbehörsbutiken. Här ser Dan en potential i att vårda sina kunder. Välmående kunder spenderar mer, blir kvar längre i hamnen och kan tänka sig att komma tillbaka. Målet har därmed blivit att hålla en ständigt hög servicegrad.

### 4.4.3 Besökare

Cirka 70 procent av besökarna är svenskar, 20 procent normmän, sex procent danskar och tre procent tyskar. De flesta besökare är barnfamiljer och äldre båtägare vars barn flyttat hemifrån. Fördelningen mellan motor- och segelbåtar upplevs som ganska jämn.

### 4.4.4

### *Tjänster*

Lyckans Slips tjänsteutbud sträcker sig bortom det standardutbud som kan ses i det allra flesta gästhamnar i Sverige. Ett hårt arbete har krävts för att uppnå denna höga grad av service, men Lyckans Slip har också insett värdet av detta. Detta gör att hamnen är i ständig förändring. Det senaste projektet har varit att asfaltera grusplanen och göra om den till parkeringsplats. Dan tycker det är viktigt att hålla hamnen och gästhamnen i ständigt bra skick. Detta ger en hög servicegrad men skapar även synergieffekter mellan hamnens olika verksamheter.

#### *4.4.5 Differentiering*

Utifrån ett behov av ett alternativ till Lysekils gästhamn, där närheten till ett brett nöjesutbud, krogar och shopping sätter sin prägel på hamnen, har Lyckans Slip genom sitt skyddade läge och välutvecklade tjänsteutbud medvetet valt att differentiera sig mot besökare som söker lugn, samt barnfamiljer. Det faktum att det finns tillgång till golfbana har även utnyttjats för att locka till sig besökare som vill kombinera segling och golf.

#### *4.4.6 Övriga särdrag*

Hamnen har bara ett fåtal fasta gästhamnsplatser. De fasta platserna utnyttjas som gästplatser när de ordinarie hyresgästerna är ute med sina båtar. De fasta hyresgästerna anger om de vill låta platsen nyttjas som gästhamnsplats när de själva inte utnyttjar den. Om de ställer den till förfogande får de ett avdrag på sin årsavgift beroende på hur mycket platsen har blivit uthyrd till gäster. Den fasta hyresgästen meddelar hamnkontoret när han åker och när han tänker komma tillbaka. Alla hyresgäster som inte meddelat att de ska vara borta från hamnen men ändå är tomma, utnyttjas ej som gästhamnsplatser. Detta för allas trevnads skull, då ingen ska behöva ligga i vägen för någon annan.

En viktig del i servicen är att hamnkaptenen möter upp alla gästhamnsbesökare i gummibåt för att kunna vägleda dem till en bra plats som är anpassad för deras båt och som är ledig. På så sätt slipper gästen leta efter plats när han kommer till hamnen och får dessutom chansen att ställa frågor till personalen direkt. Dessutom får hamnkaptenen koll på de båtar som finns i hamnen och kan optimera den plats som finns. På detta sätt har man ökat nyttjandegraden av platserna i hamnen. Lyckans Slip räknar med att de har cirka 70 gästhamnsplatser till förfogande även om detta givetvis varierar. Gästhamnen består till största delen av flytbryggor med y-bommar, vilket ses som en fördel, eftersom trängseln i hamnen minskar. Säkerheten ökar också i och med att man förtöjer direkt i bryggan och inte utanpå en annan båt. Dessutom upplever de flesta det som betydligt enklare och säkrare att ligga vid y-bom.

#### *4.4.7 Framtidsplaner*

För tillfället anser man sig inte klara av en expansion av hamnen även om det skulle finnas kundunderlag för detta. Risker är då att den höga servicegraden skulle försämrats och att företaget inte skulle mäktat med det arbete som krävs för att driva en större hamn. Dan anser dessutom att han skulle behöva förstärka personalstyrkan ytterligare vilket inte ligger i hans intresse. Tankar på att starta ett pensionat i anslutning till hamnen finns dock. Detta tros kunna öka servicegraden ytterligare.

## **4.5**

## Kroons Marina, Smögen

Kroons Marina är en småbåtshamn belägen vid Smögenbron i Hasselösund. Hamnen har ett lugnt läge med goda förbindelser för såväl båt som bil. Hamnens läge, mitt emellan Kungshamn och Smögen, samt dess utformning, gör att den inte upplevs på samma sätt som en klassisk, bohusslänsk gästhamn, som oftast bygger på gamla fiskehamnar. Hamnen har istället valt att inrikta sig mer på service- och tjänsteutbud i kombination med en kulinarisk upplevelse.



Figur8 Överblick över Kroons marina (Kroons, 2008)

Faktaruta	
Position	58° 21,9' N, 11° 14,5' E
Hamndjup (m)	3-18
Förtöjning	Boj, bom, långsides
Platser (st)	70
Gästnätter/år	Statistik saknas
Pris (SEK per natt) 2007	<10 m 10-13 m >13 m
	140 160 220
Antal anställda (gästhamn)	1 heltid, 2 säsong
Hamnservice	Dusch, el, färskvatten, sedelautomat, tvättstuga, wc
Samhällsservice	Apotek, buss, miljöstation, parkeringsplats, postkontor, systembolag, tandkåkare
Kringliggande verksamheter	Bankomat, båtlyft, båttillbehör, båtvarv, gasol, kafé, kiosk, livsmedel, mastkran, motorservice, restaurang, sjömack, trailerramp

### 4.5.1 Ägare och driftsförhållande

Kroons Marin förvärvades år 2005 som dotterbolag till Sea Lodge och drivs av Anders Kroon, Anders Nykvist och Fredrik Andersson. Själva gästhamnen arrenderar man av kommunen på fem år. Kostnaden för arrendet består i en 30 procentig del av hamnavgiften. Denna avgift sjunker till 25 procent av avgiften när antalet gästnätter överstiger 500.

Gästhamnen är en del av en större helhet, där restaurangen Kroons och systerrestaurangen Sea Lodge kan ses som kärnan i verksamheten. Ytterligare en verksamhetsgren är biluthyrning genom Hertz.

### 4.5.2 Syftet med att driva gästhamn

Gästhamnen är del av en större helhet där gästhamnen fungerar som en inkörsport till övriga verksamheter som Kroons erbjuder. Syftet är alltså inte i första hand att tjäna pengar på hamnavgifter utan att locka gäster till andra och mer lönsamma tjänster medan gästerna ligger i hamnen.

### 4.5.3 Besökare

80 procent av de som besöker hamnen är svenskar, 14 procent är norrmän och resterande är mestadels danskar, tyskar och holländare. Besökarna är mestadels barnfamiljer och medelålders par. De 70 gästhamnsplatserna kan variera något beroende på att många som lägger till i hamnen har en benägenhet att stanna väldigt länge och då istället bör betraktas som om de skulle haft en fast båtplats. Upp till fyra veckor brukar vara gränsen för detta.

#### 4.5.4 Tjänster

Kroons strävar efter att inte lämna något åt slumpen. De vill att alla som besöker hamnen ska vara nöjda och få det de efterfrågar. Därför kan en gäst som kommer till Kroons i förväg bestämma exakt utnyttjas vilken typ av service han eller hon vill ha under vistelsen i hamnen. Efterfrågas till exempel barnpassning under vistelsen i hamnen fixar Kroons det. Medan barnen är på Nordens Ark har föräldrarna åkt iväg i en bil från Hertz till Akvarellmuseet. Kunden behöver heller inte tänka på betalning för varje tjänst de utnyttjar i hamnen när de nyttjar den, utan detta kan kunden göra i lugn och ro hemma, genom den faktura som skickas i efterhand. Gästerna har även möjlighet att förboka plats i gästhamnen. Tio platser som ligger precis utanför restaurangen är avsatta för detta.

#### 4.5.5 Differentiering

Kroons skiljer sig på många sätt från övriga hamnar på Västkusten och från de gästhamnar som ligger i Smögens närområde. Gästhamnen är lugn och vill förutom besöket även erbjuda en kulinarisk upplevelse. Tanken är att man ska kunna få hjälp med allt man vill göra i hamnen och inte behöva vända sig någon annanstans, vilket gör det bekvämt för kunden. De ser sig själva som tydligt differentierade från Smögen, som erbjuder mer partyliv och mindre service, vilket gör att deras optimala kund är en familj där någon av föräldrarna tjänar 400 000 kronor per år, har två barn och en bra befattning.

#### 4.5.6 Övriga särdrag

Kroons vill vara kundnära och därför har bland annat valet att bedöma och mäta all sin personal på kundnöjdhet gjorts, vilket i sin tur påverkar personalens löner. En jämförelse mellan kundens förväntningar inför besöket i gästhamnen och den upplevda vistelsen görs i samband med betalningen och utifrån denna jämförelse bedöms kundbelåtenheten. Ju mer det levererade resultatet stämmer överens med förväntningarna desto nöjdare är kunden och desto mer bonus betalas ut till personalen.

Avseende kundlönsamhet är det på Kroons den totala kundlönsamheten som är utgångspunkten. Genom ett anpassat affärssystem som integrerar alla delar av verksamheten möjliggörs denna mätning. Det är därför väldigt svårt att frångå gästhamnen från den övriga verksamheten då den befinner sig i ett större helhetskoncept. För att få upp den totala kundlönsamheten är det viktigt för Kroons att få sina gäster att stanna så länge som möjligt för att de ska utnyttja hamnens tjänsteutbud mer. En lönsam kund sägs vara uppnådd om den befunnit sig i hamnen i 2,5 dygn. Därför delas kundens besök upp i faserna bokning, ankomst, dag, natt och avresa. Kan personalen bemöta och hjälpa kunden bra under samtliga faser har Kroons lyckats. Det är därför också viktigt att alla i företaget är insatta i varandras verksamheter för att kunna ge så hög total service som möjligt.

## 4.6

## Tuborg Havn, Köpenhamn

Hamnen och det tillhörande bostadsområdet är byggt på den plats där Tuborgbryggeriet en gång i tiden låg, därav namnet på området. Hamnen invigdes i juni 2007 och är tillsammans med det övriga området fortfarande under utveckling. Hamnen är unik genom sin närhet till Köpenhamn, den moderna miljön och kombinationen av boende och båtliv.



Figur 9 Bryggor i Tuborg Havn(Tuborg Havn, 2008)

Faktaruta	
Position	55° 43' N, 12° 35' E
Hamndjup (m)	4,5-5,5
Förtöjning	Boj
Platser (st)	Tillfälligt lediga (350 platser totalt)
Gästnätter/år	Statistik saknas*
Pris (SEK per natt) 2007	≈250 (normal båt)*
Antal anställda (gästhamn)	*
Hamnservice	Restaurang, vandrarhem, mastkran,*
Samhällsservice	*
Kringliggande verksamheter	Aktivitetshus, akvarium, shoppingcenter,*
*Under utveckling	

### 4.6.1 Ägare och driftsförhållande

Hamnen ägs av Carlsberg-bryggeriets fastighetsbolag. Driften av hamnen har helt överlåtits på Konglig Dansk Yachtklub, KDY, som står för driftskostnader och tar samtliga intäkter i form av hyror och gästhamnsavgifter.

### 4.6.2 Syftet med att driva gästhamn

I samband med byggandet av bostadsområdet Tuborg Havn anlades den kombinerade småbåts- och gästhamnen i syfte att skapa en attraktivare boendemiljö. Hamnen anses ge positiva associationer för de boende och tros skapa en mer havsnära känsla varvid de boende i avtalet med Carlsberg erbjuds att köpa en båtplats när de flyttar in. KDY har fått i uppdrag av Carlsberg att driva verksamheten i hamnen, såväl avseende uthyrningen av de fasta båtplatser som gästhamnen. KDY driver hamnen för att tjäna pengar, för att kunna erbjuda sina medlemmar attraktiva båtplatser, för att locka till sig stora internationella kappseglingar, samt för möjligheten av att bygga ett nytt klubbhus. Avtalet med Carlsberg gav dem dessa möjligheter.

### 4.6.3 Besökare

På grund av gästhamnsverksamhetens ringa ålder har ingen statistik kunnat sammanställas eller några iakttagelser rörande den typiska besökaren kunnat göras.

### 4.6.4 Tjänster

Kring och i KDY:s hamn finns det ett stort utbud av service och aktiviteter. Tjänsteutbudet är idag fortfarande under utveckling, men KDY ser det som en central del av affärsidén att kontinuerligt fortsätta att utveckla tjänsteutbudet. De vill alltid erbjuda den modernaste och mest attraktiva hamnupplevelsen i regionen.

#### **4.6.5 Differentiering**

Tuborg Havn differentierar sig klart mot målgrupper som söker en hög servicegrad samt värdesätter den moderna och exklusiva miljö som gästhamnen är belägen i. Attraktiv blir hamnen även för större båtar som idag har svårt att lägga till i den närliggande och nöjesinriktade gästhamnen i centrala Köpenhamn. KDY:s varumärke som kunglig klubb med gott renommé används också för att differentiera sig. Hänsyn till de boende i det anslutande bostadsområdet måste i KDY:s fall tas, vilket sätter vissa begränsningar på differentieringsmöjligheterna.

#### **4.6.6 Övriga särdrag**

Gästhamnen är i sitt slag unik då nästan alla hamnar i Danmark ägs av kommuner och då det inte finns lagrum för att överföra dessa i privat regi. Området är dock ännu inte färdigbyggt och hamnen kommer därför inte vara helt uthyrd förrän först om ett par år. Till dess har man extra gott om platser tillgängliga för gästhamnsverksamhet.

Affärsmodellen för platshamnen är intressant. Närmast kan den jämföras med det svenska systemet med bostadsrätter. Man köper en plats för marknadspris, omkring 1,2 miljoner SEK (avser plats för standardsegelbåt) genom KDY. Detta motsvara kostnaden för Carlsberg att bygga platsen. Platsen kan sedan säljas vidare, men endast genom KDY och endast för ursprungligt pris, dock med uppräknig av prisets enligt referensränta. Detta gör att man investerar i en hamnplats utan att behöva förlora pengar på det, samtidigt som man undviker spekulation.

Grunden som är lagd i den fysiska utformningen av hamnen med låga pontonbryggor har skapat en flexibel hamn där anpassningar efter säsong och evenemang kan göras. Möjligheterna att skräddarsy hamnen för olika syften ökar därmed och ger en bra grund för stundande omvärldsförändringar.

#### **4.6.7 Framtidsplaner**

De utvecklingsplaner som idag arbetas fram är ännu inte fastställda men gemensamt är att alla som kommer att genomföras har till syfte att göra Tuborg Havn till den modernaste och mest attraktiva gästhamnen i regionen.



## 5 ALTERNATIVA PERSPEKTIV PÅ GÄSTHAMNSDRIFT

Detta empiriska avsnitt återger information från de alternativa perspektiv på gästhamnsdrift som studerats. Data i de respektive hamnarnas faktarutor är hämtad från intervjuerna med hamnarnas respondenter samt Gästhamnsguiden.

### 5.1 Drift via entreprenadavtal - Tanums kommun

Faktaruta	Fjällbacka	Grebbestad	Hamburgsund	Resö
Position	58° 35,8' N, 11° 16,8' E	58° 41,1' N, 11° 15,4' E	58° 33,2' N, 11° 16,3' E	58° 48' N, 11° 08,9'E
Hamndjup (m)	1,5-5	2-5	2-4	3-4
Förtöjning	Ankare, boj	Ankare, boj	Ankare, långsides	Ankare
Platser (st)	200	200	50	40
Gästnätter/år	4 600	7 700	2 750	2 200
Pris (SEK per natt) 2007*	<10 m 10-14 m 14-20 m >20 m	<10 m 10-14 m 14-20 m >20 m	<10 m 10-14 m 14-20 m >20 m	<10 m 10-14 m 14-20 m >20 m
	128 160 256 512	112 144 240 480		
Antal anställda (gästhamn)	Statistik saknas	Statistik saknas	Statistik saknas	Statistik saknas
Hamnservice	Dusch, el, färskvatten, tvättstuga, trådlöst bredband, wc	Dusch, el, färskvatten, tvättstuga, trådlöst bredband, wc	Dusch, el, färskvatten, latrin, tvättstuga, wc	Dusch, el, färskvatten, tvättstuga, wc
Samhällsservice	Apotek, buss, lekplats, läkare, postkontor, systembolag, tandkåkare, turistbyrå, veterinär	Apotek, buss, lekplats, miljöstation, parkeringsplats, postkontor, systembolag, tandkåkare, turistbyrå	Apotek, buss, lekplats, miljöstation, parkeringsplats, postkontor, systembolag, tandkåkare, turistbyrå	Apotek, buss, miljöstation, systembolag
Kringliggande verksamheter	Bankomat, bastu, båtlyft, båttillbehör, båtvarv, gasol, kafé, kiosk, livsmedel, minilivs, motorservice, restaurang, sjömack, trailerramp	Bankomat, båtlyft, båttillbehör, båtvarv, gasol, kafé, kiosk, livsmedel, mastkran, minilivs, motorservice, restaurang, sjömack, trailerramp	Bankomat, båtlyft, båttillbehör, båtvara, gasol, kafé, kiosk, livsmedel, minilivs, motorservice, restaurang, sjömack, trailerramp	Båtlyft, gasol, kafé, kiosk, livsmedel, restaurang, trailerramp
*Avser v 27-32				

#### 5.1.1 Verksamhetsbeskrivning

Tanums kommun har lagt all sin hamnverksamhet i ett eget bolag, kallat *Tanums hamn och turism AB*. Bolaget är ett rent dotterbolag till kommunen och har i uppdrag att svara för drift och underhåll av kommunens hamnar, ansvara för turistkontoret samt ett par turistanläggningar. Varken bolaget i sig (Tanums kommun, 2006) eller kommunen har någon uttalad strategi för hamnarna, utan hänvisar till att hamnarna ska vara tillgängliga och inte för dyra (Tanums Hamn och turism AB, 2008).

De hamnar som ingår i Tanum är Grebbestad (200 platser), Fjällbacka (200 platser), Hamburgsund (50 platser) och Resö (40 platser). Dessutom finns det en naturgästhamn på Kalvö, men denna tas inte med i studien då den på grund av sin utformning inte är jämförbar med andra gästhamnar. (Tanums Hamn och turism AB, 2008)

#### 5.1.2 Drift via entreprenadavtal

Tanums kommun har valt att lägga ut driften av sina gästhamnar på tvååriga entreprenadavtal till privata aktörer. I detta avtal reglerar Tanum i detalj hur driften ska skötas och de affärsmässiga villkoren. Alla intäkter går till kommunen som sedan ersätter uppdragstagaren enligt avtalet. Kvaliteten på driften beror mycket på vilken uppdragstagare som har ansvar för hamnen. I dagsläget

#### ALTERNATIVA PERSPEKTIV PÅ GÄSTHAMNSDRIFT

är det olika uppdragstagare på de olika hamnarna. De uppdragstagare som skött sitt uppdrag bäst är de som har annan verksamhet i direkt anknytning till hamnen. Från Tanums hamn och turism tror man att detta kan bero på att de har mer att vinna på nöjda gäster än de som endast driver en gästhamn. (Hakeröd & Rosengren, 2007)

Från Tanums hamn tror de att kommunledningen har svårt att förstå det stora värde som gästhamnarna faktiskt har för kommunen. Hamnbolaget har självt inget mandat att göra något med hamnen (Hakeröd & Rosengren, 2007). I avtalet mellan hamnbolaget och Tanums Kommun finns en fast avgift på 1 900 000 kr. Bolaget har sedan rätt att hyra ut gästhamnen i upp till fem år. Investeringar i hamnen ligger på Tanums hamn och Turism att utföra, men om investeringarna är större än 500 000 kr ska dessa anmälas till kommunen innan de genomförs. (Tanums kommun, 2008)

## 5.2

## Ett kommunalprivat perspektiv – Strömstad Tourist

Faktaruta	
Position	58° 56,2' N, 11° 10,4' E
Hamndjup (m)	1-8
Förtöjning	Ankare
Platser (st)	250
Gästnätter/år	10 000
Pris (SEK per natt) 2007*	<10 m >10 m >14 m >20
	180 220 360 620
Antal anställda (gästhamn)	Ingen statistik
Hamnservice	Dusch, el, färskvatten, latrin, sedelautomat, tvättstuga, wc
Samhällsservice	Apotek, buss, lekplats, läkare, miljöstation, parkeringsplats, postkontor, systembolag, tandkåkare, turistbyrå, tåg, veterinär
Kringliggande verksamheter	Bankomat, bastu, båtlyft, båttillbehör, båtvarv, gasol, kafé, kiosk, livsmedel, mastkran, minilivs, motorservice, restaurang, sjömack, sugtömning, trailerramp
*Avser 30/6 - 12/8	

### Verksamhetsbeskrivning

Strömstad kommun har ett långt arrende av gästhamnen med Strömstad Tourist. Strömstad Tourist är en ekonomisk förening som bildats av Strömstads kommun och näringslivet i Strömstad. De har till uppdrag att förmedla en attraktiv bild av Strömstad samt verka som den officiella marknadsförings- och turistorganisationen i Strömstad. Arrendet är egentligen ettårigt, men avsett att vara på lång sikt och har varit så i cirka 10 år. Strömstad Tourist betalar en fast årlig avgift till kommunen för hamnen. Kommunen står för investeringar i hamnen. Man upplever att detta är ett problem då det finns en begränsad vilja i att utveckla hamnverksamheten. (Hakeröd & Rosengren, 2007)

Hamnen beskrivs överlag som något ostrukturerad med blandade förtöjningsmöjligheter. Inga y-bommar eller fasta akterförtöjningar finns. Totalt har man 10 000 gästnätter per år på de 250 gästhamnsplatser som finns. Merparten av dessa nätter står norrmännen för då cirka 80 procent av hamnens besökare kommer från Norge. Hamnen är uppdelad i en inre och en yttre del. Den inre delen vänder sig mer till nöjeslystna gästhamnsbesökare medan familjerna ligger i den lugnare yttre delen eller på Koster. (Hakeröd & Rosengren, 2007)

Intressant är även gästhamnen på Koster, som ligger inom kommunen, men drivs av Fiskhamnsföreningen på Koster. Totalt har man 7 000 gästnätter på Koster. Speciellt intressant är att betalningsgraden är bland den högsta längs hela kusten, då indrivningen sköts av pensionerade fiskare och dylikt som går runt och ta upp hamnavgiften. Eftersom de har gått i pension har de större möjligheter att lägga mer tid på att driva in avgifterna. Att det är gamla fiskare med mycket god lokalkännedom som arbetar i hamnen upplevs ofta som mycket positivt av besökande då de kan få bra råd och tips från dessa. (Hakeröd & Rosengren, 2007)

## 5.3

## En privat aktörs perspektiv - Promarina Management AB

Koncernen Viamaregruppen har som affärsidé att erbjuda ett totalkoncept för fritidsbåtägare (Promarina Management AB, 2007). En del av deras verksamhet är att erbjuda attraktiva gästhamnsplatser. Detta görs genom dotterbolaget Promarina Management AB. De har sett att båtägandet gått över i en fas där fler och fler båtägare efterfrågar mer och mer tjänster samtidigt som allt fler kommuner letar efter en extern lösning för den kommunala gästhamnsverksamheten. Kommunerna söker någon som säkrar kvalitén och tillgången på båtplatser samtidigt som hamnverksamheten utvecklas genom att till exempel ta över gästhamnsdrift. Detta är en av anledningarna till att Viamare ser en tillväxtpotential inom gästhamnsnäringen (Bylund, 2007).

### *Viamaregruppen*

Promarina har genom Viamaregruppen en fast förankring i svenskt båtliv. Viamare ägs till största delen av Hans Mellström vars passion för segling och båtliv gjorde att han startade koncernens moderbolag Viamare Invest år 1995. Verksamhet består idag av bland annat båttillverkning (Nimbus, Storebror, Ryds, Maxi), hotell, radio (Sjöassistans), sjöflyg och brygg tillverkning (SF Pontona) med mera. Grundidén med Viamare är att förbättra och göra det enklare till båtfolket. De olika bolagen ska hjälpa samt komplettera varandra. Detta görs till exempel genom medlemsklubben Sea Club som har 150 000 medlemmar. Genom att medlemmarna kan nyttja olika tjänster från samtliga företag i Viamaregruppen erbjuds båtfolket en helhetslösning. Promarina är det senaste tillskottet till Viamaregruppen (Viamare Invest, 2006).

### *Affärsidé och koncept*

Promarina söker kommunala och privata hamnar i främst Sverige och Norden för att på längre sikt ta över driften av hamnverksamheten. Till detta har ett koncept för att skapa en hamn som uppfyller det erbjudande som Promarina har för hamnverksamhet utvecklats. Bakgrunden till Promarinas koncept är den tydliga trend de sett i båtägandet. Båtägandet, som gått från att under andra hälften av 1900-talet nästan kunde liknas vid ett flytande ägande av en sommarstuga, med allt vad det innebar, till att idag mycket tydligare gå mot ett mer billigt ägande. En sommarstuga sköter man om året runt och filar och putsar på, medan en bil är något man använder för transport och som lämnas in för exempelvis reparation och service. Tidigare var alltså en del av båtägandet att man skulle skrapa och måla på våren, putsa detaljer på sommaren och fixa motorn på hösten. Nuförtiden är båtägaren mer intresserad av användandet av båten som fritidssysselsättning och önskar därför få hjälp med servicen kring själva ägandet. Här ser Promarina en möjlighet att erbjuda sitt helhetskoncept. De hamnar Promarina har för avsikt att driva är alltså främst tänkta att vara så kallade platshamnar där man hyr bryggplats för sin båt under sommar-/vintersäsong. Till själva hyran kan kunden köpa ett komplett utbud av servicetjänster för båtägandet exempelvis motorservice, upptagning, reparationer och renoveringar etcetera. För att skapa en attraktiv och levande hamnmiljö ser man det dock som självklart att även erbjuda gästhamnsplatser. Dessa ska även de vara inriktade på ett servicekoncept med hög servicegrad för den båtägare som ställer höga krav på sin gästhamn. Man ser också tillgång till restaurang och matbutik som viktigt i sina koncept. Konceptet bygger på långsiktighet där man tydligt och öppet går in med sina intentioner. Man avser att avsätta medel för fortsatt expansion och utveckling av hamnen för att garantera att man fortsatt erbjuder en attraktiv hamn. Man ser det som av största vikt att man blir självstyrande från arrendator/säljare för att inte riskera att få en trögrörlig organisation som inte kan erbjuda det kunderna efterfrågar. (Bylund, 2007)

## 6 DRIFTSÖVERGRIPANDE ANALYS

*I detta kapitel analyseras likheter och olikheter mellan hamnarna som är oberoende driftsform. Beroende på hur dessa driftövergripande variabler kombineras med olika driftsformer kan olika syften uppnås och olika hamnar skapas. De respektive alternativen är även olika lämpliga beroende på den specifika gästhamnens förutsättningar samt omkringliggande miljö.*

---

### 6.1 Tjänsteutbud och servicegrad

När det gäller tjänsteutbud ser vi en tydlig linje mellan de kommersiella samt de kommunala verksamheterna. Samtliga gästhamnar erbjuder en standardservice i form av toalett, dusch, el och vatten, medan de privata utmärker sig genom ett betydligt bredare utbud. Trots standardutbudets likformighet varierar kvalitet mellan de olika hamnarna. De aktörer som även driver andra verksamheter som restaurang och dylikt erbjuder även tjänster i anknytning till dessa, men de flesta har även involverat externa aktörer för att ytterligare bredda tjänsteutbudet med exempelvis matleveranser, båtservice, biluthyrning, barnpassning och med mera. Det blir en slags konceptlösningar där kunden själv kan välja hur mycket service den vill ha. Det finns litet samband mellan servicegrad och den hamnavgift som tas ut i de olika hamnarna. Många av hamnarna använder sig utav tjänsteutbudet för att kunna differentiera sig mot olika typer av gäster. Dessutom påverkar den omkringliggande servicen hamnens differentiering. Närhet till kommunikation, shopping, nöjen med mera gör en gästhamn mer attraktiv och unik. En tydlig trend är att en högre service och ett bredare tjänsteutbud efterfrågas och att denna trend spås fortsätta (Bylund, 2007; Svedberg, 2007). Det kan konstateras att de hamnar som idag erbjuder ett bredare tjänsteutbud, väljer att generera en större del av den totala lönsamheten från dessa tjänster.

### 6.2 Besökare

De svenska besökarna skiljer sig åt och finns tydligare beskrivet under differentieringsavsnittet.

Avseende utländska besökare finns det en tydlig geografisk koppling. Närheten till hemlandet påverkar hur långt upp respektive ner längs Bohuskusten man tar sig. Marstrand särskiljer sig här då en större blandning av internationella gäster finns jämfört med andra hamnar, vilket förstärker bilden av Marstrand som världshamn.

### 6.3 Gästhamnens utformning

De olika hamnarna har haft något olika upplägg i form av bryggor och förtöjningar. Samtliga har haft någon eller några fasta bryggor där större båtar kan lägga till. Skillnader finns annars i om de använder sig av flytbryggor eller fastförankrade bryggor. Här finns det en konflikt mellan vilken variant som är mest praktisk och vilken som ger mest karaktär åt hamnen. Till de fasta bryggorna kan man använda sig av så kallade pållar för akterförtöjning medan om man har flytbryggor, eller pontonbryggor som de också kallas, får man antingen ha akterförtöjning i form av en boj som är förankrad i botten eller så kallade y-bommar som sträcker sig från bryggorna och längs med långsidorna av båten. Med pållar eller y-bommar anser vi att det blir lättare att markera båtplatser, då endast en båt går in mellan två pållar eller mellan två y-bommar. På så sätt kan inte båtarna som gästar hamnen lägga sig skrå mot skrå och lite hur som helst vid bryggorna. Detta system möjliggör också i högre grad förbokningsbara platser. Samtidigt får vi ta i beaktande att dessa platser tar större plats. Utan pollarna och y-bommarna går det att få plats med fler båtar i hamnen. Dock upplever

flera att de får bättre kontroll över platserna och kan planera båtarna bättre och på så sätt kompensera en stor del av det minskade antal platser som pållar/y-bommar ger. Y-bommar och pållar erbjuder båda bättre säkerhet då man kan undvika att flera båtar ligger utanpå varandra, det är enklare att avgöra hur många båtar man har i hamnen och alla har möjlighet att förflytta sig när de själva vill.

### *Platshamnar kontra gästhamnar*

En intressant reflektion är att vi inte stött på någon aktör som kan tänka sig att anlägga eller starta en ny gästhamn med endast gästhamnsverksamhet. Istället ser vi en platshamn som enda intressanta utvecklingsmöjligheten. Till detta kan dock läggas att de som pratar expansion och utveckling, framförallt Promarina, Kroons, GKSS, KSSS och delvis KDY (anläggandet av ny hamn), ser det som självklart att kombinera platshamn med gästhamnsverksamhet. Detta för att skapa en levande hamnverksamhet. Bakgrunden till att man ser platshamnen som en utvecklingsmöjlighet är säkerligen dels ett bättre nyttjande av platserna över året, dels den stora efterfrågan på båtplatser som främst finns i storstadsområdena och attraktiva semesterområden.

## 6.4 Pris

Små skillnader i pris finns bland samtliga gästhamnar och vi ser heller ingen hamn som arbetar med en tydlig prisdifferentiering. Den enda aktör som har något högre priser är KSSS gästhamnar. Denna skillnad kan ha många olika förklaringar. Dels kan den bero på geografiska faktorer. I och med att gästhamnarna ligger i Stockholmsregionen kan det bero på en allmänt högre prisbild i denna del av Sverige. En annan förklaring kan vara att Sandhamn endast består av en gästhamn och att KSSS inte har någon annan stor inkomstkälla från denna hamn än hamnavgiften. Den blir en primär inkomstkälla varför man hittat ett optimalt pris som ligger lite över de normala hamnavgifterna i Sverige. Gästhamnarna fungerar mer som en marknadsföringskanal till andra tjänster hamnen erbjuder som till exempel restaurang. Detta gör att hamnavgiften ligger på en förhållandevis låg nivå jämfört med andra boendeformer för en turist. En reflektion vi också gör är att samtliga gästhamnar i studien tar ut hamnavgift avseende på längd på båten vilket inte är direkt kopplat till hur mycket plats båten tar i hamnen. Ett alternativ hade varit att ta ut hamnavgift på plats vilket skulle vara fullt möjligt vid användning av y-bommar eller liknande, då platsens stölek kan variera.

Pris ter sig vara särskilt intressant för de kommunala gästhamnarna då styrningen<sup>5</sup> nästan uteslutande fokuserar på prisets utformning och nivå. Då någon prisdifferentiering hamnarna emellan inte förekommer går denna fokusering att ifrågasätta. En fokusering på andra områden anser vi skulle vara mer gynnsam för de kommunala hamnarna. Avsaknaden av koppling mellan de kommunala hamnarnas kostnader för gästhamnsdriften kontra prissättningen per plats är förvånande, den starka pridfokuseringen till trots. För att ytterligare analysera pris krävs dock närmare undersökning av priselasticiteten. Tendenser till att de kommunala hamnarna påverkar de privata aktörernas prissättning finns även.

## 6.5

<sup>5</sup> Beslut i kommunfullmäktige krävs för att genomföra prisförändringar

## Differentiering

Något som vi tydligt ser när vi lägger hamnarnas och deras besökande kundkategorier bredvid varandra är deras differentiering. KSSS i Sandhamn är den mest tydliga, där de har två hamnar, Sandhamn och Lökholmen, som endast skiljs åt av ett smalt sund. I Sandhamn dominerar partylivet, medan Lökholmen gästas av övervägande andel familjebåtar. Genom den finurliga konstruktionen med färjan "Baljan" lyckas de dock knyta ihop de två platserna och ger därmed även Lökholmens gäster tillgång till Sandhamns utbud. Utan denna transportmöjlighet hade ett besök i gästhamnen på Lökholmen varit betydligt mindre attraktivt. Denna typ av differentiering är något vi ser hos samtliga hamnar vi undersökt, om än inte inom samma hamn. GKSS erbjuder mer serviceutbud gentemot Lisebergs gästhamn vid Lilla bommen, Kroons ses som ett högservice-/familjealternativ till Smögen/Kungshamn och dess partyliv, Lyckans Slip är ett lugnare alternativ till Lysekils gästhamn och så vidare. Anledningen till differentiering är ofta en vald strategi. Vi har sett ett behov av att erbjuda något annat än det som redan finns i närområdet. Behovet av denna differentiering kanske inte är glasklar vid en snabb betraktelse, men om man ser lite närmare på dem som besöker gästhamnen blir det klarare. En barnfamilj som besöker en gästhamn vill troligtvis umgås med familjen medan en båt med avsikt att delta i det nattliv som erbjuds i hamnområdet har andra planer för kvällen. Eftersom båtarna i en gästhamn ofta ligger nära varandra kan olika förväntningar ställa till problem. Barnfamiljen ser fram emot en lugn natts sömn medan nattlivsbesökarna vill spela hög musik hela natten. Dessutom har de ofta olika förväntningar på den service och de tjänster som erbjuds i gästhamnen. Tvättmaskin står kanske högt upp på listan för barnfamiljen medan just den tjänsten inte står lika högt upp på listan för "partybåten".

När vi ser närmare på gästhamnen i Marstrand märker vi tydligt att någon ren differentiering inte föreligger. Visserligen skulle det kunna sägas att kanske Åstol, strax norr om Marstrand, erbjuder ett lugnare alternativ till Marstrand, men den jämförelsen haltar något. Besökarna på Åstol har svårt att ta sig till Marstrand då någon färjeförbindelse inte finns. I Marstrand har det ibland förekommit problem med att gästande båtar klagat på störningar från andra gästande båtar, vilket är ett tecken på att en differentiering av hamnen kunde vara uppskattad av gästerna.

### 6.6 Syftet med att driva gästhamn

Syftet skiljer sig åt i varför aktörerna väljer att bedriva gästhamnsverksamhet. Hos de kommunala hamnarna har vi inte hittat något syfte alls, oberoende av driftsform. Hos de privata ser vi en tydlig tendens. De vill använda sig av gästhamnen som en marknadsföringskanal till deras andra tjänster som tidigare nämnts. När det gäller de föreningsdrivna gästhamnarna driver vissa den även för att tillgodose sina medlemmars behov av en gästhamn.

## 7 DRIFTSFORMSANALYS

*De olika huvudmännens syften med att driva gästhamn varierar, dock kan både gemensamma nämnare samt olikheter identifieras. Generella trender som är gemensamt för samtliga huvudmän är exempelvis strävan efter en levande hamn. Nedan följer de respektive driftsformernas olikheter.*

---

### 7.1 Agent- principalteorin

Ett tydligt samband för principalerna är att behovet av att förmedla sin strategi och få den utförd i verksamheten, ökar i takt med att antalet principaler minskar. Också i takt med att avståndet mellan agent principal minskar både geografisk och emotionellt ökar också överensstämmelsen i strategin vilket naturligt leder till att målkonflikterna minskar. Principalens insikt i verksamheten är av yttersta vikt och ökar pressionen i de krav som ställs på agenten och realismen i de krav som ställs på verksamheten.

#### 7.1.1 Samma principal som agent

Av de aktörer vi undersökt har Lyckans Slip och i viss mån även Kroons Marina samma principal som agent, det vill säga att ägare och driftsansvariga sammanfaller. Här förekommer således heller ingen informationsasymmetri principalen och agenten emellan samt att det enligt teorin även finns fullständig överensstämmelse mellan ägarens önskemål och agentens agerande. Då dessa roller i detta fall snarare sammanfaller än representeras av total målkongruens två parter emellan har vi dock identifierat vissa avvikelser från optimalfallet. Kontraktet mellan principalen och agenten utesluts vilket leder till att ingen av rollerna levs ut i samma grad som vid ett tvåpartsförhållande. Vissa förmåner tillfaller agenten då rollen som principal även inkluderas i den dagliga driften vilket får till följd att verksamheten får en särprägel. Agentens lägre riskbenägenhet ser vi även här inkluderas trots att risknivån i dessa fall borde överensstämma helt med principalens. Det vill säga att i de verksamheter där det är samma principal som agent tenderar ändå företagsrisken vara lägre än då risken helt bärs av principalen och ett beteendekontrakt reglerar tvåpartsförhållandet.

#### 7.1.2 En principal och en agent

Här finner vi de kommunala gästhamnarna som alla har divergerande ägarförhållanden. Avseende Marstrands gästhamn utövar Kungälv kommun rollen som principal samtidigt som kommunens egen verksamhetsgren Marstrandsförvaltningen agerar agent. Tanums kommun är principaler till samtliga gästhamnar i kommunen där olika agenter i form av entreprenadfirmor står för driften. Dock finns det i Tanums fall ytterligare en hierarkisk nivå i form av Tanums Hamn och Turism, detta för att minska informationsasymmetrin. I Strömstad ägs gästhamnen av Strömstads kommun medan den drivs av Strömstad Tourist.

I de fall som studerats har en minskning av informationsasymmetrin inte skett i en tillräckligt hög utsträckning. Det led som avsetts minska *agency*-problemets effekter har därmed också gått förlorade och därav kvarstår problemen med agenternas antagna egenintressen som skapar målkonflikter. Eftersom det inte ligger något aktivt val bakom innehavet av gästhamnen har inget fokus på att skapa ett kontrakt mellan principal och agent. Istället har styrning utifrån agenters egenintressen, som i det empiriska materialet ibland iakttagits, ersatt det obefintliga uppdraget från principalen.

#### 7.1.3



### *Många principaler och en agent*

Här avses de föreningsdriva hamnarna GKSS, KSSS samt KDY. I dessa fall betalar principalerna medlemsavgift till agenterna och i takt med att antalet principaler här ökat, ökar också variationen mellan de mål och önskemål som finns med medlemskapet. Det vill säga att gästhamnsverksamheten kommer att vara viktigare för vissa medlemmar än andra. Då det här råder målinkongruens ökar vikten av att agenten förstår samtliga principalers önskemål avseende gästhamnen. I urvalet ser vi en vilja och ambition från agentens sida att få inblick i och motsvara principalernas önskemål. Då den föreningsdrivna driftsformen förutsätter ett aktivt medlemskap där medlemmarna själva initierat delaktigheten utövas rollen som principal även aktivare. Sammantaget påverkar principalernas olikheter agentens agerande och vissa principaler har iakttagits inta en särställning. Det kan konstateras att de mest aktiva medlemmarna automatiskt får ett större inflytande över den dagliga driften av gästhamnsverksamheten. Medlemmarna har svårt att överblicka agentens agerande och kontrollera att den agerar i enighet med samtliga principalers intresse. Istället får principalerna göra sin bedömning på det resultat som agenterna levererar. Riskbenägenheten hos principalerna är svår att bedöma men troligtvis ligger risktagandet mer hos agenten än hos medlemmarna, som får antas vara med i klubben av andra intressen än att tjäna pengar. Det vill säga risktagandet har flyttats från ägarna till agenten och således överensstämmer med det resultatbaserade kontrakt som återfinns i teorin.

### **Gästhamnsdrift ur ett intressentperspektiv**

De aktörer mest skulle uppvisa ett intressentperspektiv enligt teorin skulle vara de kommunala aktörerna då de inte har något vinstintresse och har en rad olika intressenter som ska tillfredställas. Vår studie visar dock inte detta utan tyder snarare på att det är de privata och föreningsdrivna hamnarna som i en högre grad tillämpar detta perspektiv. I och med att de kommunala aktörerna inte har något syfte med att driva sina gästhamnar gör de heller inget aktivt val att tillfredsställa en gästhamns eller kommunens intressenter. Övriga aktörer har dock insett värdet att ha en god kontakt med sina intressenter i närområdet för att kunna uppehålla bra relationer som genererar ett gott rykte till gästhamnen samtidigt som det ökar samarbetet mellan gästhamn och intressenter.

De konsekvenser som en intressentbaserad styrning av en gästhamn skulle få liknar det scenario som beskrivs nedan. En förståelse för de relationer som skapas och knyts samman i och med gästhamnens förekomst ligger till grund för styrningen. Exempel på sådana relationer redogörs i nedanstående figur.



Marstrands gästhamn skulle i detta fall verka som en länk mellan dessa olika aktörer samt anta ett övergripande ansvar för hur driften påverkar verksamhetens omgivning. En övergripande strategi formuleras som kombinerar många olika och divergerande syften. Exempelvis så vill man attrahera så mycket båtgäster som möjligt till Marstrand samtidigt som man vill garantera de permanentboende på Marstrand en bra boendemiljö. Då dessa mål ska kombineras i en enda strategi måste den strategiska formulering alltså ligga på en högre och aggregerad nivå där samtliga ryms. Strategin ska även vara sådan utformad att den genom den aggregerade nivån kan överleva yttre omvärldsförändringar och inre organisatoriska förändringar. Då detta sker blir det ett stöd för Marstrandsavdelningens medarbetare där många olika intressen balanseras och verkar som en ledstjärna för gästhamnens framtida utformning. De blir därigenom även en del av omvärlden och är med att skapa den framtid som annars är så svår att anpassa sig till. Förståelsen för de specifika intressenterna för Marstrands gästhamn blir därför också viktig om det långsiktiga tänkande som eftersträvas ska bli verklighet. Att då ibland titta bortom den egna verksamheten för att få inspiration och hänga med blir nödvändigt, exempelvis samarbeten mellan kommunala och privata aktörer som till exempel i fallet med Göteborg & Co.

## 7.2 Kommunal huvudman

### 7.2.1 *Kommunala gästhamnars karaktärsdrag*

Utmärkande för kommunala gästhamnar är först och främst att de innehar de attraktivaste lägena bland marknadens gästhamnar. På grund av lägenas attraktivitet drar man, utan att anpassa sig till marknaden och efterfrågan, till sig många gäster. Konkurrensen från omgivande hamnar upplevs som svag och incitamenten till att göra förändringar i verksamheten har därför varit liten samtidigt som några tydliga krav från gästerna inte har ställts. Undersökningar kring vad dagens båtgäster efterfrågar genomförs inte heller av de kommunala aktörerna och då vi även sett att avståndet till kunden är stort blir inte heller förändringar i efterfrågan uppenbara för dem som driver gästhamnarna. Servicenivån är därav av standardkaraktär i samtliga kommunala gästhamnar, dock med varierande kvalitet, och problem med att anpassa kapacitetsbehovet är stort.

De fördelar som vi identifierat med den kommunala driftsformen är att möjligheten till styrning ligger kvar hos kommunen. Inflytandet, makten och möjligheterna att utforma gästhamnsverksamheten efter olika syften som tar hänsyn till flera intressenter är i teorin här som störst. I praktiken har vi dock sett att dessa fördelar även har en baksida då enighet kring vilket syfte gästhamnsverksamheten ska ha är svårt att enas kring. Bristen på enighet kräver mycket energi och konsekvensen av handlingsfriheten kan i många fall beskrivas som handlingsförlamning.

### 7.2.2 *Identifierade problemområden och möjliga lösningar*

Mycket av de problem som kan relateras till kommunal drift av gästhamnar återkommer från de problem som identifierats i Projekt Marstrand från år 1997. Dessa var ideologiska motsättningar, låg förändringsbenägenhet, anslagssystemets utformning, revirtänkande samt hemmablindhet. Dessa faktorer och de olika intressen som finns kring gästhamnen har bland annat lett till att frågan blivit vilande. Också verksamhetens ålder bidrar till hemmablindhet och att en viss slentrian uppstår. Tröghet i systemet uppstår givetvis också när nästan alla beslut gällande gästhamnen måste dras i fullmäktige.

Gästhamnsverksamheten träda har förstärkts av att det inte finns något tydligt formulerat uppdrag. Det vill säga det finns inga krav på vad verksamheten ska leda till eller uppnå. En följd effekt gör att

det blir svårt att följa upp gästhamnen och hur den egentligen går. Det blir därför en omöjlighet att jobba efter en långsiktig strategi som utvecklar gästhamnen och Marstrand oavsett vem som har det operativa uppdraget.

Lönsamhetsproblemet i de kommunala gästhamnarna är ett problem. Inte för att gästhamnarna gör överdrivet dåliga resultat men mer för att den vinst som skapas oftast inte går tillbaka till gästhamnarna utan till kommunen. Detta gör det svårt att göra de nödvändiga investeringar som krävs för att bibehålla och ha möjlighet att utveckla gästhamnarna.

Svårare att samarbeta med vilka parter på grund av offentlig upphandling och därmed så sätts vissa begränsningar på servicegraden. Något som försvåras eller helt blir otänkbart vid kommunaldrift är olika typer av samarbeten med till exempel övriga näringslivet som restauranger på Marstrand eller liknande. Detta anser vi begränsa handlingsfriheten och de positiva effekter samt mervärdet ett sådant eventuellt samarbete skulle kunna ge gästhamnen.

En stor del i problematiken i att driva en gästhamn via ett entreprenadavtal är att hitta rätt entreprenadfirma. Att som i Tanums fall välja den som lämnar in bäst anbud gällande arvode kanske inte alltid är det bästa då kvaliteten ibland kan bli lidande. Att Marstrand i ett sådant fall skulle hitta en entreprenadfirma som inte bara kunde utföra sitt uppdrag till ett bra pris utan också med en hög kvalité och en kreativitet att utveckla gästhamnen är av vikt. I Tanum använder man sig av ett avtal som sträcker sig över två säsonger. Kravspecifikationen över vilka arbetsuppgifter som ska göras i gästhamnen är mycket detaljerade. För det första anser vi det vara en fara att endast ha ett avtal som sträcker sig över två säsonger, då kortsiktighet förordas före långsiktighet. Dessutom finns risken att upphandlingen fokuserar på bäst pris och därmed kan kvaliteten på gästhamnsdriften vara i riskzonen.

För att komma till rätta med dessa problem är det första man måste göra att komma fram till vad syftet med att ha en gästhamn i kommunen. När man vet detta går även en vision och ett uppdrag skapas kring gästhamnen. Gästhamnen måste sedan särskiljas från övrig verksamhet för att möjliggöra styrning och uppföljning. Vilken typ av organisationsform som skulle väljas beror på vilket syfte kommunen sätter upp för gästhamnen och bör därför utformas därefter. Kommunen bör tydligt kommunicera vilken typ av ansvar som följer enheten. I Kungälv's fall med det tvärorganisatoriska arbetssättet komplicerar detta att driva gästhamn som en förvaltning.

Om Marstrand skulle välja att lägga ut gästhamnen på entreprenad behöver kommunen göra vissa överväganden över hur upphandlingsprocessen samt entreprenadavtalets utformning, för att få ut det man vill av gästhamnen. Detta anser vi vara avgörande vad som kommer att hända med gästhamnen.

Ett kommunalt bolag har möjligheten att utveckla gästhamnen enligt marknadens behov samtidigt som kommunal styrning fortfarande föreligger. Den problematik som finns kretsar främst kring den brist på styrning som idag finns i kommunala hamnbolag. Att man på vissa håll valt att lägga verksamheten i ett kommunalt bolag och sedan driva det som en förvaltning ger inget mervärde. För att ett kommunalt bolag ska fungera krävs en tydlig vision av vad man vill uppnå med hamnen och sedan ett tydligt uppdrag till styrelsen för det kommunala bolaget. Styrelsen måste tillsättas med kunskap som främsta urvalskriterie för att uppnå en styrning av bolaget som kan konkurrera med de privata aktörerna.

## 7.3 Kommersiell huvudman

### 7.3.1 *Kommersiella gästhamnars karaktärsdrag*

Ett tydligt karaktärsdrag vi kan se i de privat styrda hamnarna är det tydliga inflytande som ägarna har i verksamheten. De som är ansvariga för verksamheten ligger närmare verksamheten rent organisatoriskt. Detta leder till en tydligare fokusering på kunden och kundernas behov jämfört med de kommunala driftsformerna. Vi kan även se att principalen ofta ligger närmare verksamheten. Detta har av flera respondenter uppfattats som positivt då de anser att beslutsvägar förkortats och därmed gjort det enklare och snabbare att fatta beslut om förändringar.

De rent kommersiella aktörerna, Kroons och Lyckans Slip, samt även Promarina, har självklart med ett vinstintresse i sin affärsidé. Dock är det inte ett rent vinstintresse i själva gästhamnsverksamheten. Samtliga aktörer ser gästhamnen som en del i ett större helhetskoncept där gästhamnen dels kan vara ett sätt att få in kunder till andra verksamheter, dels ett sätt att skapa en mer attraktiv hamnmiljö genom en mer levande hamn. Huvudägaren till Tuborg Havn, Carlsberg, har ju samma tanke med anläggandet av hamnen i anslutning till bostadsområdet. Dessa hamnar är de som i urvalet representerar det aktieägarledda perspektivet. I teorins bemärkelse finns dock idag inga strikt aktieägarledda hamnar att finna. Promarina är den aktör som kommer närmast, men de har ännu inga hamnar i drift. Den skala som ämnar åskådliggöra de olika hamnarnas perspektiv pekar också på att det i många fall är de hamnar som drivs av olika alternativa driftsformer som i praktiken även verkar ur ett mer intressentbaserat perspektiv. Avsaknaden av en rent aktieägarstyrd gästhamn pekar på att ren gästhamnsverksamhet inte lever upp till aktieägarnas krav på avkastning som krävs för att få kapital till verksamhetsformen. Branschstrukturen kan alltså sägas vara av sådan karaktär att det inte går att tjäna tillräckligt med pengar på enbart gästhamnsverksamhet utan att denna behöver kompletteras med andra och mer lönsamma verksamheter. Stöd för detta finns även att hämta i det empiriska material som rör de olika alternativa driftsformerna. Att bryta ut gästhamnsverksamheten ur den övriga verksamheten blir därav komplicerat och den kan inte i det här fallet sägas falla under antingen det ena eller det andra perspektivet utan får istället betraktas som en form av marknadsföringskanal in till företagets andra tjänsteutbud. Avseende de aktörer som använder sig av platshamnar ser man gästhamnsverksamheten även som en form för att nå fullt kapacitetsutnyttjande snarare än som en kärnverksamhet.

Avseende de svenska föreningsdrivna gästhamnarna har som en del av syftet att erbjuda sina medlemmar en ökad servicegrad och dra in lite extra pengar till den övriga klubbverksamheten. KDY ser vi mer som ett mer intäkt drivet perspektiv men ser förutom möjligheten att tjäna pengar Tuborghamnen som en chans att driva en egen hamn utan en kommunal huvudman med tillhörande begränsningar. För såväl KDY som KSSS är gästhamnarna en viktig del vid arrangerandet av kappseglingar då de lediga gästhamnsplatserna lämnar plats åt inkommande båtar till regattor. Troligtvis skulle detta även gälla GKSS om en del av hamnen var gästhamnsplatser. Vi ser detta tydligt i såväl GKSS:s som Marstrands Segelsällskaps nyttjande av Marstrands gästhamn för sina årliga regattor. KDY och GKSS har även tydligt kundfokus i sin affärsidé vad det gäller utveckling av hamnen i takt med kundernas önskemål. Till följd av grunden i föreningsformen, att verka för sina medlemmar och deras intressen, blir den föreningsdrivna formen den form som tydligast präglas av intressentperspektivet. En tydlig huvudintressent kan dock särskiljas från de övriga i form av medlemmarna vars önskemål prioriteras högst. På grund av mångfalden bland medlemmarna blir

även en stor andel av övriga intressenter automatiskt representerade så som boende, näringsliv samt turister med flera.

En privat ägare drivs av marknadskrafterna. Rent teoretiskt borde detta medföra att privata aktörer är bra på att tillgodose marknadens behov. Vår studie visar också på detta. De privata aktörerna är bra på att erbjuda ett utökat tjänsteutbud och vissa går till och med så långt att de säger sig erbjuda de tjänster kunden vill ha. Även på investeringssidan ser vi en inriktning mot marknadens behov. De privata aktörerna investerar även i andra faciliteter än de grundläggande anläggningarna för hamndrift<sup>6</sup> och ökar även här på sin marknadsinriktning. De väljer även ibland att överinvestera, som exemplet Lyckans Slip, där hamnen byter ut fästanordning för bryggor i förtid. Detta för att "kunna sova gott om natten" (Andersson, 2007).

### **7.3.2 Identifierade problemområden och möjliga lösningar**

De problemområden som rent teoretiskt skulle kunna ses med privata aktörer är flera. Det som brukar vara bland de första att komma upp är frågan om priset för att ligga med båten i gästhamnen. Det vinstmaximerande som en privat aktör borde försöka uppnå är dock inte så smalt som att bara försöka ta maximalt betalt för själva platsen i hamnen. Vår studie visar att man istället har valt att vinstmaximera det totala besöket i hamnen genom att även få inkomster från kringverksamheter. En förutsättning för detta är dock att den som driver hamnen ges möjlighet till kringverksamheter.

En risk finns också för kortsiktigt tänkande för en privat aktör. Rent teoretiskt skulle ett detaljstyrt avtal som stäcker sig över en kortare tidsperiod ge en privat aktör begränsad möjlighet till intäktmaximering och därmed endast kunna öka sitt resultat genom kostnadsminimering. Om hamnen endast innehåller på kort sikt skulle en försämrad kvalitet inte spela någon roll för aktören som då kunde välja att sänka kvaliteten på hamnen för att minska sina kostnader. En jämförelse kan göras med de korta entreprenadavtal som Tanums kommun träffat i sina gästhamnar. Där har uppdragstagaren valt att endast sköta det mest nödvändiga för att inte behöva belasta sig med extra kostnader. Kvaliteten har då blivit lidande.

Ytterligare en risk vi kan se hos de privata aktörerna är fokusering på vissa målgrupper. De privata aktörer vi studerat uppvisar alla att de vänder sig till en målgrupp som efterfrågar högre servicegrad. Frågan är dock om detta är en enskild grupp, eller om detta speglar båtfolket som helhet. De utredningar som gjorts om båtturen i Bohuslän visar på att en övervägande majoritet verkar efterfråga högre servicegrad, varför risken för att utestänga vissa grupper verkar överdriven i dagsläget. Däremot är det något man bör vara medveten om och den framtida utvecklingen kan innebära andra förutsättningar.

Ett ytterligare problemområde som behöver hanteras i Marstrands fall är kappseglingar. Marstrand är en internationell arena för kappsegling och de har för avsikt att fortsätta vara detta. När det gäller större, kommersiella kappseglingar är detta inget problem då de har möjlighet att betala ett kommersiellt pris för att hyra bryggplatser. För att kunna erbjuda stora internationella evenemang måste de dock ha en bas att stå på. Denna utgörs av mindre seglingstävlingar som inte har möjlighet att betala fullt kommersiellt pris för brygghyra. Här behöver en lösning arbetas fram för att

<sup>6</sup> Med grundläggande anläggningar avses bryggor, duschar, toalett, elsystem.

Marstrand även fortsättningsvis ska kunna vara en seglingsarena för såväl internationella som nationella och lokala seglingar.

Flera av de ovanstående problemområdena skulle kunna lösas genom ett väl genomtänkt upplägg av gästhamnen och dess drift. För det första anser vi det vara lämpligt att lägga ut gästhamnen till en eller flera privata aktörer i etapper för att kunna säkerställa kvaliteten i gästhamnen innan Kungälv släpper ifrån den sig helt och hållet. En uppdelning av hamnen kan vara en lösning för att undvika problem med att inte locka till sig endast en målgrupp till Marstrand. Olika typer av privata aktörer kan här komma på fråga, som till exempel att en av privata aktörer är en seglarklubb som har en större ambition än kanske någon annan privat ägare att stärka andra intressen, som i det här fallet skulle kunna vara segeltävlingar och dylikt.

Att arrendera ut hamnen istället för att sälja den till en privata aktör, möjliggör att ställa högre krav på hur gästhamnen ska fungera och möjligheten att ta tillbaka gästhamnen om det inte skulle fungera som planerat finns då kvar. Arrendet bör dock vara utformat på så vis att ägaren kan driva gästhamnen på en längre sikt.

## 8 SLUTSATS

Båtlivet i Sverige är en betydande näringsgren som idag tyvärr inte utnyttjas till fullo men som än dock genomgått stora förändringar. En förändring mot att brukandet av båten ligger i centrum och nya att högre krav på serviceanläggningar ställs ses. Någon anpassning till marknadens förväntningar mötts tyvärr sällan upp av gästhamnarna. I takt med de senaste åren ökade antal kommersiella aktörer inom branschen har anpassningen dock förbättrats. Potentialen för att utveckla och förnya gästhamnar längs Bohuskusten är därför mycket stor. Då den fulla potentialen utnyttjas finns möjlighet att göra närområdet mer attraktivt för permanentboende, öka förutsättningarna för kringliggande verksamheter vilket leder till ökad konsumtion.

Planer finns även för Marstrands gästhamn. Bland annat Idealbild Marstrand och Från Stegling till Segling beskriver Kungälv's kommuns planer på nya platshamnar för att täcka det stora behovet av fasta båtplatser. Bland de privata aktörer som idag anlägger nya platshamnar kombineras dessa alltid med en gästhamn för att inte minst skapa en mer levande och attraktiv hamn. Att som i fallet med Tuborg Havn kombinera båtliv och boende är också en idé som på många håll uppskattas. Att profilera gästhamnen genom att differentiera sig internt eller externt förstärker ytterligare uniciteten och höjer attraktiviteten. En sådan differentiering saknas idag helt i Marstrandsfallet trots att olika behov bland olika grupperingar av gästhamnsbesökarna idag tydligt går att identifiera. Genom att skapa flera hamnar med olika inriktning och servicegrad är det lättare att tillgodose olika målgruppers behov.

Studien visar att själva driftsformen inte är avgörande för gästhamnsverksamhetens framgång. Såväl kommunala bolagsformer som föreningsformer och rent kommersiella alternativ kan alla i teorin lyckas med att driva en marknadsmässig gästhamn. I praktiken har studien dock inte kunnat visa någon kommunal aktör, oavsett driftsform som lyckats med detta. Detta tror vi beror på det genomgående misslyckandet att utforma en anpassad styrning av verksamheten. Att styrning misslyckats anser vi i sin tur beror på avsaknaden av ett formulerat uppdrag från de kommunala principalerna ned till de olika agenterna. Det vill säga att för att lyckas med en kommunal driftsform krävs, i likhet med de kommersiella driftsformerna, att man tydligt utformar en vision för varför man driver en gästhamn, formulerar mål för verksamheten och har detta som utgångspunkt vid utformningen av styrningen för hamnen.

De kommersiella aktörer vi studerat visar alla på att de inte endast driver gästhamn. De jobbar samtliga med andra verksamheter kopplade till hamnen. Vi har svårt att se att man idag endast skulle kunna driva en gästhamnsverksamhet på ett effektivt och framgångsrikt sätt. Det är därför viktigt att en eventuell kommersiell aktör ges möjlighet till andra verksamheter i samband med gästhamnsdrift. Detta ger också bättre möjligheter att förlänga säsongen, vilket är viktigt för alla säsongsbundna verksamheter som till exempel gästhamnar. Deras affärspräglade tankesätt bör även lyftas över till vid övergång till en mer affärsnärlig kommunal driftsform. En eventuell styrelse för hamnen måste bestå av kunniga ledamöter som kan utöva professionell styrning av verksamheten inom olika områden. Finns inte kunskapen inom den politiska arenan är det viktigt att man hittar alternativa ledamöter.

## SLUTSATS

Slutligen visar studien även att marknadsform är av större vikt än driftsform. Genom att låta flera aktörer arbeta i en konkurrensutsatt miljö skapas bättre förutsättningar för en framgångsrik gästhamnsdrift som i större utsträckning tillfredsställer olika målgruppers behov och att en naturligare anpassning till förändringar sker.

Marstrand som världsarena för segling upplevs som mycket central vid samtal med Kungälv kommun. Därför är det av stor vikt att man oavsett driftsform ger de segelklubbar som använder Marstrand som bas för sina seglingar en bibehållen möjlighet till detta framgent.

Oavsett framtida vägval tror vi att det är av stor vikt att man låter förändringen ske etappvis. Steg ett är naturligtvis skapandet av en hållbar och framåtblickande vision kring vad man vill uppnå med Marstrands gästhamn. Därefter måste man välja vilken väg som är lämpligast för att uppnå de mål som visionen innebär. Den mängd information som finns att tillgå om båtliv, hamnar, gästhamnar och Marstrand idag är enligt vår uppfattning tillräckliga för att gå vidare i fallet Marstrands gästhamn. Det är därför av största vikt att man går vidare och tar fram en vision över vart man vill komma med hamnverksamheten på Marstrand!



## 9 LITTERATURFÖRTECKNING

Alexandersson, M. (den 11 december 2007). Intervju med Margareta Alexandersson. (J. Thid, Intervjuare)

Andersen, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Andersson, D. (den 29 november 2007). Intervju med Dan Andersson - Lyckans Slip. (M. Ericsson, O. Forsström, & J. Thid, Intervjuare)

Bengtsson, L., & Skärvad, P.-H. (2001). *Företagsstrategiska perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.

Björklund, P., & Holm, P. (1997). *Projekt Marstrand*. Göteborg: Göteborgs Universitet.

Bylund, M. (den 14 november 2007). Intervju med Mats Bylund - Promarina. (M. Ericsson, & O. Forsström, Intervjuare)

Båtliv. (2007). *Båtliv*. Hämtat från Bohuslän satsar på Båtturism: [http://www.vastsverige.com/templates/article\\_\\_\\_\\_7008.aspx](http://www.vastsverige.com/templates/article____7008.aspx) den 28 januari 2008

Dream Time Charter. (2008). *Dream Time*. Hämtat från Utflycktsmål: <http://www.dreamtime.se/dt-utflykt01.htm> den 17 januari 2008

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14, ss. 57-74.

Eniro. (den 24 januari 2008). *Eniro kartor visar adresser & vägen till företag & privatpersoner*.

Hämtat från Kartor:

[http://kartor.eniro.se/#&what=map\\_adr&mop=aq&searchInMap=1&mapstate=3;11.795324627588176;57.79230351916846;s;11.272141878784374;58.032939346427284;12.318507376391975;57.55166769190965;621;539&mapcomp=;;;Kungälv;;;44232;KUNGÄLV;;;;11.968947410583496;57.86](http://kartor.eniro.se/#&what=map_adr&mop=aq&searchInMap=1&mapstate=3;11.795324627588176;57.79230351916846;s;11.272141878784374;58.032939346427284;12.318507376391975;57.55166769190965;621;539&mapcomp=;;;Kungälv;;;44232;KUNGÄLV;;;;11.968947410583496;57.86)

Fera, N. (den 47-51 november 1997). Using Shareholder Value to Evaluate Strategic Choices. *Management Accounting*.

Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. i *Blackwell Handbook of Strategic Management* (ss. 189-207). Oxford: Blackwell Publishing.

GKSS. (den 12 05 2007). *GKSS - Göteborgs Kungliga Segel Sällskap*. Hämtat från Om GKSS: <http://www.gkss.se/templates/document.asp?node=29&subnode=29> den 06 12 2007

GKSS. (den 12 maj 2007). *GKSS - Göteborgs Kungliga Segel Sällskap*. Hämtat från GKSS - Hamn: <http://www.gkss.se/templates/document.asp?node=29&subnode=83> den 17 januari 2008

Gästhamnsguiden. (u.d.). *Gästhamnsguiden*. Hämtat från <http://www.gasthamnsguiden.se/> den 24 januari 2008

- Hakeröd, A., & Rosengren, B. (den 3 december 2007). Intervju med Tanums Hamn och Turism AB. (M. Ericsson, & O. Forsström, Intervjuare)
- Hållsten, M., & Gustavsson, B. (den 12 november 2007). Intervju med Martin Hållsten KSSS. (M. Ericsson, & O. Forsström, Intervjuare)
- Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför: Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- KDY. (2007). *Tuborg Havn*. Hämtat från Tuborg Havn: <http://www.kdy.dk/con38.php4> den 18 januari 2008
- Kommunfullmäktige. (2007). Uppdrag - Vägval Marstrand. Kungälv.
- Kroons. (2008). *Kroons på Smögen*. Hämtat från Gästhamn: <http://www.kroons.net/Gasthamn.htm> den 18 januari 2008
- KSSS. (2008). *KSSS - Kungliga Svenska Segel Sällskapet*. Hämtat från Saltsjöbaden: <http://www.ksss.se/index.php?t=sub&i=33&c=anlaggningar&s=saltsjobaden&d=yes> den 17 januari 2008
- Kungälvs kommun. (den 14 januari 2008). *Kungälvs kommun*. Hämtat från Om kommunen: <http://www.kungalv.se/>
- Kungälvs kommun. (2007). Så här styrs Kungälvs kommun. *Kungavisan* (4), 8.
- Kungälvs kommun. (2007). *Årsredovisning 2006*. Kungälv: Kungälvs kommun.
- Kunzmann, R. (den 19 november 2006). *Jungfernfart*. Hämtat från SY Wilde Luzie: <http://www.wilde-luzie.de/jungfernfahrt.htm> den 17 januari 2008
- Lorenzen, M. (den 28 november 2007). Intervju med Morten Lorenzen - KDY. (M. Ericsson, & O. Forsström, Intervjuare)
- Lyckans Slip Marina. (den 4 december 2007). *Lyckans Slip i Fiskebäckskil*. Hämtat från Bilder: <http://www.lyckansslip.com/bilder.htm#> den 18 januari 2008
- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Monnery, N. (2007). Att styra med aktieägarvärde. *Kurskompendium till Strategisk ekonomistyrning, 7,5 hp*. Göteborg: Göteborgs Universitet.
- Nautiska Förlaget. (den 17 januari 2008). *Nautiska förlaget*. Hämtat från Nautiska förlaget: <http://www.nautiska.com/forlaget/bilder/marstrand.jpg> den 17 januari 2008
- Nykvist, A. (den 4 december 2007). Intervju med Anders Nykvist - Kroons Marina. (M. Ericsson, O. Forsström, & J. Thid, Intervjuare)
- O'Brien, P. (2007). Därför är resultatet ett bättre prognosinstrument än kassaflödet. *Kurskompendium till Strategisk ekonomistyrning, 7,5 hp*. Göteborg: Göteborgs Universitet.

- Promarina Management AB. (den 01 oktober 2007). *Välkommen till Promarina*. Hämtat från Promarina: <http://www.promarina.se/> den 20 januari 2008
- Rappaport, A. (1986). *Creating Shareholder Value - A guide for managers and investors*. New York.
- Remler, L. (den 9 oktober 2007). Intervju med Lars Remler - Marstrands gästhamn. (M. Ericsson, & O. Forsström, Intervjuare)
- Seimark, J. (2007). *Förslag till utvecklingsplan för Marstrands hamn*. Kungälv: Kungälv's Kommun.
- Sjöfartens utbildningsinstitut. (den 20 januari 2008). *Utbildningsguiden*. Hämtat från Välkommen till SUI: <http://www.sjofart.org/kortkurs/detail.asp?iKursID=36> den 20 januari 2008
- Sjöfartsverket. (den 3 augusti 2007). *Båtfakta*. Hämtat från Sjöfartsverket: [http://www.sjofartsverket.se/templates/SFVXPage\\_\\_\\_\\_2655.aspx](http://www.sjofartsverket.se/templates/SFVXPage____2655.aspx) den 20 januari 2008
- Sjöfartsverket. (den 15 augusti 2007). *Båtturism*. Hämtat från Sjöfartsverket: [http://www.sjofartsverket.se/templates/SFVXPage\\_\\_\\_\\_6883.aspx](http://www.sjofartsverket.se/templates/SFVXPage____6883.aspx) den 20 januari 2008
- Sjöfartsverket. (2007). *Hur används båtarna?* Hämtat från Sjöfartsverket: [http://www.sjofartsverket.se/templates/SFVXPage\\_\\_\\_\\_2660.aspx](http://www.sjofartsverket.se/templates/SFVXPage____2660.aspx) den 20 januari 2008
- Sjöfartsverket. (den 3 augusti 2007). *Hur många fritidsbåtar finns det?* Hämtat från Sjöfartsverket: [http://www.sjofartsverket.se/templates/SFVXPage\\_\\_\\_\\_2653.aspx](http://www.sjofartsverket.se/templates/SFVXPage____2653.aspx) den 20 januari 2008
- Spens, C. (2005). *Vattenfallet*. Göteborg: Bas Förlag.
- Svedberg, A. (den 9 november 2007). Intervju med Anders Svedberg. (M. Ericsson, & O. Forsström, Intervjuare)
- Tanums Hamn och turism AB. (den 02 januari 2008). *Gästhamnar*. Hämtat från Tanums Hamn och Turism AB: <http://www.tanumshamn.se/gasthamnar.4.77755b6310f32ccab2880003988.html> den 20 januari 2008
- Tanums kommun. (den 19 maj 2006). *Organisation*. Hämtat från Tanums Hamn och Turism AB: <http://www.tanumshamn.se/download/18.77755b6310f32ccab2880004705/%C3%84gardirektiv.pdf> den 20 januari 2008
- Tanums kommun. (den 02 januari 2008). *Organisation*. Hämtat från Tanums Hamn och Turism AB: <http://www.tanumshamn.se/download/18.77755b6310f32ccab2880004703/F%C3%B6rvaltningsavtal+hamnar.pdf> den 20 januari 2008
- Turismens Utredningsinstitut. (2002). *Båtturism i Bohuslän 2002 - En kartläggning av Västsvenska Turistrådet*.
- Viamare Invest. (den 14 januari 2006). *Viamare Invest*. Hämtat från Viamare Invest: <http://www.viamare.se> den 20 december 2007
- Vliet, M. v. (den 23 oktober 2007). Intervju med Marcus van der Vliet. (M. Ericsson, & O. Forsström, Intervjuare)