



**Institutionen för ekonomi**

*Titel: Verksamhetsstyrning Gävle Hamn*

*Författare: Katarina Andersson*

*Kurspoäng: 10*

*Kursnivå: Magisterkurs (D-nivå)*

***Examensarbete***

***i ämnet företagsekonomi***

## **Abstract / Abstrakt**

**Titel / Title:** **Gävle Hamn verksamhetsstyrning**  
**Gävle Harbour business strategy**

**Level:** Final Thesis for Master Degree of Science in Business Administration

**Address:** University of Gävle  
Department of Business Administration  
801 76 Gävle  
Sweden  
Phone: (+46) 26 64 85 00  
Telefax: (+46) 26 64 85 89  
Website: [www.hig.se](http://www.hig.se)

**Author:** Katarina Andersson

**Date:** 2007-01-19

**Supervisor:** Tomas Källqvist

**Nyckelord:** Verksamhetsstyrning, expansion, effektivisering.

**Keywords:** Business strategy, expansion, effectiveness

## Sammanfattning

Denna hermeneutiska studie är utförd på uppdrag av Gävle Hamn. Gävle kommun som ägare av Gävle Hamn via Gävle Stadshus har som målsättning att hamnen skall bli regionens logistiknav. De investeras i både infrastruktur och maskinpark, för att kunna expandera och göra det möjligt för hamnen att bli den tillväxtmotor i regionen som ägaren hoppas på.

Expansionen av Gävle hamn och dess verksamhet skall på sikt leda till att fler företag etablerar sig i Gävle hamn och i dess närliggande område. Det i sin tur kommer att medföra fler arbetstillfällen, kommuninvånare och företagsetableringar. Gävle kommuns tillväxtprogram har som målsättning att bli fem procent bättre år 2007 i förhållande till år 2004.

Faktorer som internationalisering av ekonomin med ökad globalisering av marknader, snabb teknologisk utveckling, ökad miljöhänsyn och en ständig strävan efter hållbar utveckling, medför att många företag möter en ökad konkurrens, samtidigt som privatiseringar, avregleringar och minskade resursramar ställer hårdare ekonomiska krav på offentliga verksamheter. Stora förändringar av styrningen både av privata och offentliga verksamheter har genomförts, kostnadseffektivitet och hushållning av befintliga resurser är ett måste.

För Gävle hamn medför detta att man står inför en expansion och effektivisering av verksamheten för att kunna möta framtidens krav från en global marknad och inte minst från ägaren. För att kunna svara på frågan vilka effektiviseringar, styrande system och dokument internt i organisationen som behöver upprättas, krävs en nulägesanalys, vad som finns och en teoretisk referensram vad som bör finnas.

Nulägesanalysen grundar sig på tio kvalitativa forskningsintervjuer, som visar att Gävle hamn behöver standardisera och formalisera verksamheten, för att utnyttja sina resurser på ett bra sätt. Nulägesanalysen ger en helhetsbild av organisationen, vilket möjliggör att man kan identifiera de områden som fordrar extra uppmärksamhet i ett inledande skede. Ur analysen framkom fyra problemområden där åtgärder behövs.

**Målformulering och strategi**, den övergripande framtidsplanen behöver brytas ner till kortsiktiga mål som kan förmedlas och förankras hos medarbetarna.

**Marknadsplan** behöver upprättas för att få ett samlat grepp på marknadsföringen och en kortsiktig respektive långsiktig strategi och målsättning.

**Ekonomi- och lönesystem**, Gävle hamn behöver ett användarvänligt verktyg som underlättar och skapar kontroll på ekonomin.

**Miljöcertifiering** är en viktig fråga speciellt när debatten om miljön och växthuseffekterna blir allt intensivare.

Studien visar att teorin ofta beskriver den bästa av världar, som inte alltid speglar verkligheten. Den terminologi som är allmänt vedertagen i böckernas värld saknar många gånger en förankring i den dagliga verksamheten.

## Summary

This hermeneutic study is performed on request by Gävle harbour. The owner of Gävle harbour is Gävle community by Gävle Stadshus and the goal is to create a logistic centre in the district of Gästrikland/Dalarna. To enable the district to be growing and increasing environment, large investments have been put into infrastructure and machinery.

The expansion of Gävle port and its business should in the future lead to that more companies will settle down in the port area and surroundings. That will increase the work opportunities, inhabitants and companies within the community. The goal of Gävle communities' growth programme is to increase and be five percent better than the year 2004 within 2007.

Facts like internationalisation of the economies and increased globalisation of markets, fast technology development, increased act on environmental issues and strive against tenable development. Many companies meet an increased competition, at the same time privatisation, deregulation and decreased recourse frames gives harsh financial demands on the public businesses. Large changes in controlling both private and public businesses have been performed, cost efficiency and housekeeping of existing resources is obligated.

Gävle port stands in front of an expansion and effectiveness of the business to be able to meet the demands of the future from a global market and the regional owner. To be able to answer the question what kind of effectiveness, ruling system and documents internal in the organization that should be maintained and established, there demands a present situation analyse. To receive the information what the company have and compare to the theories what they should have.

The present situation analyse is built on ten qualitative interviews and shows that Gävle port have to standardise and formalise the business to be able to use their resources on a cost efficient way. To get the overall picture of the organisation the present situations analyse shows the areas that needs extra attention in the beginning. Four problem areas can be identified during the analyse that needs to be dealt with.

**Goal setting and strategy**, the vision framtidsplan 2010 must be braked down in short and long term goals that can be mediated to the personnel.

**Market plan** must be created to enable to have strategy and short term and long term goals for the marketing actions.

**Economy and salary system**, Gävle harbour needs user friendly systems that can be helpful and gives control over the financial development.

**Environmental** certification is an important issue now when the debate about environment and global heating is very intensive.

The study shows that the theories often describe the best of worlds, but the reality usually shows a different side. Terminology used in theory books many times does not cooperate with the daily business and many times gives half the context.

## **Prolog**

Jag vill framföra ett varmt tack till  
Gävle Hamn och mina handledare Tomas Källqvist  
och Mattias Jähder samt alla respondenter som tog sig tid  
och svarade på mina frågor.

Gävle 2007-01-19

Katarina Andersson

## Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemformulering.....	2
1.3 Syfte.....	3
1.4 Avgränsningar.....	3
<b>2. Metod</b> .....	<b>4</b>
2.1 Disposition.....	4
2.2 Val av problemområde .....	4
2.3 Metodplan för undersökningen.....	5
2.4 Teoretisk fördjupning .....	5
2.5 Insamling av data.....	6
2.6 Val av respondenter – reliabilitet.....	7
2.7 Struktur över arbetsprocessen.....	7
2.8 Analys .....	8
2.9 Perspektiv .....	9
<b>3. Teori</b> .....	<b>10</b>
3.1 Introduktion .....	10
3.2 Företagsanalys .....	10
3.3 Affärsutveckling .....	14
3.3.1 Marknadsplan .....	15
3.4 Strategiutveckling .....	18
3.5 Organisationsutveckling .....	19
3.5.1 Effektivitetsmättet.....	19
3.5.2 Förändringsförmåga.....	19
3.5.3 Legitimitet.....	20
3.6 Teorisammanfattning.....	20

<b>4. Empiri</b> .....	<b>21</b>
4.1 Företagsanalys Gävle Hamn .....	21
4.2 Affärsutveckling .....	23
4.3 Målsättning och strategiutveckling.....	24
4.4 Organisationsutveckling .....	25
4.5 Ekonomi- och lönesystem.....	26
4.6 Oljehamnen.....	27
4.7 Miljö och säkerhet .....	28
<b>5. Analys och slutsats</b> .....	<b>30</b>
5.1 Introduktion .....	30
5.2 Målformulering och strategi .....	31
5.3 Marknadsplan .....	32
5.4 Ekonomi- och lönesystem.....	33
5.5 Miljöcertifiering.....	34
5.6 Gapet mellan teori och empiri .....	34
5.7 Insikter .....	35
<b>6. Rekommendationer</b> .....	<b>37</b>
<b>Bilagor</b> .....	<b>38</b>
Bilaga 1. Historisk återblick Gävle hamn.....	38
Bilaga 2. Inblick Gävle hamn .....	38
Bilaga 3: Gävle Hamn Framtidsplan 2010 .....	41
<b>Referenser</b> .....	<b>42</b>

# 1. Inledning

---

*Undersökningens första kapitel behandlar bakgrunden till arbetet, problembeskrivning, syfte och gjorda avgränsningar.*

---

## 1.1 Bakgrund

Gävle kommun äger Gävle Hamn AB och Gävle Lagerhus AB via moderbolaget Gävle Stadshus AB. Gävle Stadshus AB bildades 1995, då fattade kommunfullmäktigt beslutet att bilda ett holdingbolag för kommunens alla aktiebolag med kommundirektören som verkställande direktör. Motivet var att få bättre kontroll över de kommunala bolagen och att minska skatten.

Kommunfullmäktige har lagt fast ett lokalt tillväxtprogram. Som en övergripande inriktning för hela programmet gäller att tillväxtarbetet ska sträva mot att Gävle år 2007 är fem procent bättre än år 2004. Detta innebär:

- 2 200 fler arbetstillfällen
- 4 600 fler invånare
- 2 400 fler bostäder
- 400 fler företag

I arbetet att genomföra Gävles lokala tillväxtprogram ska arbetet präglas av att hela tiden väga in kraven på att insatserna ska vara hållbara för miljön, ge positiva effekter för jämställdheten och ta tillvara de möjligheter som internationaliseringen kan ge. Det lokala tillväxtprogrammet utgår från följande insatsområden:

- Regionförstoring
- Kompetens och arbetskraft för tillväxt
- Företagsutveckling och entreprenörskap

I näringslivsprogrammet utpekade också fem områden som bedöms ha särskild betydelse för tillväxten. Dessa är:

- Handel
- Logistik
- Radio – Elektronik – GIS
- Industri
- Upplevelser - Värdskap

Gävle Hamn AB och Gävle Lagerhus AB:s verksamheter är sammanslagna och kommer i arbetet att gå under benämningen Gävle Hamn. Gävle Stadshus investerar i år 17 mkr och år 2008 ytterligare 10 mkr på att modernisera och bygga upp infrastrukturen i och runt hamnen.





**Figur 1.1:** Flygfoto över Gävle Hamn  
**Källa:** [www.gavle-port.se](http://www.gavle-port.se) 2006-12-27

Gävle hamns unikt starka infrastrukturella position ska agera drivmotor för utveckling av regionen och verka för möjlighet åt företagare att etablera sig i, eller direkt anslutning till hamnens områden. Informationen är hämtad från (Gävle Kommuns kommunledningsmål och ekonomiska ramar 2007-2010 och Gävle kommunplan 2006 med utblick 2007-2010)

## 1.2 Problemformulering

För att Gävle hamn ska klara av att expandera och möta framtidens krav från ägaren, och bli regionens logistiknav och samtidigt tillfredsställa kundernas behov av tillgänglighet och service, behöver verksamheten effektiviseras. För att kunna svara på frågan vilka effektiviseringar, styrande system och dokument internt i organisationen som behöver upprättas, krävs en företagsanalys vad som finns och en teoretisk referensram vad som bör finnas.

### **1.3 Syfte**

Studien syftar till att diskutera kring och identifiera de styrande system och dokument som behöver upprättas, för att förenkla och underlätta expansion inom Gävle Hamn AB. I verksamhetsöversikten vill Gävle hamn få svar på vilka svagheter som finns i nuläget; och göra en jämförelse mot teorin vad som optimalt behövs. Åtgärderna skall också ställas i relation till Gävle kommuns målsättning och önskemål.

### **1.4 Avgränsningar**

Arbetet är avgränsat till Gävle Hamn AB och Gävle Lagerhus AB och går under den gemensamma benämningen Gävle hamn. Jag har också valt att bara beakta den permanenta verksamheten.

## 2. Metod

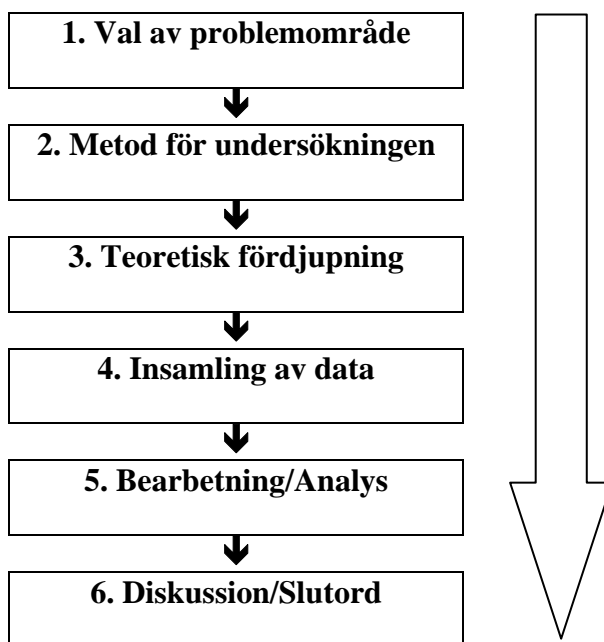
---

*I detta kapitel beskrivs de metoder och tillvägagångssätt jag har använt mig av för att genomföra studien. Vidare beskrivs hur teorin och empirin har samlats in och bearbetats. Här återfinns också en disposition över arbetet.*

---

### 2.1 Disposition

Här redogör jag för min övergripande arbetsprocess som är en egen anpassning av Patel & Davidsons (1994) forskningsprocess och består av ett antal steg som är integrerade med varandra. Arbetets disposition följer i stort samma upplägg som arbetsprocessen och presentationen. Figuren nedan illustrerar stegen i arbetsprocessen.



**Figur 2.1.** Beskrivning av arbetsprocessen

**Källa:** Egen konstruktion

### 2.2 Val av problemområde

Studien är utförd på uppdrag åt Gävle hamn AB och problemområdet har diskuterats fram med Gävle hamns Marianne Pedersen, ekonomichef och Mikael Löf, VD. Uppdragets målsättning är att resultatet skall vara till praktisk nytta för företaget.

Uppsatsen riktar sig till Gävle Hamn, men också till berörda på Högskolan i Gävle samt övriga som finner intresse av att läsa den, därav den allmänna presentationen i bilagorna av Gävle Hamn AB för att ge en tydligare bild av verksamheten samt insikt och kunskap om företaget.

### **2.3 Metodplan för undersökningen**

En forskares arbete är till stor del att producera teorier, enligt Patel och Davidson (1991), som ligger så nära kunskapen om verkligheten som möjligt. Underlag för teorierna är informationen och data om den del av verkligheten som skall studeras. Ofta kallas detta underlag kort och gott för empiri. Ett stort problem för många studier är hur man ska relatera teori och empiri till varandra.

När en forskare enligt författarna arbetar induktivt innebär det att man följer upptäckandes väg. Vid det induktiva kan forskaren studera forskningsobjektet, utan att först ha förankrat undersökningen i tidigare vedertagna teorier och principer. Forskaren kan sedan formulera en teori utifrån den insamlade informationen och empirin. Patel och Davidson (1991) menar att när man använder detta arbetssätt sluter man sig till mer generella utsagor.

Det induktiva arbetssättet karakteriserar tillvägagångssättet i denna uppsats. Detta har gjorts genom de intervjuer som genomförts för att skapa en större förståelse och inblick i Gävle Hamns verksamhet. Induktion kan också beskrivas genom den process, där en person samlar in fakta om ett samband mellan begrepp, som han eller hon redan känner till. Olika hjälpmedel som används för att underlätta processen är till exempel ögon, öron, frågeformulär med mera. Här utgår man alltså ifrån skilda fenomen i verkligheten

### **2.4 Teoretisk fördjupning**

För att möjliggöra valet av teorier genomfördes en stor del av den empiriska delen först för att identifiera problemområden och utifrån de välja teorier som kunde hjälpa till att tolka, beskriva och förstå verkligheten.

Valet av teorier och empirin fick sedan följas åt som parallella processer, för att kunna skapa och beskriva en helhet. Teoriernas syfte är att förstå hur problemen uppstår, hur de kan förebyggas, hur de kan avhjälpas och hur organisatoriska utmaningar kan angripas på ett konstruktivt och effektivt sätt. Bra teorier är meningsfulla och värdefulla för både forskare (teoretiker) och praktiker (ledare, medarbetare) enligt författarna Bruzelius och Skärvad (2004).

Jag kommer att använda teorin mer som synsätt, tolkningsram och analysmodell. För att inte gå vilse i denna komplexitet behövs teorier för att beskriva, tolka och förstå vad som sker och inte sker. Detta ligger i linje med filosofen Immanuel Kants kända uttryck, att teori utan empiri är tom och empiri utan teori är blind (Bruzelius, Skärvad 2004).

Ämnet verksamhetsstyrning som jag valt att fördjupa mig inom omfattar många delar inom företagsekonomin. Verksamhetsstyrning knyter samman och skapar en samlad övergripande bild av ämnet företagsekonomi genom att visa hur de olika delarna organiserar, ekonomistyrning

och marknadsföring används som styrsystem ute i företag. Ämnet belyser också hur styrsystemen utvecklas och lyfter fram resonemang hur styrningen bör se ut, för att fungera på ett effektivt sätt i företag, som inte är präglade av tillverkning och stordrift. Det görs dels genom att skilja på formell och informell styrning. På grund av uppdragets natur tycker jag det passar bra att fördjupa mig inom verksamhetsstyrning och det utgör en bra och omfattande grund för att kunna tolka och förstå hamnens verksamhetsområde och den problematik de står inför.

## 2.5 Insamling av data

”Om man vill veta hur människor uppfattar sin värld och sitt liv, varför inte prata med dem?” skriver Steinar Kvale (1997) i inledningen till sin metodbok *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Kvale belyser intervjuarens roll genom de båda metaforerna ”malmetaren” och ”resenären” och deras sökande efter kunskap. I den första metaforen malmetaren uppfattas kunskap som en begravd metall och intervjuaren är en malmetare som bringar den värdefulla metallen i dager. I den alternativa metaforen uppfattas intervjuaren som en resenär på väg mot en berättelse som ska berättas och skrivas ner vid hemkomsten (Kvale, 1997). Jag har nu antagit rollen som resenär och besöker tio medarbetare i Gävle Hamn och ställer frågor, om hur de upplever och ser på sitt arbete inom företaget och inom ramen för problemformuleringen.

Att tänka perspektivistiskt innebär i grund och botten att man studerar en och samma situation utifrån flera olika utgångspunkter i syfte att komma fram till en helhetsbild. Det var min avsikt när jag valde att intervjua flera personer på olika nivåer inom organisationen. Fördelen att växla mellan olika perspektiv är att man kan hitta fungerande alternativ, men det finns också en risk att några av dessa alternativ inte fungerar. Vart och ett av perspektiven rymmer tydliga fördelar, men det har också sina tillkortakommanden och blinda fläckar vilka jag hoppas kunna identifiera.

Vid intervjuerna används halvstrukturerade intervjufrågor för att, enligt min mening, få intervjun att likna ett vanligt samtal i så stor grad som möjligt. Genom att utföra intervjuerna på detta sätt i samtalsform med fokusering kring uppfattningar hoppas jag på att få en bild av den intervjuades syn av arbetsprocesserna. (Kvale, 1997). Det är respondenten som styr hur intervjun fortskrider och i vilken ordning de olika ämnesområdena avhandlas. Min uppfattning är att halvstrukturerade intervjuer ger en bättre bild av ämnesområdet, än intervjuer helt strukturerade utifrån mitt sätt att se på området. Den metod jag har valt för att uppnå syftet med intervjuerna och därmed detta arbete, är den av Kvale (1997) benämnd som den kvalitativa forskningsintervjun.

Då kvalitativa intervjuer är en komplicerad och krävande metod därför har jag valt att hålla mig till de av Kvale sju uppsatta stadierna för intervjuforskning –Tematisering, Planering, Intervju, Utskrift, Analys, Verifiering och Rapportering som rättesnöre. (Kvale, 1997). Enligt Kvale är en stor förståelse för, och kunskap om det ämne man undersöker, av stor vikt i en metod som är så öppen som en intervjuundersökning.

Varje formulerad intervjufråga har ställts i relation till forskningsfrågorna (Kvale, 1997). Jag har granskat mina frågor så att varje fråga blir lätt och enkel att förstå så att de kan bidra till att besvara mina forskningsfrågor. Jag har därför sökt möjlighet till en så avslappnad och naturlig intervju som möjligt. (Kvale, 1997). I denna kvalitativa ansats har det optimala varit att intervjua

ansikte mot ansikte i syfte att få en öppen hjärtig intervju under cirka en timma där respondenten får beskriva sitt ansvarsområde och hur arbetet utförs samt vad som fungerar bra och mindre bra.

Undersökningens syfte, problemformulering och avgränsning klargjordes och hur jag i min sammanställning hade för avsikt att använda respondentens svar. Avsikten var att sammanställa alla svaren och sedan presentera materialet tillsammans med beskrivningen av Gävle Hamns arbete för att inte peka ut enskilda respondenter och på så sätt skapa en mer öppen diskussion. Intervjuerna har varierat i längd från cirka 20 minuter till en timma.

Jag har tillbringat mycket tid på plats i Gävle Hamn under dessa tio veckor och har kunnat agera observatör inte bara under intervjuerna, utan också iakttagit hur personerna beter sig i det dagliga arbetet. Enligt författaren Kvale, (1997) är detta deltagande observationer som också hjälper mig att dra slutsatser utifrån problemformuleringen. Som exempel kan lyftas fram att det är en förutsättning för att kunna bilda sig en uppfattning om företagskulturen att man blir en del av den och kan delta i resonemanget vid kaffebordet och så vidare.

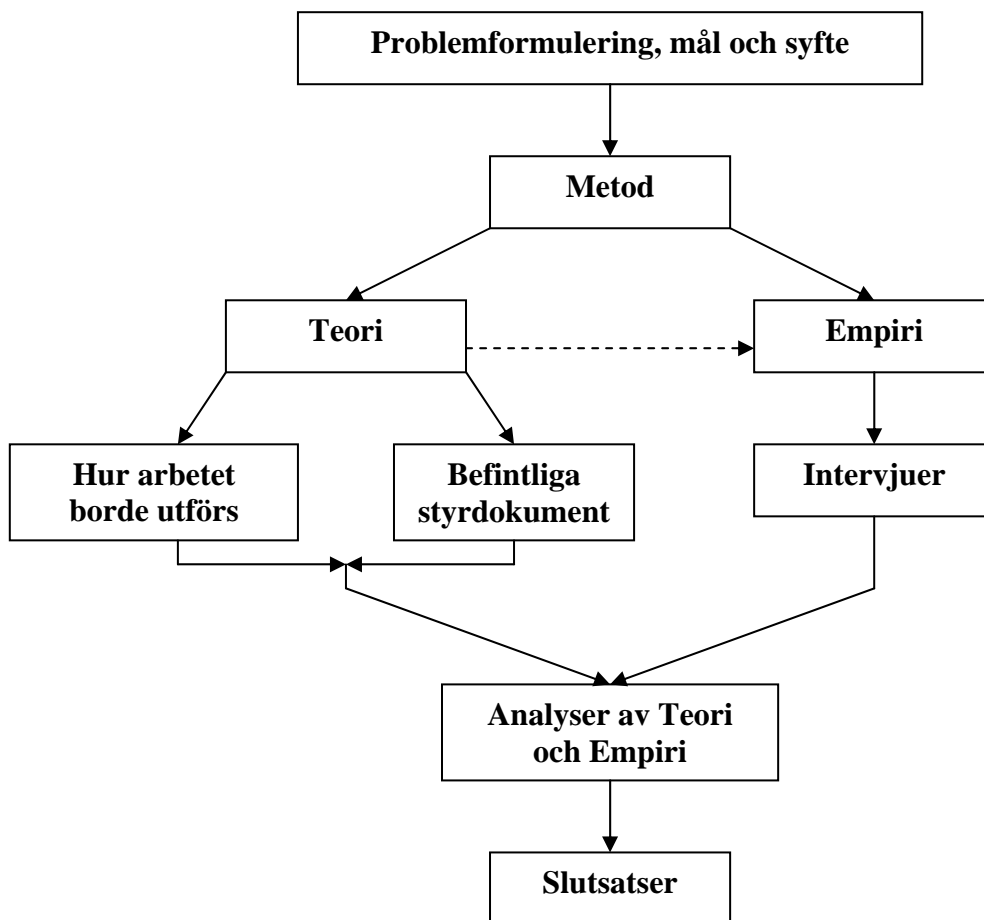
## **2.6 Val av respondenter – reliabilitet**

Reliabiliteten beskriver hur väl undersökningen mäter det som mäts. Det finns inget specifikt svar på hur många respondenter som behövs för en empirisk undersökning. Lägsta antalet respondenter i en undersökning av denna karaktär bör uppgå till åtminstone fem till tio personer. Antalet bör väljas så att man får tillräckligt med information för att kunna dra meningsfulla och tillförlitliga slutsatser som sedan kan sammanställas till ett trovärdigt resultat.

Studien riktar sig till en målgrupp som har erfarenhet och ledande befattningar inom respektive arbetsprocess. Respondenterna eller informanterna bör väljas ut efter erfarenhet inom det område de verkar för att kunna ge en så utförlig bild av verksamheten och deras arbetsuppgifter som möjligt.

## **2.7 Struktur över arbetsprocessen**

För att ge läsaren möjlighet att på ett enkelt och överskådligt sätt kunna följa arbetets utveckling, har jag valt att presentera en bild som schematiskt illustrerar undersökningens arbetsprocess.



**Figur 2.2.** Schematisk bild av studien  
**Källa:** Egen

## 2.8 Analys

Arbetet har en hermeneutisk ansats vilket innebär att man tolkar och förstår teori och praktik i olika mänskliga sammanhang, vetenskapliga såväl som vardagliga. Stig Lindholm (2003) skriver om den hermeneutiska cirkeln där man går från delar till helhet och från helhet till delar och där man kan gå från texten till kontexten. Tolkningen av dessa sammanhang och processer ska leda fram till en större förståelse enligt Lindholm (2003). Den hermeneutiska cirkeln är många gånger beskriven som en spiral där man efter varje varv ser nya helhetsuppfattningar växa fram och ny förståelse av helheten tack vare arbetet med de olika delarna. Utifrån de teorier som tagits upp och de intervjuer som genomförts, kommer jag att kunna föra samman de olika delarna för att skapa helheter och dra slutsatser.

Hermeneutik är en förståelseinriktad forskningsansats där tolkning utgör den huvudsakliga forskningsmetoden. Inom ramen för en hermeneutisk forskningstradition söks inga absoluta sanningar. Sådana finns nämligen inte, enligt den hermeneutiska kunskapsteorin. Istället söker forskaren nya och mera fruktbara sätt att förstå företeelser som kan vara svåra att hantera i vår vardagsförståelse. Forskningsfrågor som kan omformuleras i termer av "vad betyder det" lämpar

sig ofta för en hermeneutisk forskningsansats enligt författaren Lindholm (2003). I mitt arbete har intervjuerna inom olika områden medfört att de olika delarna blivit beskrivna och förklarade för mig som till exempel drift, oljehamnen, marknadsföring och ekonomi. Det har medfört att varje del har gett mig kunskap och kännedom, vilket i sin tur skapat en förståelse för helheten. Det är motivet till varför jag valde den hermeneutiska ansatsen till denna studie.

## **2.9 Perspektiv**

Jag har valt att utföra studien i ett övergripande perspektiv och studera de arbetsprocesser som påverkar verksamhetsstyrningen. Det blir en övergripande företagsanalys för att skapa en helhetsbild av den interna organisationen och därifrån kunna identifiera företagets styrkor och svagheter. Studien är begränsad i tid och omfattning därför ges inte möjlighet att analysera djupare inom respektive område.



### **3. Teori**

---

*I detta kapitel presenteras teorier som används för analys av Gävle Hamn:s problemformulering. Dessutom återfinns andra ämnen som underlättar förståelsen av undersökningen.*

---

#### **3.1 Introduktion**

För att kunna välja vilka teorier som skall tas upp i arbetet började studien med empirin. Allt eftersom intervjuerna genomfördes utkristalliserades de problemområden som jag valde att prioritera utifrån min kunskap och kompetens. Val av teorier har utförts parallellt med empirin för att kunna stödja de problemområden som har urskilts under arbetets gång. Fast att teori och empiri har fått löpa som två parallella processer väljer jag att presentera områdena var för sig, på grund av att jag vill att läsaren skall få en inblick i teorin innan presentationen av Gävle hamns verksamhet kommer för att öka förståelsen för de kvalitetsbrister som jag identifierat under intervjuerna.

Verksamhetsstyrning är ett samlingsbegrepp inom företagsekonomi, det knyter ihop många ämnen och visar tydligt kopplingen mellan olika strategiska ämnen. Jag har nu valt att ta ansats i affärsutveckling, strategiutveckling och vikten av att ha en marknadsplan som omfattar omvärldsbevakning och konkurrentanalyser. Som extra krydda beaktas också den interna organisationen och dess förändringsförmåga, interna rutiner och system. Måluppfyllelse och slutligen legitimitet. Dessa områden ska nu ligga till grund för att kunna identifiera och förstå de fenomen som påverkar företagets prioriteringar, resursfördelning och slutligen styrning och samordning.

Teori brukar definieras som ett antal relaterade begrepp med vars hjälp verkligheten kan beskrivas, tolkas och förstås enligt Bruzelus och Skärvad (2004). De teorier jag har valt att lyfta fram har till syfte att ge en normativ ram som underlättar analys och diskussion. Teorierna ska hjälpa till att dra meningsfulla slutsatser och ge förslag till åtgärder för att underlätta för en effektivare verksamhetsutveckling och hushållning med resurserna.

#### **3.2 Företagsanalys**

Företagsanalys är det begrepp som ofta används för att beskriva processen med att analysera hur företaget mår och utvecklas. Det är ett brett koncept som många gånger ser ut som man frågar, med det menar jag att olika avdelningar har olika syn på vad som skall ingå i konceptet. De teorier som tagits med har till syfte att beskriva och ge en förståelse för de svagheter som framkommit under intervjuerna.

Det finns en inre och yttre effektivitet, den inre effektiviteten handlar om att göra rätt saker. En hög inre effektivitet förknippas ofta med hög produktivitet och kostnadseffektivitet i ett internt

perspektiv. Yttre effektivitet är företagets relationer till omvärlden och vilket kundvärde företaget levererar. Arbetet har sitt fokus på den inre effektivitet detta skulle kunna uttryckas lite förenklat att det handlar om att undersöka "ordning och reda" samt välutvecklade system och rutiner i ett övergripande internt perspektiv. (Ax, Johansson, Kullvén, 2005:3)

Figur 3.1 Modell för styrmedel, sidan 13 visar de områden som kräver extra hänsyn vid en företagsanalys, för att kunna skapa sig en bild av verksamheten och dess aktuella position. Jag har valt den modellen eftersom den skapar en enkel översikt och förståelse. Jag kommer här nedan att fördjupa mig ytterligare inom respektive område.

### **Ledningsfilosofin**

Ledningsfilosofin i ett företag framgår och visas i deras informationssystem, attityder, ansvar, planering, beslut och slutligen feedback. Som exempel på informationssystem kan nämnas intranät och andra hjälpsystem i det dagliga arbetet som försörjer medarbetarna med information om företaget och dess regelverk. Till attityder och ansvar kan man räkna företagskultur som gäller i företaget och bland medarbetarna. Är det ett bra arbetsklimat där alla kommer till tals eller är det starkt hierarkiskt och företagsledaren måste vara delaktig i alla beslut.

Ledningsfilosofin delas in i två kategorier; i förskott och efterskott där förskott präglas av att det är handlingskraften som är viktigast "Doing is everything" och efterskott präglas av planering och styrning. Vilken filosofi företaget väljer beror till största del på hur verksamheten är utformad. I en verksamhet med dålig framförhållning krävs initiativ och handlingskraft för att få det att fungera. (Ax, Johansson, Kullvén, 2005:3)

### **Företagets situation**

Företagets ställning visar två olika perspektiv; en närmiljö som kallas mikroperspektiv och en fjärrmiljö som benämns makroperspektiv. Mikroperspektivet innehåller företagets materiella, personella och finansiella situation. Det omfattar också leverantörer, mellanhänder, PR och logistik samt kunder, konkurrenter och saker i allmänhet som är av publika intressen. Som exempel kan nämnas företagets resultatutveckling, räntabilitet och status på maskinparken. Makroperspektivet tar sin ansats i följande faktorer; demografiska, ekonomiska, fysiska, teknologiska, politiska och slutligen kulturella som till exempel generationsåsikter och politikernas välvilja till branschen i stort. (Ax, Johansson, Kullvén, 2005:3)

### **Organisation**

Vad utmärker den perfekta organisationen? Svaret blir, hög måluppfyllelse, ordning och reda, kontroll, bra ledarskap och genomtänkt organisationsstruktur med klara gränser. Befattningsbeskrivningar gör organisationen till ett styrsystem i sig. Befattningarna skall vara förbundna med ansvar för det medarbetaren kan påverka i sin arbetssituation. Befattningsbeskrivningen ska också vara kompletterad med en attesträtt som ger en beslutsrätt eller ageranderätt för respektive tjänst enligt författarna Ax, Johansson och Kullvén, (2005:3). Det ger en bra referensram för de olika tjänsterna och skapar tydliga gränsdragningar och

fördelning av ansvar. Det är också bra för den enskilda medarbetaren, som en uppdragsbeskrivning vad tjänsten är tänkt att omfatta. Befattningsbeskrivningen kan sedan medarbetaren använda vid kompetensutveckling och lönesamtal. För att befattningsbeskrivningen ska fungera som ett levande dokument som ständigt uppdateras är det viktigt att en ansvarig utses för processen och dess fortlevnad. Befattningsbeskrivningarna ger då ansvar samtidigt som de medför en påverkansmöjlighet både för företaget och den anställde. (Ax, Johansson, Kullvén, 2005:3)

## **Samordning**

Formell samordning kännetecknas av rapporteringssystem, personaladministration, miljö som exempel kan nämnas ekonomisystem, tidskrivningssystem och andra hjälpverktyg och system. Informell samordning karakteriseras av kreativ arbetsmiljö, spontant informationsutbyte och hur mycket cheferna eller ledningen syns ute i den operativa verksamheten. (Ax, Johansson, Kullvén, 2005:3)

Under senare år har intresset för och vikten av att företag kan visa sitt sociala ansvar och ansvar för miljön vuxit sig allt starkare. Det har också skapats flera internationella och nationella organisationer med stöd från FN, EU och nationella regeringar med syfte att bistå företag med idéer och verktyg för att utveckla och sätta mål för dessa olika ansvarsområden. Inom miljöområdet har man inriktat sig på följande områden som beskrivs nedan enligt författarna Bruzelius och Skärvad (2004):

### **Råvaror, energi, vatten.**

Mängd material (i ton, kilo, volym) som använts. Andel som är avfall från andra håll. Förbrukad energi uppdelad på olika källor. Leverans av el/värme till utomstående. Total vattenförbrukning/återanvändning.

### **Biologisk mångfald.**

Läge och storlek på mark som används i naturkänsliga områden. Hur verksamheten påverkar olika biosystem.

### **Utsläpp och avfall**

Utsläpp av olika växthusgaser, ozonfarliga substanser samt kväve- och svaveloxider. Typer av fast avfall och metoder att ta hand om dem. Större utsläpp i vatten.

### **Produkter och tjänster**

Större miljöpåverkan. Andelar (i vikt räknat) som återfinns när produkten tjänat ut. Böter/straff för brott mot internationella, nationella och lokala miljöregler.

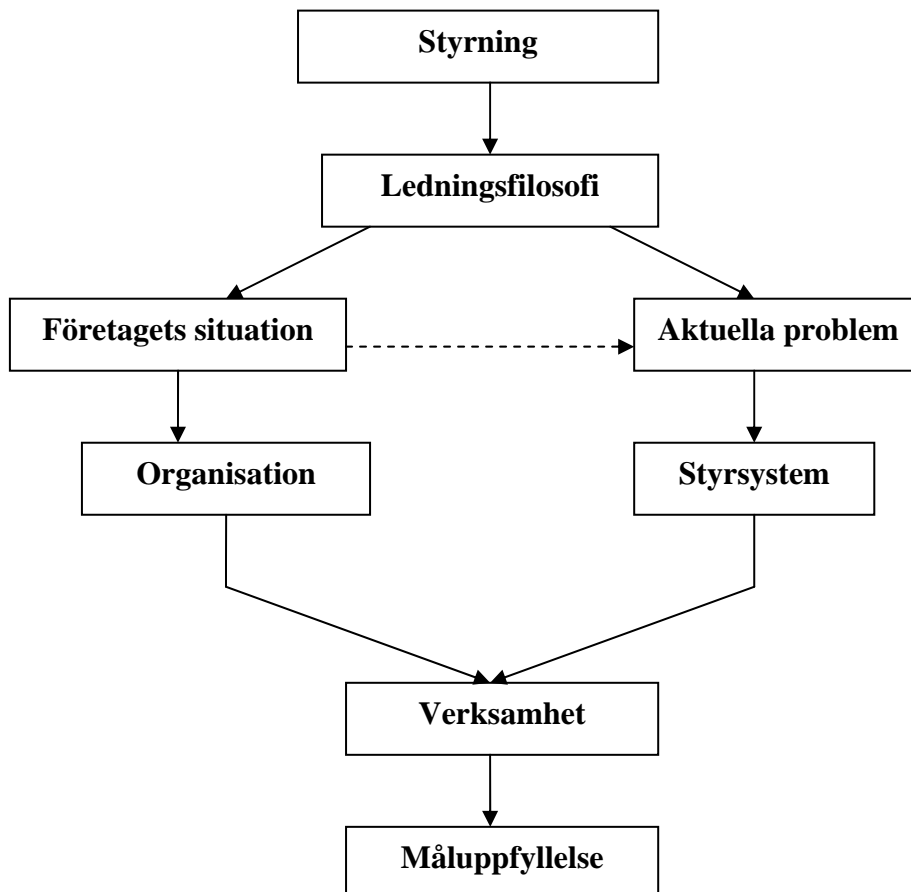
## **Miljöledningssystem**

Miljöledningssystem eller miljöstyrningssystem är ett frivilligt system med syfte att skapa rutiner för organiserat miljöarbete i företag. De mest använda systemen är EMAS, Eco Management and Audit Scheme, utvecklat av EU, och ISO 14001, framtaget av internationella standardiseringsorganisationen (ISO). EMAS bygger på en EU-förordning från 1993 som är införd i svensk lag. (www.ne.se 2006-12-15)

För att bli certifierat enligt något av dessa system skall företaget ha identifierat miljöaspekterna av sin verksamhet, satt upp mål för miljöarbete och utformat en handlingsplan för att nå målen. Det krävs bland annat dokumenterade ansvarsförhållanden och rutiner samt återkommande revision i syfte att finna möjligheter till förbättringar. God intern och extern miljökommunikation är också viktiga beståndsdelar. Ett certifierat miljöledningssystem är ingen garanti för att en verksamhet ger upphov till låg miljöbelastning. Tillverkning av miljöskadliga produkter kan till exempel miljöcertifieras förutsatt att själva produktionen uppfyller certifieringskraven. (www.ne.se 2006-12-15)

### Måluppfyllelse

Måluppfyllelse kännetecknas av hur väl verksamheten svarar upp till uppsatta mål, här är det också viktigt med feedback och kunskapsåterföring i organisationen. Ett typiskt fall är hur företag arbetar med indikatorer och nyckeltal ett exempel på nyckeltal kan vara den godsmängd bolaget hanterar. (Ax, Johansson, Kullvén, 2005:3)



**Figur 3.1.** Modell för styrmedel  
**Källa:** Ax, Johansson, Kullvén, 2005:3

### 3.3 Affärsutveckling

Affärsutveckling betecknar i senare svensk ekonomiprosa en satsning på att höja ett företags totala intäkter, antingen genom att påverka den nuvarande affärsverksamheten och effektivisera eller genom att skapa nya verksamheter. I mitt fall blir det en kombination av att effektivisera den befintliga affärsverksamheten och identifiera nya verksamheter genom en genomarbetad marknadsplan.

Företagande handlar i hög grad om att organisera resurser och kompetenser för att tillfredsställa kundernas behov. Det initiala är att formulera en övergripande och slagkraftig affärsidé. Den övergripande affärsidén brukar enligt författarna Bolman och Deal (1997:2) ange vad respektive vem eller vilka företaget är till för, verksamhetsområden och verksamhetsinriktning. I vilken riktning företaget ska utvecklas och hur företaget skiljer sig från konkurrenterna. Många gånger kompletteras den övergripande affärsidén med en vision vilket är ett möjligt och önskvärt framtida tillstånd. Det beskriver vart organisationen är på väg och vad den ska uppnå. För att underlätta det övergripande expensionsarbetet är det viktigt att identifiera några strategiska grundfrågor:

Var är vi?

Vart ska vi?

Hur tar vi oss dit?

Strategi handlar om hur företag ska utnyttja sina samlade resurser för att nå uppsatta mål. Det gäller också att fastställa vart företaget ska, det vill säga formulera den strategiska målbilden. I den strategiska målbilden ingår svar på följande frågor enligt författarna Bruzelius och Skärvad (2004):

Vilka är våra affärer?

Vilken position på marknaden strävar vi efter?

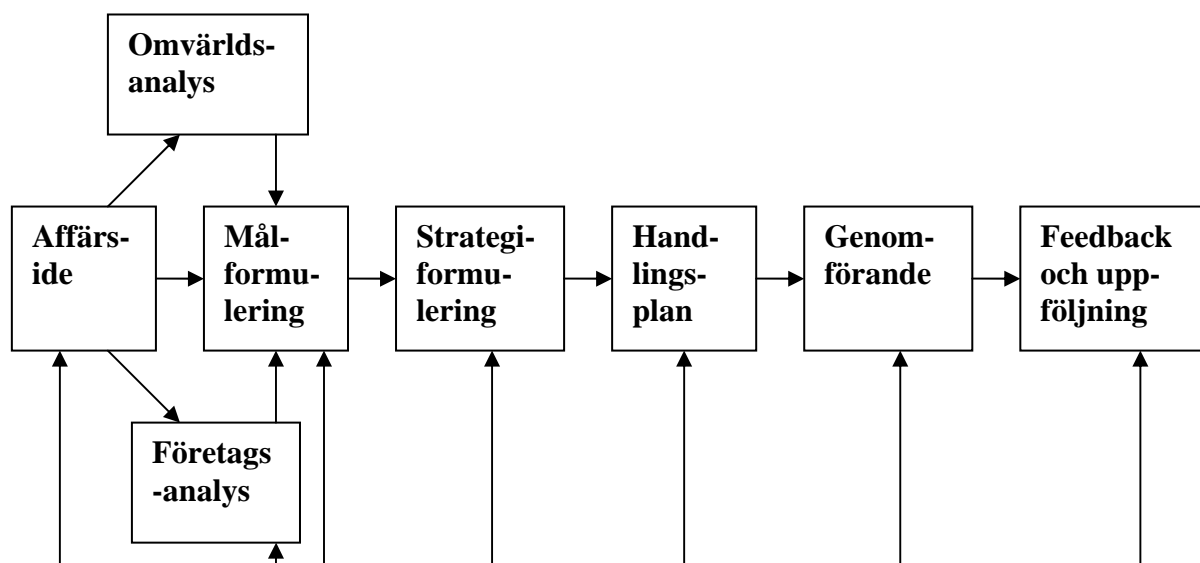
Vilka kundbehov strävar vi efter att tillgodose?

Vilka kundgrupper vill vi betjäna?

Vilka långsiktiga resultat vill vi uppnå?

Strategi svarar på frågan hur? Hur ska ett företag ta sig från ett nuläge till ett målläge?

Marknadsföringsprofessorn Philip Kotler har sammanfattat strategiprocessen som framgår av bilden nedan.



**Figur 3.2:** Strategiprocessen  
**Källa:** Skärvad, Olsson 2003:10

Uppföljning och feedback skall vara en ständigt pågående process. Det skapar en ständig utveckling och gör företaget mer anpassningsbart efter marknadens och kundernas behov.

### 3.3.1 Marknadsplan

Genom att skriva och arbeta fram en marknadsplan tvingas företaget till att analysera de fakta som finns och företaget inser även lättare vilken information som saknas. Marknadsplanen är sammanbunden med punkten ovan, affärsutveckling och ger ett mer koncentrerat affärsutvecklingskoncept.

Utifrån företagets kunskap, resurser och idéer utformas marknadsplanen. Den innehåller ett samlat grepp över på vilket sätt företaget ska nå sina kunder, både på kort och lång sikt. Kort sikt avser som budgeten taktik för ett år framåt och den långsiktiga målsättningen bör vara på tre till fem års sikt. En väl gjord marknadsplan visar även på de marknadsmöjligheter företaget har. (Aaker, 2001)

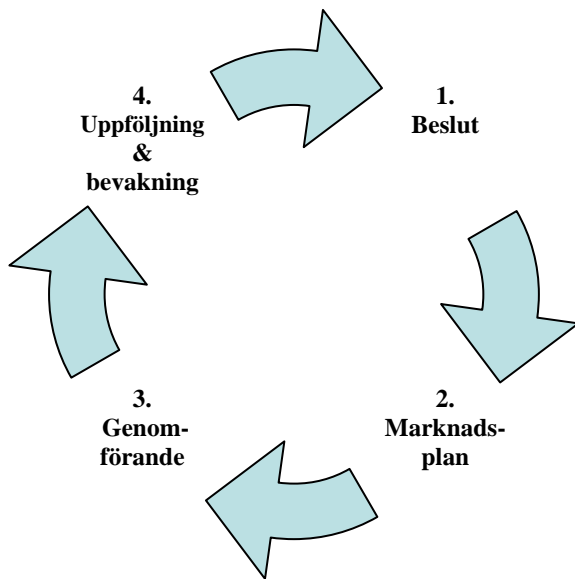
En marknadsplan behöver inte vara omfattande. Det viktigaste är själva processen, det är då man måste "tänka till" och fundera på alla de alternativ som finns. Marknadsplanen är till för att skapa en struktur och plan för marknadsaktiviteterna, så att resurserna används på bästa sätt. För ett företag med flera anställda syftar den till att företaget ska kunna samordna och kraftsamla mot uppsatta mål och lättare skapa en förståelse för målen och vägen dit. (Aaker, 2001).

Marknadsplanering kan se ut på många sätt. Det väsentliga är att företaget anpassar sin formella och informella marknadsplanering till företagets behov. De empiriska studier som har gjorts

visar också att de undersökta företagen har mycket olika system. Det är viktigt att marknadsplanen inte får upplevas som ”mera papper”, utan skall bestå av information och genomförandeunderlag som kommer till användning i det dagliga arbetet. Marknadsplanen har tre primära behov att fylla och tillgodose: behovet av marknads- och omvärldsbevakning, behovet av kommunikation mellan olika enheter inom koncernen och slutligen behovet av styrning. (Samuelson, 2004:8).

Marknadsplanen har många syften som **prioritering och resursfördelning**. Planen underlättar valet mellan alternativa marknadssatsningar, gör det lättare att ställa förväntade intäkter i relation till kostnader och kapital. **Styrning och samordning**, det gäller att ha klart för sig de affärsidéer, mål och marknadsstrategier som företaget skall arbeta efter. Planen är ett sätt att kommunicera detta till medarbetare och övriga intressenter inom koncernen. (Gummesson, 1984)

**Information**, det kan gälla att systematiskt samla information om marknaden och om företagets övriga funktioner, till exempel produktionskapacitet, produktionskostnader. Det kan också gälla att informera de som skall realisera planerna eller de som berörs av genomförandet. Motivation, planeringsprocessen ger de som berörs av planerna möjlighet att påverka deras utformning vilket bidrar till att skapa engagemang. Skapande och idébildning, planeringsprocessen kan ge ett tillfälle att ventilera idéer och se vad som skulle kunna vara tänkbart att genomföra. (Gummesson, 1984)



**Figur 3.3:** Marknadsplaneringsprocessen  
**Källa:** Evert Gummesson, 1984

### **Omvärldsbevakning**

Globaliseringen är ett faktum och det ställs helt nya krav på företag och anställda för att konkurrera och överleva på en global marknad. Det är inte längre en konkurrens mellan olika delar av Sverige utan "vi" mot resten av världen. Hela EU-området har ett omedelbart inflytande.

Lagar och förordningar som fattas i det nya Europa får alltid en påverkan, bra eller dåligt spelar ingen roll, Sverige är en del av "ett Europa", så anpassning krävs.

Omvärldsbevakning kan vara av avgörande betydelse för ett företags utveckling, att kunna förutse trender inom branschen. Det är därför livsnödvändigt att bedriva omvärldsbevakning i samband med marknadsplanen för att medvetandegöra de tendenser som präglar branschen i stort. Två bra sätt att gå igenom branschen och den egna verksamheten är att genomföra SWOT och PEST analyser. De skapar båda tid till eftertanke och reflektioner om branschens utveckling och bör enligt min mening finnas med i marknadsplanen för att ge en så bra helhetsuppfattning som möjligt om branschens utveckling och företags position. (Aaker, 2001)

### **SWOT-analys**

När det gäller att klargöra och fastställa företags utgångsläge är ett bra hjälpmedel till detta en SWOT-analys (avgöra företags styrkor, svagheter, hot och möjligheter).

I fokus står analys och förståelse för styrkor och svagheter i företaget (Strengths and Weaknesses) samt möjligheter och hot i omvärlden (Opportunities and Threats). SWOT-analyser har blivit en i praktiken mycket använd teknik inom strategisk planering. (Aaker, 2001)

Nedan visas ett exempel på swot-analys och dess innehåll. Styrkor och svagheter syftar till företaget intern och möjligheter och hot är externt.

<b>Styrkor</b>	<b>Svagheter</b>
Nätverk och samarbetspartners	Omvärldsbevakning
Stark ägare	Marknadsföring
Positionering	Ingen etnisk mångfald
Företagskulturen	Geografisk begränsning
	Få kvinnor
	Underleverantörer

<b>Möjligheter</b>	<b>Hot</b>
Globaliseringen	Marknaden växer saktare än beräknat
Infrastrukturen	Kommunledningen i Gävle byts ut
Regionens tillväxt	



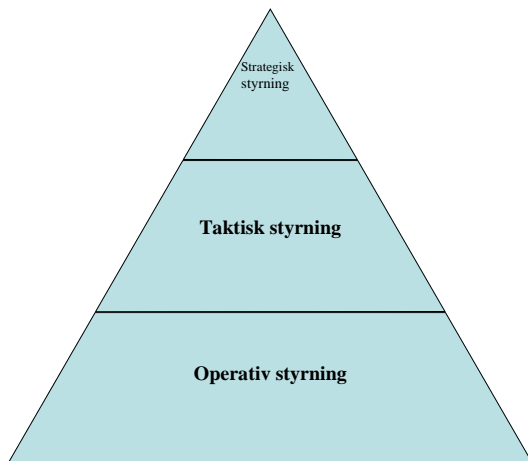
## PEST-analys

Alla förändringar i företagets omvärld hotar den existerande verksamheten, men utgör samtidigt utvecklingsmöjligheter, om man klarar omställningen till de nya förutsättningarna. Vilka förändringar gäller det? Vissa förändringar är mer avgörande än andra, för att skapa en beredskap för dessa olika påverkande faktorer krävs att de kartläggs och beskrivs. Det skapar också en större medvetenhet och handlingsutrymme för att kunna agera och vara steget före. (Aaker, 2001)

PEST står för politiska/juridiska, ekonomiska, sociokulturella och tekniska faktorer. Modellen är vanlig och används av många företag och konsulter och finns beskriven av en mängd olika forskare. Många av dessa forskare bygger synsättet PEST med företagets omvärld eller miljö i två dimensioner, enkel och komplex respektive statisk och föränderlig. (Aaker, 2001).

### 3.4 Strategiutveckling

Strategiutvecklingens nivåer har jag valt att belysa på grund av att synliggöra de olika nivåer som tidsperspektiv som du som läsare behöver ha med dig för att underlätta problemförståelsen i min studie. Arbetet med att planera och kontrollera en verksamhet i ett företag brukar delas upp i strategisk styrning, taktisk styrning och slutligen operativ styrning. Strategisk styrning omfattar hela företaget och sträcker sig över flera år. Här ingår målformuleringen och beslut om verksamheten i stort till exempel vilka varor och tjänster som ska säljas och på vilken marknad. Den strategiska styrningen handlar ofta om saker som är svåra att kvantifiera. (Ax, Johansson, Kullvén, 2005:3)



**Figur 3.4** Verksamhetsstyrningsnivåer

**Källa:** Ax, Johansson, Kullvén, 2005:3

Taktisk styrning har ett något kortare tidsperspektiv, här handlar det om vilka resurser som krävs för att producera varorna och tjänsterna och om samordning mellan de olika avdelningarna. Ett viktigt bidrag i den taktiska styrningen är budgeteringen, som oftast utförs per år. Det medför att den taktiska styrningen oftast mäts i kronor. Operativ styrning innebär styrning av den dagliga

verksamheten. Enskilda aktiviteter och resursförbrukning planeras och kontrolleras. Man mäter oftast inte i pengar utan nyckeltal som timmar eller kg och så vidare. (Ax, Johansson, Kullvén, 2005:3) Som framgår blir gränsdragningen mellan de olika nivåerna av styrning många gånger flytande.

### 3.5 Organisationsutveckling

Vad är typiskt för organisationsutveckling och vad är viktigt att tänka på och ta ställning till? Det finns tre grundläggande krav på en organisation enligt författarna Bruzelius och Skärvad (2004) som jag har valt att lyfta fram nedan:

- Effektivitet
- Förändringsförmåga
- Legitimitet

Nu kommer jag att utveckla resonemanget kring respektive punkt för att ge en större förståelse för valet av teorin organisationsutveckling.

#### 3.5.1 Effektivitetsmättet

Effektivitetsmättet mäter hur väl organisationen klarar av att uppnå sina mål. När effektiviteten bestäms i förhållande till ett mål, kommer graden av effektivitet att bero på målets nivå. Det medför att målformuleringen är viktig för att sätta upp realistiska mål som är möjliga att nå inom utsatt tid. Som ett exempel kan nämnas valet av organisationsform, funktionsorganisation innebär specialisering, vilket i sin tur kan leda till ensidiga och monotona arbeten enligt författarna Bruzelius och Skärvad (2004) om det är dålig måluppfyllelse, kan ett alternativ vara att omorganisera och skapa en bättre arbetsstruktur som medför en större effektivitet och därmed måluppfyllnad.

#### 3.5.2 Förändringsförmåga

För att upprätthålla och stärka effektiviteten måste en organisation ha förmåga att ständigt vidareutveckla och förändra sina tjänster, resurser, processer och organisation. Annars riskerar organisationen att bli dåligt anpassad och ineffektiv till omvärldens krav. (Bruzelius, Skärvad 2004).

Att genomföra förändringar i ett företag kan teoretiskt verka enkelt men i praktiken möter det som regel en hel del motstånd. När en organisatorisk förändring genomförs finns det alltid vinnare och förlorare på den nya ordningen och det skapar oro och konflikter.

*”Det finns ingenting så svårt att ta itu med, ingenting så väldigt att leda, ingenting med så osäker framgång, som att införa en ny tingens ordning; ty den som försöker har nämligen dem till fiender som drog fördel av den gamla ordningen och han har endast ljumma försvarare i dem som drar fördel av den nya”*

*Niccoló Machiavelli, Fursten år 1513*

Företagskulturen spelar också en avgörande roll för hur flexibel och förändringsbenägen organisationen blir. Är det ett tillåtande klimat med högt i tak underlättar det för att genomföra förändringar eftersom det öppnar upp för kommunikation. Kommunikationen internt i organisationen är en avgörande framgångsfaktor för att skapa en flexibel organisation med en positiv attityd till det nya, då människor till sin natur motsätter sig förändringar enligt författaren Mats Alvesson (1998).

### **3.5.3 Legitimitet**

En organisation måste kontinuerligt utveckla och underhålla förtroendekapitalet hos sina intressenter. Förtroendekapitalet säkerställer att dessa är fortsatt villiga att bidra till organisationens verksamhet, måluppfyllelse och utveckling. Förtroendekapitalet tar oftast lång tid att bygga upp men kan raseras mycket snabbt vid tvivelaktiga affärer och miljöansvar samt dålig arbetsmiljö etc. Åtgärderna handlar i många fall om att utveckla och leva efter en viss uppförandekod i frågor som gäller moral, etik, extern miljö, arbetsmiljö och hållbar utveckling. (Bruzelius, Skärvad 2004). Detta är speciellt viktigt i hamnens ägarstruktur för att fortsätta den positiva utveckling som nu påbörjats.

### **3.6 Teorisammanfattning**

Nu har jag byggt en referensram för att skapa förståelse för den verklighet som kommer att beskrivas under nästa kapitel empiri. Teoriavsnittets inledning med företagsanalys, sätter ner foten och talar om att vi kommer att studera den interna organisationens effektivitet och skapa en bild av nuläget ”vad finns”. Identifiera eventuella problemområden och ställa dessa i relation till teorin ”vad erfordras”. Vad behöver diskuteras och arbetas fram för att skapa en effektiv verksamhet som kan växa med i den positiva utveckling som nu sker i Gävle Hamn.

Verksamhetsstyrning är ett samlingsbegrepp inom företagsekonomi, det knyter ihop många ämnen och visar tydligt kopplingen mellan olika strategiska ämnen. Jag har nu valt att ta ansats i affärsutveckling, strategiutveckling och vikten av att ha en marknadsplan som omfattar omvärldsbevakning och konkurrentanalyser. Som extra krydda beaktas också den interna organisationen och dess förändringsförmåga, interna rutiner och system. Måluppfyllelse och slutligen legitimitet. Dessa områden ska nu ligga till grund för att kunna identifiera och förstå de fenomen som påverkar företagets prioriteringar, resursfördelning och slutligen styrning och samordning.

Valet av teorier har skett allt eftersom intervjuerna har fortlöpt och problemområden identifierats. Som exempel kan nämnas att vid intervjun av marknadschefen framkom att det helt saknades styrning och inriktning för arbetet. Det fanns inte heller någon långsiktig planering eller ekonomiska ramar vilket medförde att situationen upplevdes som frustrerande. Efter att ha funnit problemområdet gick jag över till att aktivt söka efter relevanta teorier som kunde ge förslag till en lösning på problemet.

För att skapa en referensram och större förståelse för problematik och lösningsförslagen har jag valt att ta med teorier som ger en bra beskrivning av helheten som exempel kan nämnas de olika nivåerna på verksamheten; strategisk, taktisk och slutligen operativ styrning.

## 4. Empiri

---

*Här beskrivs hur Gävle Hamns arbete bedrivs och respondenternas syn på de interna arbetsprocesserna.*

---

### 4.1 Företagsanalys Gävle Hamn

Gävle Hamn AB har sitt verksamhetsområde i Fredriksskans och Granuddens hamnområden. Bolagets omsättning består av varu- och kranavgifter samt arrende- och hyresintäkter. Gävle Hamn skall genom sina kranar samt personal tillhandahålla tjänster såsom lossning och lastning av gods från och till fartyg. Flänsning<sup>1</sup> av gods på kajer respektive upplagsytor. Bolagets lastmaskiner och kranar med personal skall sköta upplastningar av gods på upplagsytor och magasin till bland annat lastbilstrafiken. De ska också sköta drift och underhåll av bolagets ägda utrusningar (fasta kranar, mobilkranar, lastmaskiner, bandtransportörer), byggnader och magasin, samt även skötsel av upplag vinter som sommartid. Deras uppgift är också att följa med i teknikutvecklingen inom hanteringsutrustning. Gävle hamn ombesörjer också renhållning och snöröjning av hela hamnområdet. (Gävle kommunplan)

Gävle Lagerhus AB är utifrån den nationellt unikt starka infrastrukturella positionen försöka agera som drivmotor för utvecklingen direkt eller i anslutning till hamnens områden. Bolagets omsättning består av varu- och fartygsavgifter samt arrende- och hyresintäkter. Företaget tillhandahåller tjänster inom olje- och kemikalieverksamhet med tillhörande bergrumsanläggning. De har också ansvar för sjöfartsskydd enligt ISPS, hamnsäkerhet, miljöfarlig verksamhet enligt miljöbalken. Företaget ska också verka för fortsatt marknadsföring tillsammans med Gävle Hamn AB av hamnen som logistikcentra över sjöfart, järnväg och landsväg för befintliga och nya produkter. I samband med utvecklingen av hamnområdet skall sanering av förorenade ytor genomföras. (Gävle kommunplan)

Teknikutveckling inom oljehantering, säkerhet och annan för bolagen viktig hanteringsutrustning ska fortlöpa. Det ska satsas på fortsatt marknadsföring av hamnen som logistikcentra för befintliga och nya produkter.

Ekonomi och resultatutveckling, Gävle Lagerhus bär samtliga kostnader för nyttjanderätter. Vid planerad samordning av verksamheterna kommer fördelning av nyttjanderättskostnaderna att diskuteras. Resultatutvecklingen gynnas i samband med att flygbränslet kommer igång i full skala. Investeringar kommer att genomföras under 2007 i form av en ny mobilkran för 17 mkr. (Gävle kommunplan)

Miljöarbete, företaget bedriver tillståndspliktig verksamhet enligt miljöbalken. För att möjliggöra hamnverksamheten krävs tillstånd. Tillståndet innebär bland annat begränsningar av utsläpp till luft, recipient<sup>2</sup>, buller samt trafikbelastning för land, sjö och järnväg. Gävle lagerhus AB har för

---

<sup>1</sup> Flytt av gods

<sup>2</sup> I miljösammanhang hav, sjö, vattendrag eller atmosfären som är mottagare av restprodukter.

närvarande tillstånd för lagring och hantering av eldningsolja i bergrumsanläggningen till och med år 2009. (Gävle kommunplan)

Personalarbete, arbetsmiljöarbete pågår i bolaget och det finns en jämställdhetsplan och en alkohol – och drogpolicy som är framtagna av Gävle kommun. Personalutveckling sker fortlöpande med bland annat behörighetskurser enligt fastställda normer. Det saknas i dagsläget kompetensutvecklingsplaner och individuella målsättningar för medarbetarna i Gävle hamn.

Administrativt sköts verksamheterna gemensamt och totalt arbetar 32 personer i Gävle hamn varav fem är kvinnor.

Hamnen håller på att rustas upp och moderniseras. En ny containerterminal står nu klar vilket medför att det är landets tredje största efter Göteborg och Helsingborg om man ser till TEUs<sup>3</sup>. Hamnkranar byts ut och nya mobilkranar har anskaffats; tre hjulburna och tre på larvband. En hel del förbättringar i markinfrastruktur har gjorts och kommer att göras inom hamnområdet. Järnvägsspår kompletteras, dels till containerhamnen, dels där flygbränslet ska tankas över till järnvägsvagnar. Gatunätet byggs ut för att avlasta det närliggande bostadsområdet från tung trafik och det byggs en hamnled med ny sträckning. Det blir också nya rondeller samt ombyggnad av en bro för att klara den tunga trafiken.

### **Snabbfakta år 2006**

Gävle hamn har i snitt 1500 in- och utpasseringar genom vakten per dag.

20 000 järnvägsvagnar rullar på hamnens spår varje år.

30 olika företag är etablerade i hamnen och lika många eller fler entreprenörer från regionen runt omkring har olika uppdrag i hamnen.

Cirka 200 personer har hamnen som sin fasta arbetsplats.

Total godsomsättning; cirka 4,65 miljoner ton.

Petroleumprodukter: cirka 1 461 000 ton

Slurry, svavelsyra, lut, tallolja och vanicell: 423 000 ton

Lera, krita och talk: 190 000 ton

Skrot: 100 000 ton

Träflis och massaved: 677 000 ton

Malm: 160 000 ton

Kol, vägsalt, ferrolegeringar: 43 000 ton

Skogsprodukter (papper, massa, sågat virke): 721 000 ton

Verksamhet, Gävle hamn ska bidra till utveckling av industriell verksamhet och annan företagsamhet på kommunens industrimark i Fredriksskans och Granuddens hamnområden inklusive närliggande avsatta industriområden. Det ska syfta till ökad trafik samt tillväxt och därmed bidra till kommunens utvecklingsmålsättning. Kraven på verksamheten ska vara långsiktig hållbarhet där miljön prioriteras.

---

<sup>3</sup> Twenty-feet Equivalent Unit *svenska: Tjugofotsekvivalenter/containrar*

## Ledningsfilosofin

Hamnens ledningsfilosofi präglas av att beslut fattas omgående och det finns många gånger inte utrymme för långsiktig planering i den operativa verksamheten. De lednings och informationssystem som finns är kommunens Intranät Ankaret. Gävle Hamn har en egen hemsida men den är dåligt uppdaterad och det saknas en hel del information. Ekonomi- och löneprogram finns och man är ansluten till Gävle kommuns centrala program vilket redovisas under rubriken 4.5 Ekonomi- och lönesystem.

Företagskulturen är öppen och generös, aldrig har jag varit på en arbetsplats där man äter så mycket kaffebröd. Det genomförs aktiviteter tillsammans som skapar sammanhållning i gruppen till exempel hockeymatcher, julfester och filmvisning från hamnen i Maputo, Moçambique. Det är högt till tak och så vitt jag kan bedöma från min vistelse i hamnen, kommer alla till tals och kan göra sin röst hörd i organisationen.

Under intervjuerna framkom en stor förväntan på den nytillsatta ledningen. Det framgick att stora flertalet satt och väntade på att serveras de förändringar som skall genomföras, istället för att aktivt delta i förändringsprocessen.

## 4.2 Affärsutveckling

Sjöfarten och handel över haven har pågått i tusentals år. Fram till mitten av 1800-talet genomfördes nästan all handel med hjälp av sjöfart. Trots att det idag finns tåg, vägar och flyg utgör sjöfartens andel av alla godstransporter i Sverige 90 %. Det finns idag en välutvecklad landinfrastruktur trots det har sjöfarten stora konkurrensfördelar. I början av 1970-talet kom de första supertankerbåtarna med en lastkapacitet på hundratusentals ton. En fördel med sjötransporter är att de avlastar landinfrastrukturen. (Gästriket).

Östersjöområdet spelar en viktig roll som mötesplats mellan öst och väst, norr och söder men även för handeln med mer avlägsna områden som är belägna i det europeiska och asiatiska inlandet. Östersjöområdet skapar en möjlighet för transporttjänster där hamnarna fungerar som förbindelselänk till ett stort antal destinationer för både gods och passagerare. Godsvolymerna som transporteras i containers och trailers ökar snabbt och förutsätts att öka ytterligare. ([www.sjofartsverket.se](http://www.sjofartsverket.se) 2006-11-29)

Den kortsiktiga målsättningen för hamnen är att ytterligare förbättra infrastrukturen genom en ny dragning av farleden som kommer att möjliggöra för större fartyg att anlöpa hamnen. Det i sin tur medför en högre godsomsättning eftersom varje lossning och lastning blir större. Den nya dragningen av farleden med ett större djupgående underlättar för fartyg att ta sig in till Gävle hamn vilket i sin tur kan medföra att allt fler fartyg väljer Gävle hamn som destination.

Verksamheten i hamnen är ytintensiv, för hantering av gods, uppställningsytor och depåer med mera krävs stora ytor. Buller ifrån fartyg, kranar, truckar och järnväg gör också att hamnverksamheten är svår att förena med annan bebyggelse till exempel bostäder. Genom muddringen av den nya farleden kan fyllnadsmassorna användas till att bygga ut hamnen. I dagsläget saknas fyllnadsmassor till den planerade utbyggnaden se bilaga nummer 3. Att det

finns omfattande lagringsutrymme är en förutsättning för att kunna expandera och göra det möjligt för fler intressenter att etablera sig.

Gävle hamn ska profilera sig som ett effektivt och resursstarkt alternativ. Nya järnvägsväxlar håller på att upphandlas och det medför en effektivare hantering av järnvägsvagnar, än den idag befintliga konstruktionen. Ytterligare ett av målen är att alla upplagsytor skall asfalteras för en renare och enklare hantering, vilket medför att man kan ha en större flexibilitet i vad man lagrar.

Den kortsiktiga och långsiktiga målsättningen går i varandra, tack vare den nya farleden som är i slutförhandlingsfasen, vilket innebär att Länsstyrelsen och Gävle Hamn tillsammans med Sjöfartsverket håller på att genomföra en miljökonsekvensbeskrivning som kommer att ligga till grund för ansökan om en miljödöm. Utredningens syfte är att studera hur den nya dragningen av farleden påverkar miljön och hur muddringsmassorna skall tas upp och omhändertas. Det man i första hand undersöker, är hur det skall göras möjligt att muddra till ett acceptabelt djup med minsta möjliga miljöpåverkan. Muddringen medför att lera, sand och sediment från flera decennier kommer att grävas upp. Det i sin tur gör att det krävs ett omfattande miljöarbete eftersom massorna innehåller industriutsläpp från en mängd fabriker längs Gavleån och dess delta, sen industrialismens barndom. Dessa utsläpp främst i form av tungmetaller ligger nu inbäddade i den nya farledens dragning. Liknande arbeten har genomförts på ett effektivt och smidigt sätt i Finland, så det finns en etablerad referensanläggning.

Det finns ingen marknadsplan för Gävle hamn, den marknadsföringssatsning som står omnämnd i Gävle Kommuns handlingsplan har resulterat i anställning av en marknadschef sen ett år tillbaka. Det finns i dagsläget inget samlat grepp för hur marknadsföringssatsningen skall bedrivas eller se ut. De aktiviteter som genomförts under året är annonseringar, guidning vid studiebesök och producering av en informationsfilm om hamnens verksamhet. Marknadschefen har också varit ansvarig för invigning av Flygbränsleterminalen och arrangerande av en hamndag för allmänheten.

Det finns inga framtagna ramar för vad marknadsföringssatsningen ska kraftsamla kring och inte heller finns det några ekonomiska ramar så som marknadsföringsbudget. Omvärldsbevakning och konkurrentanalyser har inte genomförts men man har besökt mässor för att få mer information om branschen i stort. Ansvarig för marknadsföringen upplevde situationen som frustrerande.

### **4.3 Målsättning och strategiutveckling**

Det finns en strategi och målsättning för hur den nya hamnen efter om och tillbyggnad kommer att se ut bilaga 3 "Gävle Hamn Framtidsplan 2010". Den innebär att ett nytt hamnkontor ska vara färdigbyggt till sommaren år 2007. I planen finns också en nybyggd restaurang i direkt anslutning till hamnområdet. Det kommer att ske en fortsatt utbyggnad av hamnområdets upplagsytor för att bereda plats för nya intressenter som vill etablera sin verksamhet i hamnen.

Den nya farleden kommer att medföra att större fartyg kan ta sig in till hamnen och med det ökar automatiskt omsättningstonnaget. De fartyg som kommer till hamnen för att lasta och lossa bulk, torrlast och trä har en kort framförhållning. I bästa fall underrättas hamnen med tre dagars varsel. Att erhålla tidigare planeringsinformation från fartygsmäklarna och rederier har varit omöjligt.

Det medför att det krävs en flexibel personalstyrka som tycker om att arbeta övertid när så krävs. Kranförarnas arbete blir skiftande med infrastrukturunderhåll och skötsel av maskinparken.

Gävle kommun strävar efter en balanserad styrning och har satt fokus på följande perspektiv, medborgare/brukare, medarbetare, tillväxt och utveckling, livsmiljö och hållbar utveckling samt ekonomi. Den övergripande visionen ”framtidsplan 2010” har inte brutits ner i mål för Gävle Hamns verksamhet exempel på målsättning kan vara hur mycket de olika nyckeltalen/indikatorerna skall öka. De nyckeltal man ändvänder idag är hur många ton man omsätter samt ekonomiska nyckeltal som intäkter och resultat. Det finns inte heller någon specificerad målsättning för respektive avdelning eller medarbetare. Vid intervjuerna framkom att det saknas befattningsbeskrivningar och det råder tvetydigheter när det gäller attesträtten. Medarbetarsamtal har genomförts för att synliggöra vad som fungerar bra i verksamheten respektive mindre bra och hur personalen ser på sin egen arbetssituation. Utvecklingssamtal genomförs inte regelbundet, men det möter inga hinder om man vill gå utbildningar som ligger i linje med det arbete som utförs.

Det har inte framkommit någon preciserad information var volymökningen kommer att ske. Om det kommer att bli inom olja och kemikalier eller inom bulk och torrlast. Beroende på var ökningen kommer att ske krävs olika resurser för att kunna möta expansionen. Det är svårt att förutspå var ökningen kommer att ske och de flesta respondenterna trodde att ökningen låg inom biobränslen, så som pellets, genom leveranser från Baltikum.

#### **4.4 Organisationsutveckling**

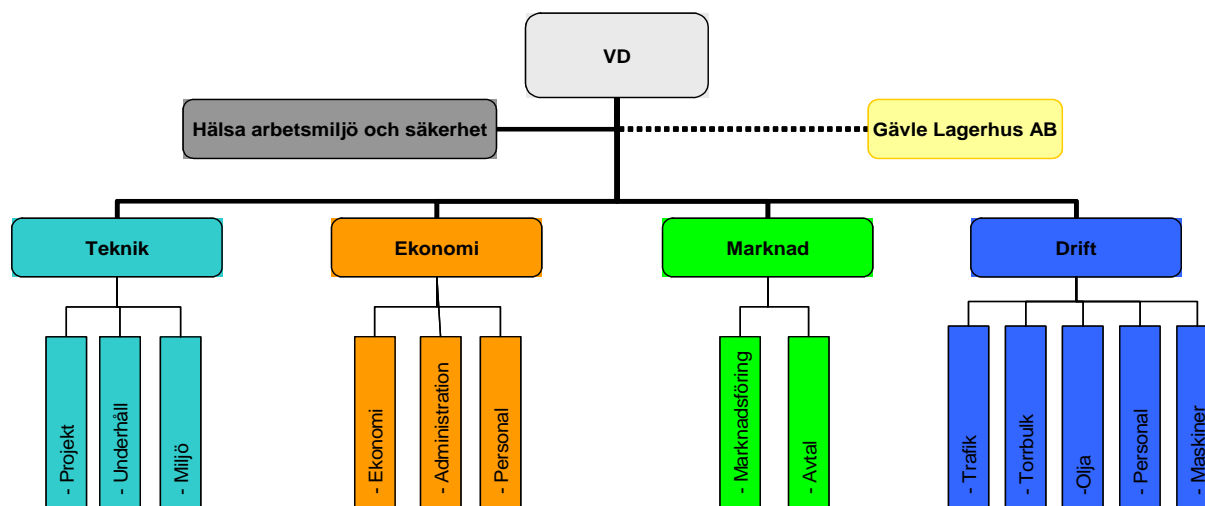
Gävle hamn är en gammal anrikt hamn, som år 2005 firade 100 års jubileum i Fredriksskans. Företaget är framförallt en exporthamn och exporten består till största del av trävaror. Företaget har en funktionsorganisation som traditionellt uppfattas som naturlig och rationell genom att den samlar likartade uppgifter till befattningar, arbetsuppgifter och funktioner. Organisationen består av 32 personer. Utöver de personer som framgår av organisationsschema sidan 26 finns kranförare under drift och oljehamnsarbetare under oljehamnen.

Ledningen har långt framskridna planer på att omorganisera verksamheten, för att få en mer hierarkisk struktur. Det finns idag för många chefer på samma nivå i organisationen, vilket medför att organisationen blir för platt. Det i sin tur skapar kommunikationsproblem och ineffektivitet. Omorganisationen kommer att medföra en tydligare ansvarsfördelning och skapar en bättre personalstruktur. Det tillsammans medför att beslutsprocessen blir kortare och effektivare internt i företaget.

Större beslut som inte enbart kan fattas i samråd med Stadshus AB lyfts upp till kommunstyrelsenivå och därefter kommunfullmäktige, vilket många gånger resulterar i långa tidskrävande byråkratiska processer. Detta på grund av att ingen medlem från hamnens styrelse finns representerad i kommunstyrelsen. De ärenden som behöver behandlas i kommunstyrelsen/kommunfullmäktige får därför genomföras som en slags lobbyverksamhet för att söka positiva anhängare till förslagen.



## Organisationsschema Gävle Hamn AB



**Figur 4.1.** Gävle hamns organisationsschema

**Källa:** Presentationsmaterial Gävle Hamn, 2007-01-19

### 4.5 Ekonomi- och lönesystem

Gävle hamn är anslutna till Gävle kommuns ekonomisystem och löneprogram. Kommunens ekonomisystem och löneprogram är inte integrerade utan används som två separata system. Systemen är anpassat efter en stor offentlig verksamhet och inte till ett mindre företag. Ett exempel är kontoplanen som finns i systemet som omfattar 600 sidor och för att kunna lägga upp ett nytt konto krävs fem underkonton. Personalen som arbetar med ekonomin har inte befogenhet att lägga upp ett nytt baskonto i systemet, utan måste be ekonomerna hos kommunen om hjälp. Det blir tidsödande och bygger med automatik in en tröghet i systemet.

Alla respondenter som arbetar i ekonomisystemet och löneprogrammet har gett en enad bild av ett komplext och svåropererat system som inte är anpassat till verksamheten i hamnen. Det saknas manualer och hjälpfunktioner i systemet som skulle kunna underlätta det dagliga arbetet. Det krävs en anpassning av arbetet och personal för att kunna klara av det dagliga arbetet med ekonomi och lönehantering vilket också framgår av organisationsschemat. Fem personer arbetar med ekonomi och lönefrågor, i ett förhållandevis litet företag.

Inte ens ekonomichefen har någon större systemadministrativ behörighet i ekonomisystemet vilket skapar en tröghet och ett irritationsmoment när allt kräver att man kontaktar kommunens centrala ekonomiavdelning, för enkla operativa förändringar. Det finns inte heller möjlighet att selektera informationen i ekonomi och löneprogram för att ta fram unika rapporter på ett enkelt sätt.

Faktureringsrutinerna är inte bra, på grund av att fakturorna bara skickas ut en gång i veckan från Gävle kommuns centrala system. Fakturorna dateras med automatik med det datum de skickas, från kommunens centrala ekonomisystem. Avstämningar sköts i hamnen men vid betalningspåminnelser sker även det via det kommunens centrala system. Detta medför att man bygger in ett ”slack” i systemet vilket i sin tur medför orimligt långa kredittider. Abonnemangskostnaden för kommunens ekonomisystem för Gävle Hamn och Gävle Lagerhus är 200 000 kr per år.

Lönesystem och ekonomisystem är inte integrerade vilket medför att det är svårt att stämma av uppgifter och mycket kräver manuella beräkningar exempelvis arbetsgivaravgifter och andra uppgifter till skattedeklarationerna. Lönesystemet är inte anpassat efter hamnens personal där många har kollektivavtal med Transportarbetarförbundet, det medför att alla lagar och arbetsrättsliga förmåner och skyldigheter måste utföras manuellt innan det registreras i lönesystemet.

Budget är mycket svår att förutsäga och bygger till största del på föregående års utfall. Försiktighetsprincipen tillämpas på grund av att det är lättare att försvara när verksamheten går bättre än vad som budgeterats än tvärt om. En allvarlig synpunkt som framkommit under intervjuerna är att man anser sig inte ha kontroll över den ekonomiska utvecklingen på grund av det tungarbetade ekonomisystemet.

Det finns en positiv aspekt med nuvarande system och det är att man hamnar under kommunens paraplykonto med en kredit på 40 mnkr hos banken. Det medför att det krävs ingen likviditetsplanering. Att slippa likviditetsplaneringen var det enda som respondenterna upplevde som bra när vi diskuterade ekonomi- och lönesystem.

## 4.6 Oljehamnen

Miljön i hamnen är av största vikt. Verksamheten berörs av en mängd olika lagar och bestämmelser, vars grunder återfinns i den svenska miljöbalken. Kraven på både verksamhetsutövare och myndigheter skärps från år till år. Ett exempel är myndigheters skyldighet att anmäla straffbara överträdelser av miljöbalken som verksamhetsutövare inom hamnen gör sig skyldiga till.

Oljehamnen består av två stycken kajer och ett gemensamt ledningsnät förbinder de olika oljebolagens depåer med kajerna. Gävle Hamn äger och underhåller ledningsnätet från kajerna till respektive bolagsdepå. Inom hamnen finns en lagringskapacitet på 950 000m<sup>3</sup> fördelat på 140 cisterner. Det finns sex stycken bergrum med en lagringskapacitet på 750 000m<sup>3</sup>. Det är underhållsmässigt billigare att lagra i bergrum i förhållande till cisterner. Det är cirka 120 tankfartyg som angör oljehamnen per år. ([www.gavle-port.se](http://www.gavle-port.se) 2006-12-29)

Generellt innebär oljehamnsverksamhet risker i första hand genom kolväteutsläpp i atmosfären och produktutsläpp till mark och vatten. Alla utsläpp är skadliga för människan och miljön, och ska därför alltid bekämpas och minimeras så långt det är praktiskt möjligt. För brandsäkerheten finns två havsvattenbrandpumpar med en kapacitet på 10m<sup>3</sup>/minut om olyckan är framme. Inom hamnen finns också ett gemensamt avledningssystem för oljeförorenat dagvatten. Gävle hamns

reningsanläggning utgör det sista ledet i reningsprocessen innan vattnet släpps till recipient. ([www.gavle-port.se](http://www.gavle-port.se) 2006-12-29)

#### 4.7 Miljö och säkerhet

Gävle hamn arbetar efter en övergripande miljöpolicy. För att nå en bra miljö gäller det att tillsammans utnyttja resurserna effektivt och minska buller samt utsläpp till luft, mark och vatten. Att miljökraven följs och att en anläggning är i ett bra skick kontrolleras av tillsynsmyndigheten Länsstyrelsen. Kontrollerna sker i förhållande till två olika värden: Gränsvärdet, som aldrig får överskridas, och riktvärdet, som inte får överskridas mer än tillfälligt. Om utsläppsgränserna överskrids kan det leda till åtal mot anläggningsägaren.

Varje år ska företagen i oljehamnen lämna in en Miljörapport till tillsynsmyndigheten. I rapporten ska finnas en miljöberättelse där företaget bland annat anger hur mycket olja som hanterats under året, hur mycket avfall man haft och eventuella störningar i driften. Dessutom rapporteras utsläpp och kontrollresultat.

I oljehamnen hanteras många olika produkter med skiftande farlighetsgrad för människor och miljö, därför har råvarorna och produkterna en gemensam beteckning: Farligt Gods. Hanteringen av Farligt Gods är omgärdad av regler och vedertagna rekommendationer, som vi alla måste rätta oss efter. Alla har ett personligt ansvar för att vi själva, andra människor och vår miljö inte utsätts för fara.

På ett flertal ställen inom hamnområdet och inne på företagen finns skyltar med påminnelser om gällande föreskrifter och regler. Anvisningarna påminner bland annat om skyddsföreskrifter som användandet av hjälm och det generella rökförbudet i oljehamnen. I alla hamnar världen över finns det speciella driftsföreskrifter, så kallade hamnregler.

De här föreskrifterna är en sammanlänkning mellan lagar, förordningar, lokala föreskrifter och internationella rekommendationer. Föreskrifterna är upprättade för att verksamheten ska kunna drivas så säkert som möjligt. Alla som arbetar i en bransch där man hanterar farligt gods ska känna trygghet i sitt arbete, och därför är det viktigt att alla känner till de krav som ställs på en säker hantering.

Ship/Shore Safety Checklist är ett annat säkerhetsdokument som alltid används när ett fartyg kommer in i hamnen. Checklistan är ett hjälpmedel för fartyg, mottagande och utlastande företag och hamnen för att tillsammans kunna gå igenom vilka säkerhetsföreskrifter som gäller. Ship/Shore Safety Check List är också en form av arbetstillstånd så att fartyget ska kunna lasta eller lossa i hamnen.

All dokumentation är en viktig del i hanteringen för att man ska kunna följa upp verksamheten. Det finns flera olika former av dokumentation beroende på om det är en lastning av bil, båt eller tåg eller en annan operation inom området. Den så kallade ISPS-koden, The International Ship and Port Facility Security Code. Detta nya säkerhetssystem är utfärdat av IMO, International Maritime Organisation, och därmed enhetligt världen över. Systemet innebär bland annat att ett generellt tillträdesförbud gäller för hela hamnområdet. Därför fordras ett särskilt

inpasseringstillstånd som kan sökas via det företag som man ska besöka. Fartygen är också ett skyddsområde.

Gävle hamn är inte miljöcertifierade. Miljöcertifieringsarbetet finns påbörjat och datasystemet Ativa är inköpt. Ativa är ett system för att skapa rätt dokumentstruktur och underlättar det arbete som miljöcertifieringen kräver ska vara utfört, tillgängligt och levande för att kunna genomföra certifieringen. På grund av arbetsbelastningen i dagsläget finns inte möjlighet att bedriva ett aktivt miljöarbete för att få företaget miljöcertifierat. I dag sköter en konsult alla de ansökningar om tillstånd som krävs för hamnens verksamhet och han arbetar en dag i veckan. Planer finns på att anställa en miljöhandläggare under våren 2007.

## 5. Analys och slutsats

---

*I detta kapitel diskuterar jag kring det insamlade materialet. Diskussionen syftar till att med stöd av valda teorier och insamlad data återknyta och besvara min inledande frågeställning.*

---

### 5.1 Introduktion

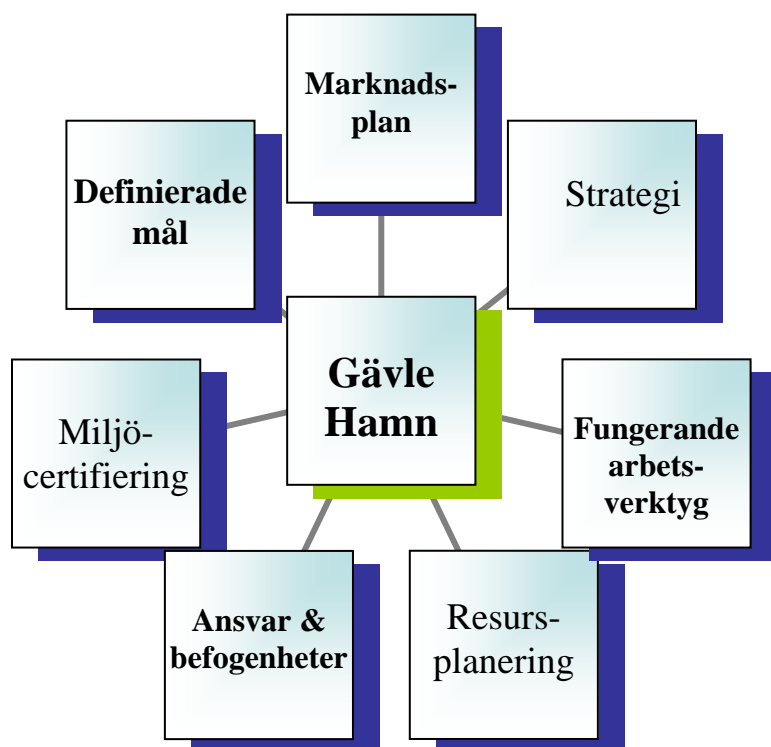
Gävle hamns organisation är relativt liten med 32 anställda, därav 16 tjänstemän; som direkt kommer att beröras av studiens resultat. Resultatet sträcker sig över alla verksamhetsområden och kommer att involvera hela organisationen, om Gävle hamn väljer att följa mina rekommendationer. För att aktivt kunna skapa mig en bild av arbetet i hamnen, har jag utöver intervjuerna tillbringat mycket tid i Gävle hamns kontor som ligger i Fredriksskans.

De förslag till åtgärder som kommer att presenteras här nedan är rekommendationer som jag bedömer kommer ge en effektivare verksamhet. Där man skapar en högre motivation internt och resurserna inom företaget utnyttjas på ett mer kostnadseffektivt sätt. Det kommer att ske genom att det skapas en bättre ”ordning och reda” inom styrsystem och dokumentation, som förtydligar och sätter upp ramverket för de arbetsprocesser som finns i verksamheten. Det kommer att medföra, att redan befintliga system trimmas in för att anpassas och blir de hjälpsystem de är avsedda av vara. Det sker genom att kravspecifikationer presenteras som tydliggör det behov som finns i verksamheten och lyfter fram de brister som har identifierats under arbetets gång. Det kommer också att skapa helt nya dokument och system för att strukturera och formalisera. Att skapa en standard med utsedda processansvariga kommer att medföra en ständig förbättring vilket gör att man kvalitetssäkrar det arbete som utförs.

När empiri och teori har fått löpa som två parallella processer är det nu dags att sammanställa vad respondenterna säger och vad studien resulterat i. De fyra problemområden som har identifierats och prioriterats är:

- Målformulering/ Strategi
- Marknadsplan
- Ekonomi- och lönesystem
- Miljöcertifiering

Det fanns fler områden som visas i bilden nedan men jag har valt att sammanställa dessa till fyra övergripande problemområden. Problemen går i varandra och det gör också de förslag till lösningar som kommer att presenteras här nedan med motivering till varför de skulle förbättra situationen hos Gävle Hamn.



**Figur 5.1:** Gävle Hamns kritiska faktorer

**Källa:** Egen

Jag kommer här nedan att diskutera och dra slutsatser vad som är viktigt att åtgärda i den interna organisationen för att skapa flexibilitet, samtidigt som det underlättar för en expansion. Det hjälper också till att på ett mer kostnadseffektivt sätt kunna planera de resurser som finns inom företaget.

## 5.2 Målformulering och strategi

Gävle Hamn har en övergripande framtidsplan, en vision som beskriver organisationens väg och vad den ska uppnå. För att underlätta det övergripande expansionsarbetet är det viktigt att identifiera vilka målsättningar som finns, dels taktiskt men också operativt. Det är bra att skapa realistiska och mätbara mål som organisationen kan uppnå.

Den formalisering som krävs är att aktivt kommunicera ut och skapa en gemensam målbild, där alla medarbetare känner delaktighet och ser sin funktion som ett bidragande för att nå fram till det gemensamma målet. Den vision ”framtidsplan 2010” måste brytas ner till mer kortsiktiga mål som kan göras mätbara både för enheter och medarbetare. Det är viktigt att skapa formella styrsystem genom målformuleringen för att:

Mäta rätt saker exempel nyckeltal, ekonomi, tonnage.

- Fördela ansvar.
- Beslutsunderlag.

- Skapa moral och känsla för mål.
- Ge samhörighetskänsla.
- Uppföljning och utvärdering.

Framtidsplan 2010 kan ses som Gävle Hamns strategiska styrning och därmed den långsiktiga målsättningen. Nästa steg blir att bryta ner de strategiska målen till taktiska målsättningar som bör vara på årsbasis tillsammans med budgeten. Därefter delas de taktiska målen upp i operativa mål som är per avdelning och på medarbetarnivå. Ett exempel kan vara att precisera hur mycket man beräknar att torrlast, bulk, och trä skall öka procentuellt. Om man räknar med en 30% ökning över året vilka konsekvenser får det för verksamheten? Behöver man rekrytera fler kranförare eller bygga fler magasin? Hur kommer ökningen att påverka avdelningen Kranhantering / Drift och slutligen vad blir Mattias Jähder och Tommy Börjessons personliga målsättning för att kunna utföra arbetet effektivare och kunna hantera den ökningen som är företagets kortsiktiga målsättning.

Utvecklingssamtal bör genomföras två gånger per år, ett samtal där man sätter de individuella målen och ett möte där man stämmer av hur det har gått. De mål som sätts upp skall ha en direkt koppling till Gävle Hamns övergripande mål. Målstyrning innebär att Gävle Hamns övergripande mål bryts ner för varje nivå i organisationen. Detta för att varje medarbetare ska kunna se kopplingen mellan de mål som de kan påverka, på sin egen nivå och de övergripande målen. För att målstyrningen ska ge avsedd effekt är det viktigt att personalen är delaktiga i fastställandet av det egna målet, hur de ska mätas och under vilken tidsperiod de ska uppnås. Det krävs också kontinuerlig återkoppling på prestationer, för att skapa en positiv attityd och träning på att ge och ta konstruktiv kritik.

Teorierna går isär i frågan om befattningsbeskrivningar, min uppfattning är att det underlättar för företaget att få klara roller som är förankrade med befogenheter och attestätter för att på så sätt kunna skapa en struktur och undvika frustration och konflikter. Befattningsbeskrivningar är också till nytta för den enskilda medarbetaren som får ett stöddokument i det egna arbetet och en ökad förståelse för andra medarbetares arbete. Befattningsbeskrivningen är också ett bra verktyg vid kompetensutveckling, utvecklingssamtal och löneförhandling.

### **5.3 Marknadsplan**

Gävle hamn behöver en marknadsplan för att få ett samlat grepp om företagets position på marknaden och för att identifiera var man skall lägga sina resurser för att bli bättre. Marknadsplanen ska inte vara ytterligare en pärm, utan ett levande dokument där alla varit med och analyserat och tänkt till, för att skapa ett bra arbetsverktyg. Marknadsplanen är ingen skrivbordsprodukt utan kräver aktiva insatser från många medarbetare inom företaget. Planeringsprocessen blir ett naturligt steg i att ventilera medarbetarnas idéer och se vad som skulle kunna vara möjligt att genomföra. När många medarbetare är delaktiga i planeringsprocessen skapar det motivation och större acceptans för slutprodukten.

Det är viktigt att gå igenom alla stegen i strategiprocessen för att kunna formalisera marknadsplanen till ett bra verktyg. Det måste göras en företagsanalys för att kunna beskriva nuläget, var hamnen befinner sig idag. Därefter en tydlig målformulering som talar om vart man

ska och vägen dit i form av en strategiformulering. Strategi handlar om hur Gävle hamn ska utnyttja sina samlade resurser för att lyckas nå fram till de uppsatta målen.

Nu saknas en omvärldsbevakning och konkurrentanalyser genomförs inte. En viktig del i marknadsplanen är omvärldsanalys, vad händer inom branschen? Vilka trender kan man se? Hur påverkar EU? Ny lagstiftning inom områden som påverkar verksamheten? Det är också viktigt att genomföra konkurrentanalyser för att kunna identifiera sina interna styrkor och svagheter samtidigt som man kan se externa möjligheter och hot. I dagens globala samhälle där förändringar sker allt snabbare är det av stor betydelse att systematiskt samla information om marknaden och dess aktörer, för att tidigt identifiera trender och teknikutveckling. Kundernas attityder är en framgångsfaktor att fånga upp tillsammans med marknadens storlek ger det den marknadsmässiga förutsättningen för expansion eller förändring.

Det är också av betydelse att det finns en budget för hur mycket marknadsföringen får kosta. Det skapar ansvar och befogenhet att agera mot uppsatta mål för marknadsföringsarbetet. Det är bra att få en handlingsplan över hur säljarbetets resurser ska disponeras, hur man vill bearbeta marknaden och vilken strategi man väljer att använda i ett första skede. Handlingsplanen bör vara med en kortsiktig och en långsiktig målsättning, för att på ett bra sätt kunna planera för hur säljtaktik- och säljvillkor ska läggas upp. Hur de ska göras mätbara och realistiska. Marknadsplanen har många syften som att prioritera resurser och skapa samordning och styrning.

Att systematiskt samla information om marknaden och företagets övriga funktioner, är en grundläggande sysselsättning för att kunna skapa en bra marknadsplan. Det arbetet måste sedan kontinuerligt genomföras, för att skapa en levande process som ständigt uppdateras. Utse en processansvarig i organisationen som kan genomföra de ständiga förbättringarna processen kräver. Marknadsplanen bör förvaltas och arbetas fram av marknadschefen.

#### **5.4 Ekonomi- och lönesystem**

Det är först nu år 2007 som Gävle hamn får avkastningskrav<sup>4</sup>. Gävle hamn har ett avkastningskrav på 1 mkr efter finansiella poster, exklusive värdejusteringar men före bokslutsdispositioner.

Ekonomi och löneprogram ska fungera som hjälpverktyg. I Gävle Hamn fungerar det inte bra och jag tycker att man ska arbeta fram en kravspecifikation över de funktioner man vill ha, för att på ett smidigt sätt kunna klara det dagliga arbetet. Om den centrala ekonomifunktionen inte klarar av att leverera det som efterfrågas inom en överskådlig tid, anser jag att man måste byta ekonomi och lönesystem. Det för att kunna få ett väl fungerande verktyg som är integrerat och kan serva med enkla saker som underlag till arbetsgivaravgifter och sammanställda siffror till skattedeklarationerna. Det är ett ekonomisystems primära funktion att underlätta och förenkla hanteringen av alla de ekonomiska data som hanteras inom ett företags operativa verksamhet.

Det komplexa ekonomisystemet medför att man inte har kontroll över utvecklingen och fel som kan uppstå. 200 000 kr är en stor utgiftspost för ett i nuläget dåligt fungerande ekonomi och

---

<sup>4</sup> Räntabilitet



lönesystem. Kraven på Gävle hamn har skärps och då måste man också ges valfrihet och möjlighet att välja de verktyg som serverar och passar verksamheten bäst. Verktyget skall vara anpassat efter hamnens verksamhet och inte som i dagsläget att verksamheten i hamnen anpassas efter ekonomi och lönesystem.

Det är en allvarlig situation när ekonomifunktionen upplever att de inte har kontroll över den ekonomiska utvecklingen. När fel är svåra att upptäcka och korrigera, enkla rapporter omöjliga att generera på egen hand, då är situationen kritisk. Ekonomi och lönesystem kräver högsta prioritet för att komma till rätta med problemen och kvalitetssäkra det arbete som utförs inom ekonomiavdelningen.

## **5.5 Miljöcertifiering**

Det är Gävle kommuns målsättning i kommunplanen, att sträva efter att arbetet hela tiden ska präglas av hållbar utveckling och med fokus på miljön. Kraven i samhället och från internationellt håll så som FN och EU blir allt tuffare för att minska den globala växthuseffekten. Gävle hamn rekommenderas att omgående börja arbetet med en miljöcertifiering, dels för att ytterligare säkra det egna arbetet men också för goodwill till närmiljön, ägare och kunder. Med ett långt framskridet miljöarbete ökar möjligheterna betydligt för att bli utnämnd till en utav Sveriges åtta - tio rikshamnar vilket i sin tur har ett stort erkännande och är en bra marknadsföringsfaktor.

Det blir också lättare för Gävle Hamn att ställa krav på de lokala aktörerna på plats och de kunder som utnyttjar hamnens tjänster. Det gäller också att bibehålla och skapa ett stort förtroendekapital hos de intressenter som finns. Att ha väl dokumenterade arbetsrutiner och ha drivit det lite längre som till en miljöcertifiering är positivt ur många aspekter. Dels genom att det skapar en större acceptans om olyckan skulle vara framme, men också i förebyggande syfte eftersom arbetsrutiner ses över kontinuerligt och ständigt förbättras.

Det är viktigt att identifiera miljöaspekterna för verksamheten och sätta upp mål för miljöarbetet. Därifrån kan man sedan skriva en handlingsplan för att klara av att nå upp till målen. Krav ställs på dokumenterade ansvarsförhållanden och rutiner samt återkommande revisioner i syfte att ständigt förbättra miljöarbetet. Här liksom i marknadsplanen är det viktigt att det blir en levande process, med en person utpekad som processansvarig. Det krävs också en bra intern och extern miljökommunikation genom uppdaterade hemsidor och information till brukare av Gävle hamn.

## **5.6 Gapet mellan teori och empiri**

Gapet mellan teori och empiri eller svaret på min inledande frågeställning kommer här i en komprimerad form.

För att Gävle hamn ska kunna expandera och effektivisera verksamheten mot hållbart utveckling med fokus på miljöaspekten krävs enligt nulägesanalysen att Gävle hamn standardiserar och formaliserar verksamheten för att utnyttja sina resurser på ett kostnadseffektivt sätt. Nulägesanalysen ger en helhet av organisationen och möjlighet att identifiera de områden som

fordrar extra uppmärksamhet i en inledande expansionsfas. Ur analysen framkom fyra problemområden som primärt behöver åtgärdas för att kunna skapa en ekonomi över befintliga resurser.

**Målformulering och strategi**, den övergripande framtidsplanen behöver brytas ner till kortsiktiga mål som kan förmedlas och förankras hos medarbetarna. Under denna rubrik har jag också diskuterat kring vikten av att ha klara målsättningar dels övergripande men också på individnivå. Målen behöver också kompletteras med befattningsbeskrivningar, attesträtt och slutligen kompetensutvecklingsplaner med kontinuerlig uppföljning genom utvecklingssamtal. Allt för att skapa motivation i organisationen och en strävan mot ett gemensamt mål, det ger en strategisk ledning som leder till förnyelse och tillväxt.

**Marknadsplan** behöver upprättas för att få ett samlat grepp på marknadsföringen och en kortsiktig respektive långsiktig handlingsplan och målsättning. Hur ska man marknadsföra sig som ett resursstarkt alternativ till alla de hamnar som redan finns i Östersjön. Vilken säljtaktik ska användas och vilka marknadsmässiga förutsättningar finns det och kanske viktigast av allt, vad tycker kunderna om Gävle hamn?

**Ekonomi- och lönesystem**, Gävle hamn behöver ett användarvänligt verktyg som underlättar och skapar kontroll över ekonomin. Ett verktyg anpassat till verksamheten som gör vardagen enklare att summera i ekonomiska termer.

**Miljöcertifiering** är en viktig fråga som ligger i linje med Gävle kommuns målsättning med hållbar utveckling med fokus på miljöfrågor. Kraven från samhället i stort blir allt intensivare och det begärs att alla tar ett gemensamt ansvarstagande för miljöfrågorna.

Det är viktigt att skapa en samspelt organisation där alla vet sina positioner. Det kan liknas med metaforen av ett fotbollslag, där reglerna är väl kända av laget och man vet åt vilket håll man ska springa för att göra mål. Det kan låta enkelt i teorin men det är ett stort arbete som krävs för att kunna genomföra de fyra förändringar som jag har lyft fram i denna studie.

Under arbetets gång har andra slutledningar och insikter kommit i dagens ljus, men som inte riktigt hör till min inledande frågeställning, men som ändå hjälper till att skapa förståelse för den komplexa kontext som Gävle hamn befinner sig i. Dessa insikter har jag valt att presentera under en egen rubrik som kommer här nedan.

## 5.7 Insikter

Att ha en kommunal ägare som förvaltar ett flertal aktiebolag har många gånger sina fördelar men också nackdelar. Gävle Hamn är bara ”en” bricka i ett stort politiskt samhällsekonomiskt spel, vilket inte alla gånger är förenligt med att driva ett affärsmässigt företag. Jag syftar till att beslutsfattandet ofta är eller blir långa processer och att det många gånger blir politik inblandning i affärsverksamheten. Både offentlig och privat verksamhet utsätts för ett allt bistrare klimat vilket i sin tur medför att Gävle Hamn får flera kravställare dels kommunen men också de privata företag som är i beroendeställning till hamnens utveckling. De flesta verksamheter möter kort sagt allt tuffare ekonomiska villkor och kraven för att överleva ökar.

Stora förändringar av styrningen både av privata och offentliga verksamheter har genomförts, kostnadseffektivitet och hushållning med befintliga resurser är ett måste. De företag som inte klarar av omställningen överlever inte.

Faktorer som internationalisering av ekonomin med ökad globalisering av marknader, snabb teknologisk utveckling, ökad miljöhänsyn samt djup lågkonjunktur med offentliga budgetunderskott och obalans i stadsekonomin har påverkat både privata företag och offentlig verksamhet. Många företag möter en ökad konkurrens, samtidigt som privatiseringar, avregleringar och minskade resursramar ställer hårdare ekonomiska krav på offentliga verksamheter.

Under tiden i hamnen har jag tydligt kunnat se att de företag som är etablerade i hamnens område och har varit det under en längre period har stor betydelse för att generera en positiv utveckling. En del aktörer är fast i gamla banor och det kan vara svårt att skapa den utveckling som krävs, när aktörer kört fast i gamla banor och av principskäl motarbetar förändringsprocessen. Det sker utan att inse, att det krävs en gemensam kraftansamling för att kunna överleva på en global marknad.

Det är också av största vikt att medarbetarna i hamnen inser att den förändring som skall genomföras, kommer inte att ske genom att ledningen pekar med hela handen. Det är en process där varje medarbetares insats, är av stor betydelse för att lyckas och generera den tillväxt och förändring som Gävle hamn står inför. Den utveckling som sker av företaget kommer att gå genom medarbetarnas eget arbete.

Teorierna beskriver det ultimata, en perfekt värld som sällan uppnås i praktiken och Gävle Hamn är ett levande bevis på att det fungerar ganska bra med informell styrning och utan formella styrande system och dokument. Gävle Hamn har trots allt överlevt på marknaden i över 100 år. För att på ett bra sätt klara av expansion samt effektivisering och kunna profilera sig som det logistiknav som kommunen eftersträvar, är det viktigt att formalisera och standardisera verksamheten. Det i sin tur kommer att medföra att omställningsprocessen blir mindre smärtsam.

## 6. Rekommendationer

---

*I det här kapitlet kommer mina avrundande ord samt förslag till vidare studier och forskning.*

---

### 6.1 Gävle hamn förslag till fortsatta studier

På grund av att respondenterna inte uppfattar ekonomisystemet som rationellt hade det varit intressant att beräkna kostnaden för att utnyttja kommunens ekonomisystem alternativt ett mindre ekonomisystem från till exempel Visma eller Hogia. Att ta hänsyn till under jämförelsen är faktureringsrutinerna. Faktureringsrutiner är hela processen från orderupptagning och leverans till upprättande och utsändande av faktura. När ett företag fakturerar på vissa tidpunkter istället för fortlöpande ger det ett avsevärt ”slack” till den effektiva kredittiden, vilket i sin tur skapar omfattande kostnader. Det hade varit intressant att beräkna kostnaden för att anlita kommunens system i förhållande till att utföra faktureringen på egen hand i Gävle Hamn.

Det är viktigt att ha en strategi och handlingsplan för den marknadsföringssatsning som ska genomföras för att kunna skapa målsättningar samtidigt som det ges tillfälle att reflektera över den egna verksamheten och branschen i stort. Att arbeta fram en marknadsplan som kan hjälpa till att strukturera upp resurser och var satsningarna skall koncentreras för att bli effektiva. Delar av arbetet med att jobba fram en marknadsplan skulle kunna genomföras i form av examensarbeten. Till exempel omvärldsbevakning utförd av vetgiriga studenter är nog ett spännande projekt eftersom de inte är färgade av branschen.

Delar av miljöcertifieringsarbetet kan vara ett bra uppslag till examensarbete, för en student vid Högskolan från programmet Industriell Ekonomi, eller liknande.

Benchmarking mot en hamn av samma karaktär för att lära av deras framgång och misstag. Allt i syfte att generera ökad erfarenhet och kunskap om branschen och verksamheten.

### 6.2 Verksamhetsstyrning förslag till fortsatta studier

Marknadsplan, handlingsplan, strategi- och affärsplan är i stort sett olika benämningar på samma sak. Det framgår tydligt att teorin förespråkar en terminologi som allt som oftast inte är allmänt vedertagen i praktiken. Det jag ser som intressant att studera och fördjupa sig ytterligare i är den begreppsförvirring som finns mellan teori och empiri. Tanken är att teorin ska spegla och förklara empirin men så blir inte alltid fallet

Ett annat intressant område att undersöka är skillnaden mellan kommunalt och privat ägande av aktiebolag. Är kommunalt ägande en fördel eller till nackdel för företaget. Det hade också varit intressant att utföra en jämförelse mellan ett kommunalt och privatägt aktiebolag i samma bransch för att belysa de positiva och negativa aspekterna.

Här stannar tåget, resenären kliver av och börjar planera för nästa resa .....

## Bilagor

---

*Här återfinns mer information om Gävle Hamn AB och en ordlista.*

---

### **Bilaga 1. Historisk återblick Gävle hamn**

För att ge en liten historisk återblick, Gävle hamn fick år 1491 av Sten Sture den äldre stapelrätt, det vill säga rätt att idka handel både i Sverige och i utlandet liksom andra köpstäder som "widh siöön belägne äro". Hamnen har haft mycket stor betydelse för Gävles utveckling. Bottniska handelstvänet, som Axel Oxenstierna låg bakom, försvårade Gävles sjöfart på utlandet under 1600-talet och gynnade i stället Stockholm.

På 1750-talet ökade exporten av järn och därmed även sjöfarten och rederiverksamheten. Ända fram till 1860-talet, då Nyhamn byggdes, var Inre hamnen i Gävle den egentliga hamnen. Fartygen lastade och lossade även ute på redan. 1898 fattades beslutet att anlägga en djuphamn, och Fredriksskanshamnen invigdes 1905.

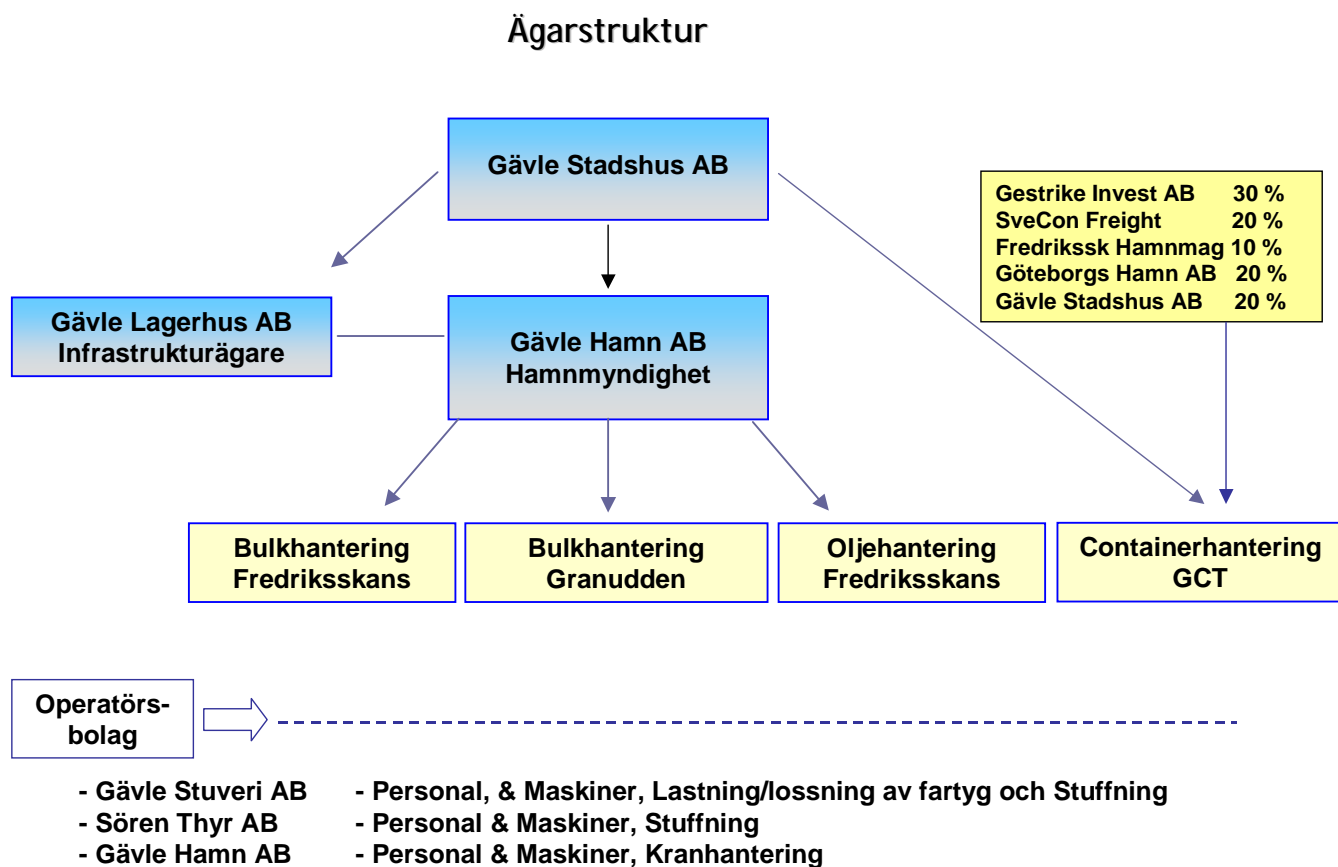
År 1783 fanns i staden mer än 40 fartyg, varav en stor del gick med frakter ända till Medelhavet. Ångbåtstrafiken kom igång på 1830-talet och gick även med passagerare mellan kuststäderna. När industrier anlades i Gävle i mitten av 1800-talet och Gävle-Dala Järnväg öppnades mellan Falun och Gävle 1859 gav det ytterligare exportmöjligheter och uppsving i hamnen. Gävles handelsflotta med cirka 100 fartyg var vid denna tid, mitten av 1800-talet, tidvis större än Stockholms och Göteborgs.

På 1950- och 1960-talen hade både Inre hamnen och Fredriksskanshamnen stor verksamhet. Sommaren 1956 låg en dag 56 fartyg i hamnen. Skogsproduktterminalen Granudden invigdes 1976, en roll on-roll off-anläggning byggdes där på 1980-talet och containertrafiken har ökat. Genom bra assistans av isbrytare har hamnarna inte varit stängda vintertid sedan 1960-talet. Vid Bomhus finns dessutom en hamn i Karskär för Korsnäs AB:s behov (<http://193.14.180.66:81/boken/bokpost.hbs>, 2006-10-20)

### **Bilaga 2. Inblick Gävle hamn**

Idag längs Sveriges kust finns ett femtiotal hamnar öppna för kommersiell trafik. Det är stora terminaler där gods, människor och transportslag möts och där det skapas effektiva logistiska transportlösningar. Människor anländer eller avreser. Gods lossas, lastas, omlastas, lagerhålls och förädlas. Hamnarna är knutpunkten i industrins transportkedjor, samhällets distributionsnät och färjerederiernas passagerartrafik. Huvuddelen av all godshantering – 85 procent av Sveriges utrikeshandel – importeras eller exporteras via en kommersiell hamn. Var femte minut ankommer eller avgår ett lastfartyg, en färja eller ett kryssningsfartyg. (Risfelt Hammargren 2006).

Ägarstrukturen för de företag som finns representerade i Gävle hamn är som visas i bilden nedan.



**Figur 2.1.** Gävle hamns ägarstruktur

**Källa:** Presentationsmaterial Gävle Hamn, 2007-02-24

Gävle Stadshus AB är moderbolag åt följande företag:

Gävle Energi AB  
 AB Gavlegårdarna  
 Brynäs Byggnads AB  
 Gävle Hamn AB  
 Gävle Lagerhus AB

Gävle Stadshus AB utgör en administrativ plattform för samordning och styrning av dotterbolagen. Moderbolaget svarar för bolagskoncernens ekonomiska optimering. Moderbolagets styrelse beslutar utifrån direktiv i bokslutsprocessen om givande och tagande av koncernbidrag, ägartillskott och utdelning.

Moderbolaget ska organisera och samla in den information rörande dotterbolagens verksamhet som kommunstyrelsen begär för fullföljande av sin uppsiktsskyldighet. Moderbolaget ska till dotterbolagen förmedla de ägardirektiv som utgår från kommunfullmäktige och kommunstyrelsen.

Utifrån företagspolicy och ägardirektiv utformar och beslutar moderbolagets styrelse en operativ beslutsordning som närmare anger beslutsnivåer i bolagskoncernen.

Moderbolaget ska utifrån kommunfullmäktiges och kommunstyrelsens verksamhetsplaneringsprocess avseende kommunkoncernens utfärda anvisningar för dotterbolagens budget och bokslut. Moderbolaget ska sammanställa och redovisa såväl egen som dotterbolagens verksamhetsplanering, inkluderande budget och bokslut till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige enligt av kommunstyrelsen utfärdad tidplan.

Moderbolaget äger efter samråd med bolagets styrelser att, inom ramen för av kommunstyrelsen utformad verksamhetsplanering, utfärda ytterligare styrsignaler till dotterbolag.

Moderbolaget ska å-jourhålla och löpande uppdatera av kommunfullmäktige utfärdade styrdokument såsom policys, reglementen och riktlinjer avseende de kommunala företagen". (Kommunplan med årsbudget 2006 och utblick 2007-2009)

Gävle Stadshus AB fortsätter att samordna ägarskapet för bolagen i bolagskoncernen så att de gemensamma resurserna används optimalt i visionens anda. Här ingår också att fortsätta översynen av bolagsstrukturen. Bolagskoncernen långsiktiga finansiella situation kommer även fortsättningsvis att sättas i fokus. ( Gävle kommunplanKommunplan med årsbudget 2006 och utblick 2007-2009)

Bilaga 3: Gävle Hamn Framtidsplan 2010





## Referenser

---

Här återfinns de källor jag använt mig av.

---

### Litteratur

- Aaker. David. A. 2001, *Strategic Market Management*, John Wiley & Sons, Inc.
- Alvesson, M. 1998, *Kritisk organisationsteori*. Liber Malmö.
- Ax. C, Johansson. C, Kullvén. H, 2005:3, *DNE, Den nya ekonomistyrningen*. Liber Ekonomi. Malmö.
- Boddy, D. 2002, *Managing Projects – Building and leading the team*, FT Prentice Hall.
- Bolman L. G. och T. E. Deal 1997:2, *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, Studentlitteratur. Lund.
- Bruzelius. Lars.H. och Per-Hugo Skärvad. 2004, *Integrerad organisationslära*, Lund Studentlitteratur.
- Ek. Torbjörn, 1999, *Våga, växa, vinn*, Ekerlids Förlag. Stockholm
- Gummesson. Evert, 1984, *Resultatinriktad marknadsföring*, PA Nordstedt & Söners förlag Stockholm.
- Kvale S, 1997, *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund Studentlitteratur.
- Lindholm. S. 2001. *Vägen till vetenskapsfilosofin*. Academia. Adacta AB.
- Patel, R & Davidsson, B. 1994, *Forskningsmetodikens grunder*, Lund Studentlitteratur.
- Samuelson. L.A. 2004:8, *Controllerhandboken*, Teknikföretagen av Industrilitteratur AB.
- Skärvad P-H., Olsson. J. 2003:10, *Företagsekonomi 100*, Daleke Grafiska AB, Malmö.

### Internet

<http://193.14.180.66:81/boken/bokpost.hbs>, 2006-10-20

[www.gavle-port.se](http://www.gavle-port.se) 2006-10-26

[www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=256133&i\\_word=milj%20ledningssystem](http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=256133&i_word=milj%20ledningssystem). 2006-12-15

### **Publicerade källor**

Gävle Kommun, Kommunplan med årsbudget 2006 och utblick 2007-2009.

Gävle Hamn 100 år, ett välsmort nav i logistikens snurrande hjul.

Gästriket 2006, Gästrike Media AB

### **Opublicerade källor**

Gävle Kommuns kommunledningsmål och ekonomiska ramar 2007-2010

### **Intervjuer**

Mikael Löf	VD	2006-11-24
Marianne Pedersen	Ekonomichef	2006-11-20 och 2006-12-18
Ulf Wiik	Marknadschef	2006-11-16
Agneta Bast	Assistent, Reception	2006-10-23
Kajsa Jogin	Trafikchef	2006-11-03
Daniel Karlsson	Oljehamnschef	2006-10-24
Mattias Jähder	Driftschef	2006-10-20
Lars Forsling	Säkerhetschef	2006-10-23
Sandra Roström	Assistent, lön ek	2006-10-20
Jane Mårtensson	Ekonom	2006-10-20