Examensarbete, Högskolan på Åland, Utbildningsprogrammet för Företagsekonomi

EN TUR TILL

Förutsättningar för en extra tur- och returresa med färja mellan Åland och Sverige

Robin Sommarström

29:2019

Datum för godkännande: 11.06.2019
Handledare: Ben Henriksson

EXAMENSARBETE
Högskolan på Åland

Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Författare:	Robin Sommarström
Arbetets namn:	En tur till - Förutsättningar för en extra tur- och returresa med färja mellan Åland och Sverige
Handledare:	Ben Henriksson
Uppdragsgivare:	

Abstrakt:

Uppsatsen inleds med en problemformulering som belyser att det i dagsläget är svårt att ta sig till Åland från Sverige efter en viss tidpunkt på eftermiddagen. Syftet med detta arbete är att undersöka om det är möjligt att med dagens befintliga tonnage köra ytterligare en tur- och returresa mellan Åland och Sverige.

Arbetet undersöker via en kvalitativ metod genom intervjuer och en kvantitativ metod genom en bidragskalkyl om det finns företagsekonomiska förutsättningar att utöka någon av rederiernas respektive turlista.

Resultatet visar att det blir svårt att bedriva den önskade utökade nattidtabellen på en reguljär basis, även om det finns tillfällen såsom under högsäsong, sportlov och större arrangemang där den extra tur- och returresan skulle göra stor nytta både för rederiet och rent samhällsekonomiskt.

Nyckelord (sökord):

bidragskalkyl, break even, färja, lönsamhet, särintäkter, särkostnader

Högskolans serienummer:	ISSN:	Språk:	Sidantal:
29:2019	1458-1531	Svenska	55

Inlämningsdatum:	Presentationsdatum:	Datum för godkännande:
10.06.2019		11.06.2019

DEGREE THESIS

Åland University of Applied Sciences

Study program:	Business Administration
Author:	Robin Sommarström
Title:	One More Departure - Viability of Extended Ferry Timetable between Åland and Sweden.
Academic Supervisor:	Ben Henriksson
Technical Supervisor:	

Abstract:

This thesis discusses the main problem with the current timetables that exists today. A passenger travelling from Sweden to the Åland Islands have to leave early in the evening before if his or her appointment on Åland occurs before lunch the following day. The purpose of this thesis is to find out if there in economic terms is possible to let one of the current ferries sail one more return voyage to Sweden and back. The theoretical part that makes out the fundament of this thesis consists of both the existing timetables and other material from the shipping companies.

As a background to this analysis, interviews and other methods of qualitative research has been used. The contribution analysis has been divided into four scenarios with different input variables. Examples of these variables are ticket revenues, fuel consumption and wages. The conclusion is that it will be difficult to get a positive outcome with the extended time table. Anyhow, at some occasions it will still be possible to attract the amount of passengers needed to create a positive result.

Key words:

ferry, timetable, contribution analysis, contribution calculation

Serial number:	ISSN:	Language:	Number of pages:
29:2019	1458-1531	Swedish	55

Handed in:	Date of presentation:	Approved on:
10.06.2019		11.06.2019

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. **INLEDNING** **6**
   1.1. Bakgrund och nuläge 6
   1.2. Problemformulering 7
   1.3. Syfte 8
   1.4. Avgränsningar 8
2. **METOD** **9**
   2.1. Val av metod 9
   2.2. Insamling av data och information 11
   2.3. Validitet och reliabilitet 11
3. **TEORI** **13**
   3.1. Kalkylmodellen 13
   3.2. Situation - Styrning - Strategi 14
   3.3. Undersökning av marknaden 16
4. **EMPIRI** **20**
   4.1. Defintioner 20
      4.1.1. Särintäkter och särkostnader 20
   4.2. Nuläget 22
      4.2.1. Tidpunkter och tidszoner 22
      4.2.2. Val av fartyg 24
   4.3. Omvärlden 24
      4.3.1. Konkurrerande trafik till sjöss och i luften 24
      4.3.2. Näringslivets behov av transporter 25
      4.3.3. Näringslivets syn på subventioner 27
      4.3.4. Påverkan på hotellnäringen 28
      4.3.5. Fler möjligheter till skärgården 28
      4.3.6. Dagsturismen 29
      4.3.7. Destinationsutveckling 30
      4.3.8. Konjunkturcykler inom sjöfarten 31
      4.3.9. Tänkbara alternativ för ny tidtabell 32
      4.3.10. Längd på testperioden 33
   4.4. Kalkylobjektet 34
      4.4.1. Kalkylobjektets längd i tid 34
      4.4.2. Variabler 34
      4.4.3. Biljettintäkter 36
      4.4.4. Bilplatser 36
      4.4.5. Hela hytter 37

4.4.6. Bäddplatser 37
4.4.7. Ombordförsäljning 38
4.4.8. Valutarisk 38
4.4.9. Bränsle 39
4.4.10. Löner 39
4.5. Scenarier 40
4.5.1. Scenario 1 - Optimistiskt - höga intäkter och låga kostnader 40
4.5.2. Scenario 2 - Högkonjunktur - höga intäkter och höga kostnader 41
4.5.3. Scenario 3 - Lågkonjuktur - låga intäkter och låga kostnader 42
4.5.4. Scenario 4 - Pessimistiskt - låga intäkter och höga kostnader 43
4.6. Resultat 45
4.6.1. Resultatredovisning av scenarierna 45
4.6.2. Uppställande av ett break-even-scenario 46
5. SLUTSATSER 48
5.1. Rekommenderade handlingsalternativ 48
6. KÄLLOR 50
7. BILAGOR 51

1. INLEDNING

1.1. Bakgrund och nuläge

Med tanke på Ålands geografiska läge samt antalet invånare har landskapet ett ganska bra utbud av kommunikationer, främst till den svenska sidan dit avståndet är något kortare än till fasta Finland. Sett till kapacitet är läget för närvarande bra och det är med undantag för storhelger som midsommar lätt att boka en plats till och från landskapet också med ett ganska kort varsel. Begränsningarna som uppkommer då många vill resa till och från Åland berör mest de som verkligen måste ta med sig bilen på resan, och till viss del också de som behöver hyttplats. Kan man avvara bilen och endast ta det som med lite en lite gammaldags term kallas däcksplats är kapaciteten på färjorna god året runt. Priserna är också i stort sett ganska oelastiska och inte alltför säsongskänsliga. Detta kan jämföras med t.ex. platserna på storhelgernas tågavgångar till många svenska orter, eller varför inte med trafiken till och från Gotland, som både fort tar slut och som om de fortfarande finns tillgängliga bjuds ut till väldigt höga priser (Frid, 2018).

Trots de många fartyg som trafikerar Åland och trots att en stor del av dessa är i drift stora under stora delar av dygnet, finns det fortfarande kapacitet som inte utnyttjas till fullo. Exempel är de fartyg (m/s Eckerö och m/s Rosella) som endast är i trafik under ungefär två tredjedelar av dygnets 24 timmar. Om man ser på ett fartyg som en produktionsanläggning, så vill man ju att denna ska vara igång så mycket som möjligt, bara det täckningsbidrag som denna enhet producerar är positivt. Just det faktum att de två dagfartygen ligger stilla i hamn ungefär samma tid på dygnet gör det intressant att undersöka huruvida i alla fall något av dessa kan användas för att möjliggöra för gods och passagerare att nå Åland enligt nya resemönster som idag inte alls är möjliga.

Detta examensarbete har ingen uppdragsgivare och därför benämns endast de aktuella fartyget som just “fartyget” eller “färjan”. Lämpliga fartyg som kan fungera som exempel i kalkylerna är just Viking Lines m/s Rosella (1700 passagerare) (Viking Line, 2017) och Eckerölinjens m/s Eckerö (1500 passagerare) (Fakta om fartyg, 2018). Distanserna för deras respektive linjesträckor Mariehamn-Kapellskär (34 nm) och Eckerö-Grisslehamn (28 nm) är

ganska lika, likaså deras högtrafiktidtabeller med tre tur- och returresor per dag där båda vilar på den åländska sidan. Den längre sträckan med en längre restid som är till nackdel för Rosella kompenseras i en viss grad av att fartyget ankommer Mariehamn, den enda staden och huvudort på Åland. Den nästa största tätorten, Godby, ligger ungefär lika långt från Mariehamn som Eckerö. Båda fartygens första och sista avgångar ur respektive högtrafiktidtabell redovisas i Tabell 1.1 och 1.2 nedan.

Tabell 1.1. Rosella (Viking Line). Sommartidtabell 2018.

Första avgång från Mariehamn	**Åter i Mariehamn**
07:30	23:20

Tabell 1.2. Eckerö (Eckerölinjen). Sommartidtabell 2018.

Första avgång från Eckerö	**Åter i Eckerö**
08:30	22.45

1.2. Problemformulering

Detta arbete ämnar är att undersöka om det finns ekonomiska och kapacitetsmässiga förutsättningar att med hjälp av befintligt tonnage bedriva nattrafik från Åland till Sverige. Detta i sin tur för att skapa en möjlighet att ta sig från Stockholmsregionen till Åland nattetid och därigenom möjliggöra en ankomst till Åland tidig morgon, utan att lämna den svenska sidan alltför tidigt på kvällen föregående dag. Detta nya alternativ ska passa både bofasta på Åland samt besökare till ön. Båda dessa kategorier tillåts då ha en fullbokad dag och kväll i Stockholm samtidigt som de kan vara på ett jobb, ett affärsmöte eller annan aktivitet på Åland tidigt på morgonen dagen efter. Följden av en sådan nattavgång blir då också ett minskat behov av en eventuell hotellnatt på Åland. Detta är något som ur hotellnäringens synvinkel troligen kan komma att ses som något negativt, men är å andra sidan något som kan göra Ålandsresan mindre omständlig och därmed eventuellt bidra till ett större antal besökare totalt sett.

1.3. Syfte

Är det möjligt att med dagens befintliga tonnage i Östersjötrafik erbjuda en nattavgång från Åland till Sverige och behövs det i så fall några subventioner eller alternativa intäkter för att få lönsamhetskalkylen att gå ihop?

1.4. Avgränsningar

Detta examensarbete syftar till att lägga fram en lönsamhetskalkyl för just en färja och i och med det likställs termen kommunikationer med maritima kommunikationer. I examensarbetet presenteras inga konkreta siffror för den befintliga flygtrafiken till och från Åland. Dock nämns den potentiella extra färjetrafiken som ett framtida alternativ till morgonplanet från Arlanda. Tanken att framtidens passagerare i detta fall ska kunna ta den tilltänkta nattbåten till Åland istället för att ta detta flyg, och i och med detta slippa gå upp tidigt på morgonen. Flyget från Arlanda till Mariehamn går i skrivande stund kl 09:30 och landar i Mariehamn 11:00 finsk tid (Air Leap, 2019). Det betyder att en person bosatt eller övernattandes i Stockholmstrakten behöver gå upp vid sex-tiden på morgonen för att nå flygplatsen i god tid. En annan fördel med att ankomma Åland med en nattfärja att resenären kan nå evenemang och möten som inträffar redan tidigt på morgonen medan det tack vare förflyttningen till en mer östlig tidszon har fått den följden att flyget landar i Mariehamn först en bit in på förmiddagen.

Det är utanför detta arbetets avgränsningar att analysera hur flyget påverkar eller påverkas av denna nattavgång. Arbetet nöjer sig med att konstatera att en del av de passagerare idag tar flyget gör det för att de måste vara på Åland en viss tidpunkt på dagen och i och med detta utgör de också ett potentiellt kundunderlag för en framtida nattur från Sverige.

Till sist ska det sägas att en kalkyl, vilken form den än må ha, endast är en del av ett företags beslutsprocess. Denna del av beslutsprocessen ser på beslutssituationen ur en strikt företagsekonomisk synvinkel. Vidare finns det andra krav från det omkringliggande samhället som behöver tas med för att analysen ska bli fullständig. Beslutsprocessen behandlas mer ingående i teoridelen.

2. METOD

2.1. Val av metod

Frågeställningen besvaras med hjälp av att en lönsamhetskalkyl ställs upp. Då det är frågan om att ett redan befintligt tonnage (en befintlig färja) ska användas rör det sig om en bidragskalkyl och inte någon investeringskalkyl.

En viktig ingångsvinkel är att arbetet i huvudsak syftar till att undersöka möjligheter för en ytterligare avgång med färja från Sverige till Åland. De flesta tidtabeller är utformade så att de erbjuder lika många avgångar tur som retur, både när det gäller änd- och mellanhamnar. Ett exempel på en vad man skulle kunna kalla asymmetrisk tidtabell var den turlista fartygen mellan Stockholm och Åbo hade innan Långnäs öppnades 1999 (Långnäs hamn, 2015). Då gällde att respektive färja hoppade över Åland under natturen och följaktligen endast lade till där i endast en av färdriktningarna. Dock fanns det precis som idag två färjor så det blev i alla fall en ankomst till Åland per dygn i vardera färdriktningen.

Att ställa upp en bidragskalkyl och en känslighetsanalys ställer krav på att blanda både kvantitativa och kvalitativa insamlingsmetoder. Kvantitativa insamlingsmetoder omfattar exempelvis enkäter och frågeformulär där insamlad data är kvantifierbar. Med detta menas att den information som har samlats in går att omvandla till en siffra, ett betyg, eller någon ett förutbestämt svarsalternativ. Dessa svar är sedan lätta att omvandla till statistik såsom diagram och tabeller med tillhörande genomsnitts- och medianvärden. Inte sällan går de olika svarsalternativen, oavsett om de består av siffror eller text, att placera längs en entydig skala. Skalan kan exempelvis gå från 0 till 10, eller från “aldrig” till “varje dag” eller “mycket dåligt” till “mycket bra”.

Kvalitativa insamlingsmetoder resulterar istället ofta i mer komplexa svar. Svaren från en intervjuperson kanske inte passar in i den svarsmall som den som ställer frågorna har med sig från början, oavsett hur välstrukturerad den är. En intervju kan vara upplagd som en enkät, d.v.s. att både frågorna och svaren är nedskrivna på förhand och läses upp av den som intervjuar. Intervjun kan också vara semi-strukturerad, d.v.s. innehålla frågor skrivna på förhand, men där intervjun sedan kretsar mer fritt kring dessa frågor. Till sist kan också en

intervju liknas helt vid ett fritt samtal, även om ett visst antal stödpunkter och ledord är att rekommendera ur den frågandes synvinkel för att intervjun inte ska lämna ämnet alltför mycket.

Även om en del forskare säger sig tillhöra den ena eller den andra kategorin, är det vanligt att kvantitativa och kvalitativa metoder blandas. Forskare som anser sig tillhöra den "hårda", så kallade positivistiska skolan behöver ofta tolka sina hårda kvantitativa data, annars är denna data inget mera än just döda siffror.

På samma sätt finns det en motsatt strävan bland forskare som kallar sig tolkande hermeneutiker att vilja göra om sitt kvalitativa material till siffror och kategorier just för att de är så användbara. Även inom humanistiska ämnen och i uppsatser där djupintervjuer valts som metod kan diagram och mätbara värden underlätta i arbetet att uppnå ett resultat. Den skeptiskt tolkande läsaren ställer sig dock då motfrågan hur dessa olika mätbara värden och svarskategorier har tagits fram. Det kan vara svårt för läsaren att avgöra om de formulerats på förhand eller snarare efter att djupintervjuerna genomförts och sammanställts. (Ekengren & Hinnfors, 2012, s 68).

Val av metod och hur material samlas in utgör verktyg för att hjälpa examensarbetets problemformulering och syfte att utvecklas till ett resultat med tillhörande diskussion. Metoden är inget självändamål i sig, utan det uppnådda resultatet ska kunnas uppnås även om valet av metod fallit på ett annat alternativ (Ekengren & Hinnfors, 2012, s 68).

Till denna uppsats har valts en blandning av kvantitativa och kvalitativa insamlingsmetoder. Dock finns det en konkret uppdelning mellan dessa val då de har helt olika syften. En kvalitativ metod har valts när det gäller att ta reda på vad aktörer i de aktuella branscherna tycker och tänker om en extra färjeavgång. Här består insamlandet av intervjuer som förberetts med stödord och förslag till frågor utan att utgöra något strikt frågeformuelär. Det rör sig om intervjuer som placerar sig mellan att vara av den semistrukturerade och den ostrukturerade typen.

Svaren från dessa intervjuer har sedan fått understödja resultatdelens diskussion där trovärdigheten hos känslighetsanalysens olika scenarion diskuteras utifrån vad de de intervjuade personerna anses vara mer- eller mindre företagsekonomiskt genomförbart sett utifrån deras respektive perspektiv.

Själva känslighetsanalysen med dess fyra tillhörande scenarion har istället sitt ursprung från kvantitativa källor. Här är det sifferdata som lönetabeller och bunkerpriser som utgör de olika variablerna. Redan i detta skede har det dock skett en blandning mellan kvantitativa och kvalitativa metoder då respektive scenarios utformning, d.v.s hur många övertidstimmar det behövs eller hur mycket mer bränsle fartyget konsumerar, har sitt ursprung via kvalitativa källor, främst från djupintervjuerna.

2.2. Insamling av data och information

Arbetet utgår både från en kvalitativ insamlingsmetod i form av intervjuer samt kvantitativa data bestående främst av olika kostnadsposter. När det gäller intäkterna är dessa en sammanvägning av dagens biljettpriser till och från Åland och vad som kan tänkas vara ett rimligt pris enligt de källor som har intervjuats under arbetets gång.

2.3. Validitet och reliabilitet

Validitet och reliabilitet är två centrala begrepp när det gäller att både visa att teoridelen hör ihop med arbetets empiri och senare också resultat, men också för att utesluta att resultatet har uppkommit på grund av slumpmässiga faktorer (Ekengren & Hinnfors, 2012, s 77).

I detta arbete handlar termen validitet om att visa att valet av de olika variablerna i känslighetsanalysen besvarar frågeställningen på ett rättvist sätt. Valet av variabler, eller indikatorer som det också kan kallas, ska vara så realistiska som möjligt. Likaså deras olika givna värden i analysens scenarion.

Dessa variabler ska också kunna återkopplas till både teori- och empiridelen (Ekengren & Hinnfors, 2012, s 77). En god validitet i detta arbete bygger nämligen delvis på att de förslag om aktuell färjekapacitet, hamnar samt överfartstider är tillämpbara i

verkligheten. En dålig validitet kan spåras i brister mellan teorin och den konkreta känslighetsanalysen.

Arbetet med att i denna examensuppsats uppnå en hög validitet består av att alltid ställa frågan om att allting i empiridelen går att motivera. Detta sker antingen utifrån strikt företagsekonomiska teorier som t.ex. berör kostnader och intäkter, men också mer konkreta idéer om transporter i allmänhet och sjötransporter i synnerhet. Genom att i god tid innan själva arbetet med känslighetsanalysen påbörjats ha funderat över ett realistiskt val av både kostnads- och intäktsvariabler kan en försämrad validitet undvikas redan i ett tidigt skede.

Reliabiliteten utgår från att att de valda variablerna i sig är realistiska, men att de kanske behandlas under andra omständigheter. Är reliabiliteten god ska de olika scenarierna i bidragskalkylens känslighetsanalys ge samma resultat oavsett när de beräknas. Intäkter och kostnader kan dock variera kraftigt beroende på exempelvis veckodag, årstid eller tidpunkt under en konjunkturcykel, men när själva *uppställandet* och *uträknandet* av analysen genomförs ska inte ha spela någon roll. Analysen ska också ge samma resultat om den beräknas av examensarbetets författare själv eller om denne ber en annan person att utföra samma beräkningar. En dålig reliabilitet kan bero på att vissa variabler utan motivering ges godtyckliga värden och då blir resultatet dåligt även om själva arbetet med att välja ut rätt variabler är väl utfört (Ekengren & Hinnfors, 2012, s 77). Även slarvigt genomförda beräkningar med dessa variabler kan leda till en dålig reliabilitet.

I detta arbete ska reliabiliteten hållas hög genom att de numeriska värdena som ges till valda variabler såsom exempelvis bunkerförbrukning och löner tas från fastställda tabeller, publicerade av aktörer som normalt tillhandahåller denna typ av information. Exempel på detta är onlinetjänster för bunkerpriser och fackförbundets skrivna kollektivavtal. Om något värde av dessa variabler känns värda att ifrågasätta, ska detta snarare vara en invändning mot det aktuella scenariot i sin helhet, inte att själva variabeln i sig har fått ett godtyckligt värde.

3. TEORI

3.1. Kalkylmodellen

Ett beslut om utökad trafik innebär oavsett val av fartyg eller rutt stora ökade kostnader. Därför måste ett sådant beslut vara väl övervägt och i så stor grad som möjligt ha fattats på rationella grunder. Andersson beskriver den ekonomiska beslutsprocessen enligt följande steg (Andersson, 2008, s 29):

1. Definiera problemet och klargör målsättningen
2. Identifiera alla tänkbara handlingsalternativ
3. Fastställ konsekvenserna av dessa handlingsalternativ
4. Värdera konsekvenserna relativt målsättningen
5. Välj det alternativ som ger högst måluppfyllelse

Det aktuella problemet är den ursprungliga grundidén till detta arbete, d.v.s. att det är att svårt att ta sig från Sverige till Åland efter en viss tidpunkt på kvällen samtidigt som passageraren har en tidpunkt att passa dagen efter. Målsättningen är att lösa detta genom en utökad båttrafik. Konsekvenserna består främst av ökade kostnader.

Då begränsningarna i detta arbete är det befintliga tonnaget som trafikerar norra delen av Östersjön redan idag, ligger det svåra i uppgiften inte att ta fram handlingsalternativen. Komplexiteten ligger snarare i val av sätt att komma fram *hur* det mest bästa alternativet ska tas fram. Dessa alternativ måste i sin tur ställas mot valmöjligheten att inte utöka trafiken alls, för att på så sätt se om det finns några ekonomiskt rationella grunder för att ta på sig de ökade kostnader som en större turtäthet innebär. För att komma vidare i den ekonomiska beslutsprocessen behövs en bra modell för att kunna sammanställa ett underlag av rätt information samt att göra rätt beräkningar. I ekonomiska sammanhang kallas denna modell kalkylmodell.

Andersson beskriver valet av kalkylmodell som ett val som styrs av syftet med kalkylen. Olika typer av kostnader blir aktuella beroende på vad beslutsfattaren vill åstadkomma med kalkylen, och flera kalkylmodeller kan användas parallellt i en och samma situation (Andersson, 2008, s 55).

Med hjälp av en bra kalkylmodell har beslutsfattaren fått god hjälp att lösa många taktiska problem, d.v.s. att utifrån ett befintligt informationsunderlag såsom statistik och rapporter om den nuvarande ekonomiska ställningen få nya budgeterade kostnader och intäkter att gå i riktning mot ett uppsatt mål.

En kalkylmodell utgår endast från direkt ekonomiska och finansiella aspekter. Eftersom ett ekonomiskt beslut kan få stora konsekvenser på andra plan, t.ex. för det enskilda varumärket, för branschen eller för samhället eller i stort är det viktigt att betona att val av en kalkylmodell endast utgör en del av hela beslutfattandet.

När en befintlig produkt, sortiment eller produktionslinje redan existerar och ett företag vill utreda huruvida det är lönsamt att expandera den befintliga produktionen kan detta göras med hjälp av en bidragskalkyl. Denna bidragskalkyl kräver att de specifika kostnaderna för själva expansionen definieras, liksom de specifika intäkterna som förväntas uppkomma under kapacitetsökningen. Dessa två begrepp kallas *särkostnad* respektive *särintäkt* (Andersson, 2008, s 156).

Bidragskalkylen skiljer sig från andra typer av kalkyler då den inte tar med de gemensamma kostnaderna, *samkostnaderna*. Ska exempelvis en ny fabrik byggas, eller om ett rederi vill starta upp en helt ny linje med nya fartyg samt tillhörande landorganisation, behöver en kalkyl med samtliga kostnader göras. Här tas grundinvesteringen med, följt av de årliga in- och utbetalningarna tills ett eventuellt restvärde återstår då den ekonomiska livslängden har nått sitt slut.

3.2. Situation - Styrning - Strategi

En extra tur- och returresa måste vara en del av rederiets affärsidé. Om rederiet exempelvis endast har som affärsidé att erbjuda nöjeskryssningar mellan Sverige och Åland kanske dessa avgångar inte är något att satsa på, då färjan antas ankomma Åland tidigt på morgonen efter att ha avgått från den svenska sidan antingen väldigt sent, runt midnatt eller under en väldigt tidig morgon. Om rederiet istället har en affärside att erbjuda ett bra utbud av reguljära avgångar mellan Sverige och Åland kan denna avgång mycket väl passa in.

Ofta är det svårt att dra en tydlig gränsdragning mellan vilka avgångar som passar bäst för kryssnings- eller reguljära avgångar då många turer tjänar båda dessa kundkategorier. Viking Lines *mission*, d.v.s. deras vad de definieras som sitt grundläggande uppdrag och som en del av deras övergripande affärsidé, innehåller texten: "Vi länkar samman länderna runt norra Östersjön genom att bedriva en hållbar och regelbunden färjetrafik för var och en" (Viking Line, 2018). På motsvarande sätt nämner Eckerö Linjen "Att bedriva person- och fordonstrafik samt kryssningsverksamhet över Ålands hav med hjälp av en attraktiv ombordprodukt, gott värdskap och förmedling av turistiska tjänster" (Eckerölinjen, 2018). Båda dessa åländska rederier riktar sig med andra ord i alla fall till en del till det kundsegment som efterfrågar fler möjligheter att transportera sig med färja.

Figur 3.1 visar tre viktiga och tätt sammanbundna begrepp när det gäller ett företags beslutssituation. Strategi är grekiska för "krigföring i stort" och handlar som företagsekonomisk term om *varför* ett företag ska genomföra något, om det överhuvudtaget ska genomföras. Frågan *hur* något ska genomföras handlar snarare om företagets *taktik.* Viking Line nämner som strategi att de strävar efter stora resevolymer (Viking Line, 2018), vilket kan tala för att erbjuda så många avgångar som möjligt bara de ger ett tillräckligt täckningsbidrag. Samtidigt tillägger de att företaget också strävar ett ett stort kapacitetsutnyttjande, vilket då ställer krav på att fartygens ska användas på ett så optimalt sätt som möjligt, och att det bästa alternativet kan vara att inte trafikera alla avgångar som är teoretiskt möjliga i en tidtabell.

Andersson nämner att strategi för ett företag hänger samman med specifika situationer (Andersson, 2008, s 50). Medan ett företags mission och vision exempelvis går att skissa upp på ett tomt papper innan verksamheten egentligen har tagit fart kräver skapandet av ett företags strategi en större förståelse för den rådande *situationen*. Här spelar den nuvarande marknaden med både egen och konkurrerande trafik en stor roll. Även om strategin inte ska svara på om en färja ska avgå klockan åtta eller nio på kvällen, så bör företagsledarna redan på strategistadiet fundera på om rederiet ska erbjuda ett stort utbud av avgångar eller om det är vettigare att koncentrera marknadsföringen till färre avgångar och ett större

kapacitetsutnyttjande, med risk att missa kunder som verkligen söker efter en specifik avgång.

Med begreppet situation avses också externa faktorer av mer eller mindre övergående karaktär, exempelvis konjunkturer. Marknadsläget och efterfrågan kan i stora drag medge ett utökat utbud av färjeturer, men faktorer som personalbrist, kapacitetsbrist och bränslepriser kan göra att rederiet har det kämpigt att klara av nuläget och att det är svårt att tänka i termer av expansion.

För att den nuvarande situationen ska kunna analyseras på rätt sätt och därmed bidra till utformandet och utförande av en lämplig strategi behövs *styrning*. I detta begrepp ingår olika analysverktyg och modeller för att ge företagsledningen så bra beslut som möjligt för att se om en viss strategi ska utvecklas eller formuleras om, innan den omsätts taktiskt och till sist operativt. Exempel på underlag kan vara befintliga intäkter och kostnader för den befintliga trafiken, men i fallet med en ny planerad avgång måste detta kunna omsättas till en modell då den tänkta turen aldrig tidigare har prövats.

Figur 3.1 Situation, styrning och strategi är tätt sammanbundna begrepp för ett företags beslutssituation.

3.3. Undersökning av marknaden

Som underlag till beslutsprocessen behövs många flera informationskällor och analysverktyg. En del av källorna kan finnas i företagets egen balans- och resultaträkning samt annan data som t.ex passagerarstatistik, men också andra externa data behövs. I Maritime Ecomomics beskriver Martin Stopford en marknadsundersökningsmetodik inför beslutfattande i just shippingbranchen. Den är här uppdelad i sex delar (Stopford, 2009, s 712):

1. *Defintioner, tidsplan och val av källor*

   Här definierar ledningen vad de vill utreda och hur lång tid detta ska ta. Ett övergripande val av källor görs redan i detta stadie, utifrån hur mycket resurser ledningen vill lägga ner på undersökningen.

2. *Nulägesanalys*

   Den nuvarande marknaden med sitt utbud, efterfrågan och eventuella tillkortakommanden beskrivs. Marknadens nuvarande struktur kvantifieras till siffror i form av egen statistik. Även konkurrenssituationen undersöks och kanske även omdefinieras.

3. *Analys av konkurrenternas planer. Ta hjälp av andras åsikter.*

   De främsta konkurrenterna utses och företagets ledning bedömer huruvida det finns liknande planer bland någon eller några av dessa. Till detta tar man även hjälp av externa marknadsanalytiker och andra experter.

4. *Framtida utsikter och hur det egna beslutet påverkar dessa.*

   Här gör den ansvarige för marknadsundersökningen en bedömning det framtida läget. Viktiga egna faktorer som kan tänkas påverka den framtida utveckling av marknaden definieras och rangordnas sinsemellan.

5. *Använd all tillgänglig information till att sammanställa undersökningens resultat.*

   Här ska undersökningen söka ett så gott svar på vad beslutet i stor leder till. Beslutets konsekvenser ska beskrivas så tydligt som möjligt, både i text, men också tillsammans med hjälp av siffror, tabeller och diagram.

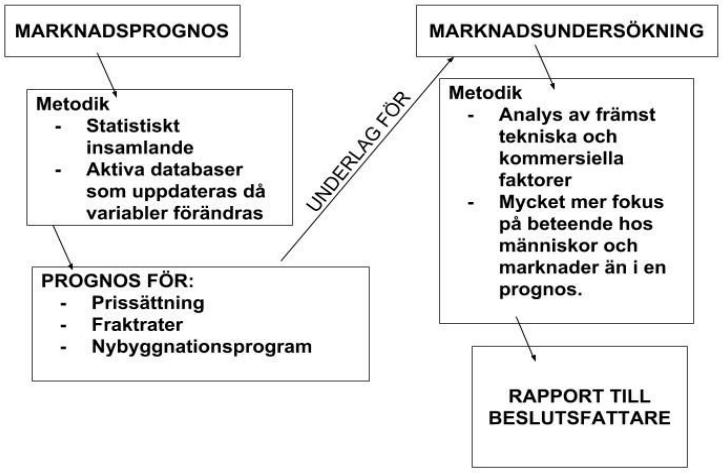
6. *Presentera resultaten.*

   Resultatet ska kunnas presenteras både muntligt och skriftlig, där företagets högsta ledning (eller motsvarande som har mandat att fatta besult i frågan) ska uttycka sina åsikter i ett sammandrag.

En marknadsundersökning är ett viktigt instrument särskilt när det gäller beslut om nya oprövade verksamheter. En utökad trafik under några av dygnets timmar där den aktuella rutten inte tidigare har haft någon trafik kan anses vara ny, oprövad situation.

Ett annat verktyg i ett företags beslutsprocess är *marknadsprognosen*. Denna utgår också från nuläget men fokuserar mer på att bedöma en framtida utbud och efterfrågan utifrån hur bedömaren tror att marknaden kommer att utvecklas. Exempel är hur framtida bunkerpiser och fraktrater kommer att påverka en redan befintlig trafik. Resultatet hjälper företaget att fatta beslut om de bör förhålla sig till prissättningen av sina produkter. Resultatet av en marknadsprognos kan också vara en del av en marknadsundersökning. En marknadsundersökning som i sin tur riktar sig direkt mot beslutsfattaren i form av en rapport (Stopford, 2009, s 712).

I figur 3.2 nedan visas förhållandet mellan en marknadsprognos, marknadsundersökning och ett beslut hos ett rederi. Att göra en prognos för eventuella nybyggnationer passar dock bättre in på ett rederi som bedriver verksamhet med exempelvis tank- eller bulkfartyg. Dessa byts ut med kortare intervall än passagerarfärjor och är också känsligare när det gäller aktuella fraktrater som kan fluktuera mycket över tid och beroende på marknadsläge. Att ett färjerederi bestämmer sig för att utreda om de ska beställa ett nybygge tillhör ett av de största besluten inom som företaget kan ta och passar på så sätt bättre in i kategorin marknadsundersökning".



Figur 3.2 Förhållande mellan en marknadsprognos och en marknadsundersökning (Stopford, 2007, sid 712).

De sex stegen i en marknadsundersökning liknar till viss del de fem stegen för den ekonomiska beslutsprocessen som presenterades i början av detta kapitel. Båda utgår från en definition av ett problem och ett nuläge. En marknadsundersökning betonar vikten av ta hjälp av andra analysverktyg och aktörer än bara företagets egen statistik. En beslutsprocess syftar till att beskriva hur företagsledningen på ett så rationellt sätt ska fatta rätt beslut utifrån olika handlingsalternativ. Dessa handlingsalternativ kan i sin tur klargöras med hjälp av en marknadsundersökning vars prognos om den framtida utvecklingen presenteras för just företagsledningen.

4. EMPIRI

Detta examensarbete innehåller ingen regelrätt marknadsundersökning men arbetet har däremot vissa likheter med en sådan. För att en kalkyl överhuvudtaget ska kunna analyseras måste flera omvärldsfaktorer beaktas, såsom konkurrensen och vilka behov samhällets olika aktörer har för ett utökat utbud av transporter. Detta avsnitt, empirin, har därför strukturerats på följande sätt.

1. *Definitioner - Grundbegrepp för att en bidragskalkyl ska kunna ställas upp.*
2. *Nulägesanalys - Grundförutsättningar och egna resurser*
3. *Omvärldsanalys - Konkurrenter och andra aktörer i samhället.*
4. *Framtiden - Tänkbara handlingsalternativ.*

Efter att dessa fyra avsnitt har beskrivits presenteras samtliga scenarier. Deras syfte är att med hjälp av så realistiska särintäkter och särkostnader som möjligt göra en bedömning hur och under vilka förutsättningar en bidragskalkyl kan ge ett positivt totalt täckningsbidrag. Antalet scenarier har satts till fyra som går från ett rent optimistiskt till ett rent pessimistiskt scenario.

De sista stegen i en marknadsundersökning, att sammanställa ett resultat och sedan presentera det, redovisas senare examensarbetets avslutning och inte bland empirin. Dessa steg motsvarar beslutsprocessens femte och sista steg - att välja det bästa tänkbara handlingsalternativet

Återkoppling i arbetets avslutning:

1. *Analys av valt handlingsalternativ*

4.1. Defintioner

4.1.1. Särintäkter och särkostnader

I fallet med att låta en färja trafikera flera av dygnets timmar för att i sin tur generera större intäkter, är redan många av kostnaderna redan beaktade och utgör samkostnader inom bolaget. Då detta arbete inte avser inköp av varken ett nytt eller begagnat fartyg, finns redan själva grundinvesteringen i form av en befintlig färja. De särkostnader som uppkommer

omfattar istället ökade driftkostnader i form av till exempel bränsle och löner. Det sistnämnda omfattar både behovet av att anställa mer personal då den högsta tillåtna arbetstiden till sjöss är strikt reglerad, samt eventuell övertid då detta är möjligt. Även utökade hamnkostnader samt utbildningskostnader (t.ex. lotsbehörighet) är exempel på särkostnader som tillkommer då trafik med ett befintligt fartyg utökas.

De nya resenärer som tillkommer är endast delvis att betrakta som en ny särintäkt. Att utöka en tidtabell kommer med största sannolikhet att medföra att passagerare som redan idag är befintliga resenärer väljer nattavgången fastän de hade varit lika trogna kunder om denna avgång inte hade funnits. För att tala om nya särintäkter måste alltså det kunna påvisas att nya resenärer har tillkommit. Vidare kan det också diskuteras huruvida rederiets finansiella ställning i stort kan stärkas då utbudet ökar, något som kan tänkas påverka företagets varumärke positivt. Detta diskuteras i examensarbetets avslutande del, kapitel fem.

Efter att de olika särkostnaderna samt särintäkterna har definierats, och när särkostnaderna tydligt separerats från samkostnaderna, kan ett täckningsbidrag räknas ut. I ett tillverkande företag som utökar sin produktion kan det enskilda täckningsbidraget för varje tillverkad produkt tas fram. Med ett fartyg blir situationen lite annorlunda. På ett sätt är varje köpt, betald och genomförd resa av varje enskild resenär en särintäkt som bidrar till det *totala täckningsbidraget*, den totala extra intäkten, för att rederiet trafikerar en extra avgång. Men det är svårt att se de uppkomna särkostnaderna på samma sätt. Har fartyget väl satts in i en utökad trafik finns det fortfarande många kostnader som inte påverkas av antalet passagerare ombord. Bränslekostnaden påverkas inte alls och personalkostnaden påverkas endast delvis (främst servicepersonal inom fartygets hotellavdelning). Det utökade totala täckningsbidraget måste alltså baseras på ökade särkostnader som i sin tur är beräknade på ett schablonbelopp av den mängd passagerare som kan uppskattas vilja åka med den aktuella turen. Skulle ytterligare en resenär vilja resa med fartyget ökar intäkten, medan de totala särkostnaderna är de samma.

Ett viktigt undantag gäller användandet av hytt- och sovplatser ombord. Här uppstår ett behov av bäddning och städning som rakt av kan härledas till varje enskild tillkommen passagerare. Detta förutsatt att oanvända bäddar i flerbäddshytter inte behöver bäddas om och att en hytt

som använts av flera personer åtminstone i någon grad kräver en mer genomgående städning än om endast en person sovit i den.

Då en avgång nattetid tillsammans med en väldigt tidig morgonavgång utgör själva alternativen i vad som ska utredas i detta arbete, kommer efterfrågan av hyttplatser, i varje fall i form av sovmöjligheter av det enklare slaget, att tas med i känslighetsanalysen sist i detta avsnitt.

Ombord på ett fartyg sker en viss ombordförsäljning utöver det redan betalda biljettpriset. Denna mervärdesförsäljning är att anse som betydande för passagerartrafiken på Östersjön, mycket tack vare det åländska tax-free-undantaget. Genom att även räkna ut ytterligare särintäkter och särkostnader för restauranger och andra tjänster ombord, kan det totala täckningsbidraget räknas ut i en anpassad form av *stegkalkyl* (Andersson, 2008, s 159). Stegkalkylen är alltså en form av analys som delar upp bidragskalkylen i olika nivåer, från enskilda produkter ombord, via de olika avdelningarna (t.ex. en bar eller restaurang) tills att det totala täckningsbidraget för hela färjeturen är uträknat.

4.2. Nuläget

4.2.1. Tidpunkter och tidszoner

Att Sverige och Åland befinner sig i olika tidszoner kan ses som både något positivt och negativt beroende på hur på vilken vinkel som väljs. När det gäller resor mellan Sverige och Åland har det negativa i att en resa till Åland som tar två timmar flyttat fram klockan tre timmar naturligtvis kompenserats av att klockan endast rör sig framåt en timme när samma tvåtimmarsresa görs tillbaka. Detta blir ännu tydligare med flyget då planet från Mariehamn till Stockholm enligt tidtabellen landar en halvtimme innan det har lyft (resan tar en halvtimme).

Detta examensarbete inriktar sig på att undersöka just en nattavgång mellan Åland och Sverige vars primära syfte är att på ett smidigt och effektivt sätt transportera passagerare *till* Åland snarare än från. Detta just eftersom Åland i sin egenskap av mellanhamn på flera linjer över Östersjön redan i dagsläget erbjuder flera avgångar där resenären kan vara i Stockholm på morgonen alternativt tidigt förmiddag. De svenska hamnarna Stockholm, Kapellskär och

Grisslehamn utgör dock ändhamnar där skillnaden i tid mot Åland tydligt utgör en nackdel för de som vill vara på Åland tidigt.

Tanken med att presentera de befintliga tidtabellerna är att undersöka om det går att finna timmar under trafikdygnet som ej används för att sedan hitta en lämplig färja och därefter skapa en ny passande tidtabell som går via Åland.

För att kunna sätta ihop en aktuell tidtabell behöver ett antal kriterier sättas upp. Dygnet har ju endast 24 timmar och ett kriterium är att det går att skapa en tidtabell där respektive avgångstid inte förskjuts utan samma tidtabell faktiskt går att köra efter oberoende av veckodag.

Att inga extra fartyg behöver tillföras den befintliga flottan är också ett krav, då ett ytterligare fartyg skulle medföra en helt annan typ av kalkyl innehållande en grundinvestering. Då både Viking Line och Eckerölinjen kör med endast två tur- och returavgångar per dag under flera av veckans dagar under lågsäsong, tyder på att det idag inte finns en efterfrågan att sätta in ytterligare ett fartyg för att tillföra en större kapacitet under det nuvarande trafikdygnet. En färja med en överfartstid på mellan två och två och en halv timme samt en hamntid på en halvtimme hinner från morgon till midnatt genomföra tre tur- och returresor, något som båda rederierna också gör under högsäsong.

Att tillföra en nattavgång är dock att försöka tillmötesgå ett helt annat behov, d.v.s. att öppna upp för en hel ny möjlighet att resa till och från Åland. Denna del av trafikdygnet har heller ingen direkt konkurrens från de större fartygen från Stockholm som redan i dagsläget anlöper Åland nattetid och under morgonen. Fartygen på linjen Stockholm – Åbo är de som idag erbjuder en resenär från stockholmsområdet de sista möjligheterna varje dag att resa till Åland, men de ankommer ju också Långnäs vid tre på natten och en hotellvistelse är fortfarande nödvändig om resenären har en aktivitet på Åland planerad under dagen. Eckerös m/s Birka och Viking Lines m/s Cinderella erbjuder en resa till Åland som på ett sätt fungerar som flytande hotell, men där är den uppenbara nackdelen att de redan lämnar Stockholm vid 17:00 respektive 18:00.

4.2.2. Val av fartyg

Ett alternativ till att lägga till Åland som en mellanhamn på en befintlig linje är att låta en av de linjer som redan idag går mellan Sverige och Åland att göra en extratur under den tid då färjan vilar på natten. Dygnets timmar skulle tillåta en extra avgång från Åland vid midnatt för att sedan avgå Sverige senast vid fyratiden på morgonen för att fartyget i sin tur ska hinna vara tillbaka på Åland för att kunna lossa och lasta inför fartygets morgonavgång. Denna princip passar både för m/s Eckerö och m/s Rosella och på deras respektive linjer, Eckerö-Grisslehamn samt Mariehamn-Kapellskär. För Eckerölinjens fartyg gäller dock att treturers-tidtabellen gäller då fartyget vilar i Grisslehamn när hon endast kör två turer på dag.

En fördel med att skapa en ny avgång gentemot att göra en åländsk hamn till en mellanhamn på en befintlig rutt är att själva turen till Åland inte blir en störning för ett logistikflöde, antingen med gods eller med passagerare, som egentligen är på väg någon annanstans. Nackdelen blir att denna utökade trafik sig självt måste bära alla ökade driftkostnader det innebär med att köra en färja en hel tur- och returresa och inte endast kostnaderna för själva omvägen.

4.3. Omvärlden

4.3.1. Konkurrerande trafik till sjöss och i luften

Det finns fyra aktörer som trafikerar mellan Sverige och Finland med regelbunden passagerartrafik:

- Viking Line, både från Stockholm och Kapellskär.
- Rederi Ab Eckerö, med Eckerölinjen från Grisslehamn samt Birka Cruises med dygnskryssningar från Stockholm.
- TallinkSilja, med trafik mestadels från Stockholm men med det största antalet destinationer på andra sidan Östersjön (Åbo, Helsingfors, Tallinn samt Riga). TallinkSilja trafikerar även Kapellskär-Paldiski med en renodlad ro-ro-båt som endast tar 12 passagerare och som inte gör något hamnuppehåll på Åland.
- Finnlines med ropax-trafik från Kapellskär. Detta fartyg kräver att samtliga passagerare reser i bil.

Av dessa bolag är det endast Viking Line och Rederi Ab Eckerö som trafikerar mellan Sverige och Åland med fartyg som inte fortsätter längre österut. Finnlines bedriver andra sidan en ganska intensiv trafik från Kapellskär med upp till tre anlöpande fartyg per dag, men alla av dessa har slutdestiantion Nådendal, med endast ett kort anlöp i Långnäs.

TallinkSilja är störst till antalet fartyg sett (13 st inklusive lastfartyg) (TallinkSilja, 2018). Däremot har de inget fartyg som i likhet med Viking Line eller Eckerö Linjen endast trafikerar mellan Åland och Sverige och som har en tidtabell som utan att blanda in andra fartyg eller destinationer skulle kunna utökas med en extra kvälls- eller nattavgång.

Upphandlad flygtrafik förekommer också med en morgon- och en eftermiddagsavgång i vardera riktning. Operatör är Air Leap (Ålands landskapsregering, 2018). Oavsett om en extra avgång från Sverige sker kring midnatt eller tidigt på morgonen är det främst morgonflyget som är den främsta konkurrenten då ett av syftena med den extra färjeturen är att transportera resenärer som vill vara på Åland tidigt på dagen utan att vara beroende av en hotellövernattning.

4.3.2. Näringslivets behov av transporter

I en intervju med Ålands Näringslivs vd Anders Ekström betonar han att det åländska näringslivet har två prioriteringar när det gäller transporterna till och från Åland. Det viktigaste är framför allt att det överhuvudtaget finns en möjlighet att upprätthålla ett logistikflöde till och från Åland just med tanke på att Åland är ett isolerat örike. Om detta sedan sker med båt eller flyg är sekundärt. Åland Näringslivs viktigaste prioritering är alltså att ha fungerande transport, inte minst av gods. Anders Ekström använder ordet ”ventil” för att beskriva hur han ser på logistiken och transportmöjligheternas betydelse för både Ålands näringsliv men även för det åländska samhället i stort (Intervju med anders ekström, VD på Ålands Näringsliv 2018).

Prioritering nummer två är tidtabellerna. Här säger Anders att medlemsföretagen direkt kommer med klagomål om större förändringar till det sämre uppstår. Samtidigt medger Anders att färjetrafiken till Åland, med sina ungefärliga 30 avgångar per dygn, erbjuder en kapacitet att ta med alla landskapets drygt 29 000 invånare – varje dag. Alltså är själva

utgångsläget det att det inte är Ålands befolkning och behov som utgör den stora efterfrågan hos rederierna. Den stora efterfrågan kommer istället från de kundunderlag som finns på de fastländska sidorna. Med det i tanken förefaller det trafikutbud som finns som just ett väldigt bra utbud. Innan 1950-talet ansågs nämligen fyra turer per vecka till och från Sverige vara tillräckligt för att tjäna landskapets behov.

När det gäller frågan om Ålands skatteundantag ställer sig Anders Ekström positiv till att undantaget ska vara kvar som det är idag. Fördelarna överväger nackdelarna. Nackdelarna utgörs i korta drag av att varor som importeras till ön beläggs med moms, fastän de kommer från EU:s inre marknad. Fördelarna med skatteundantaget är dock större i och med att de framför allt möjliggör skattefri försäljning av varor ombord på fartygen men också att post- och paketeringstjänster som går via Åland inte beläggs med moms och därmed uppnås en konkurrensfördel av att skeppa dessa via landskapet.

Att rederierna har de svenska och finska (fastländska) marknaderna som huvudmarknad råder det ingen tvekan om. Fartygen mellan Stockholm och Helsingfors samt dygnskryssningarna med Viking Cinderella och med Birka avgår runt middagstid med följden att Åland trafikeras ganska udda tider på dygnet. Vill en resenär resa till Helsingfors passar det i och för sig det ganska bra att färjorna anlöper Mariehamn kring midnatt då de inte når den finska huvudstaden förrän vid tiotiden följande morgon. Värre är det åt andra hållet, då de två färjorna från Helsingfors kommer mellan fyra och fem på morgonen.

När det gäller kryssningsbåtarna som endast trafikerar mellan Stockholm och Mariehamn ligger de till kaj på den åländska sidan endast några timmar mellan sju och nio på morgonen, vilket kan tyckas vara en liten udda tid att påbörja en kryssning för de ålänningar som är sugna på detta. Den krassa verkligheten ser ut på det sättet att rederierna lägger sina avgångar utifrån vad som anses passande från Stockholm, Kapellskär, Åbo, Helsingfors eller Tallinn. Dessutom finns Rosella och Eckerö som med beroende på dag i alla fall på något sätt erbjuder en trafik i alla fall till viss del anpassat efter ålänningarnas behov. Dessa kombinationer innebär flera möjligheter att vara i Sverige eller i fasta Finland tidig morgon men inte att det motsatta, att nattetid stiga på ett fartyg för att resa för att vara på Åland tidigt.

4.3.3. Näringslivets syn på subventioner

Subventioner diskuterades också och där var Anders Ekström tydlig: Dessa ska användas av landskapet för att bibehålla konkurrenskraft mot andra regioner. Om Sverige har ett jordbruksstöd till bönderna för att hålla uppe produktionen ska också de åländska bönderna erhålla det. Samma princip gäller för sjöfartsstödet, som enligt Anders inte är en ren subvention i ordets egentliga bemärkelse utan ett återbetalande av de sociala avgifter som redan har betalats in av rederierna. Utan detta sjöfartsstöd är det lätt att rederierna skiftar till en flagg som lockar med motsvarande stöd.

Däremot ska inte landskapet eller någon annan offentlig förvaltning stödja rederier genom att upphandla speciella avgångar då rederierna redan idag agerar på en öppen marknad. Visst förekommer det mängder av upphandlad sjötrafik i dagsläget, det exempel som ligger närmast till hand är den av landskapet driftprivatiserade skärgårdstrafiken. Men till skillnad från denna trafik ägs och drivs de stora färjorna (Viking Line, Eckerö, Finnlines och Tallink) av rederierna och agerar på en fri marknad i konkurrens med varandra.

En del av detta arbetes syfte är att undersöka fler intäktskällor än direkta biljettintäkter, men konkreta subventioner från exempelvis Ålands landskapsregering är alltså inte aktuellt i dagsläget. Förändringar kan dock ske och en öppenhet för subventioner kan vara nödvändig om marknaden inte längre är fungerande, exempelvis om alla nuvarande rederier bestämmer sig för att lägga ner sina respektive färjelinjer.

Till sist, om alternativet för en extra tur mellan Sverige och Åland står mellan en nattavgång kring midnatt eller en tidig morgonavgång så är det svårt att utse någon definitiv vinnare bland dessa förslag. Båda riskerar snarare att kannibalisera av samma passagerare som annars ändå skulle ha rest till eller från Åland samma dag, snarare än att locka nya resenärer.

4.3.4. Påverkan på hotellnäringen

Enligt VD:n på Visit Åland Lotta Berner-Sjölund, borde det inte existera någon motsättning medan ytterligare färjeavgångar och hotellutbudet på Åland, fastän en nattlig avgång kan möjliggöra en mindre hotellnatt för den potentiella Ålandsbesökaren. Resultatet kan istället

bli tvärtom. Fler avgångar till Åland bidrar till fler möjligheter att besöka landskapet och därmed en större efterfrågan på hotellplatser.

Ett exempel är en typisk golf-weekend på Åland. Idag behövs två nätter, mellan fredag och lördag samt mellan lördag och söndag, för att spela golf under hela lördagen och eventuellt också på söndagen. Enligt Lotta Berner-Sjölund skulle många fler kunna lockas att spela på Ålands golfklubbar om samma spelschema gick att genomföra om besökarna kom tidigare på morgonen eller förmiddagen på lördagen och sedan endast behövde stanna en natt. En annan aspekt är att Ålands hotell redan idag till stor grad är fullbelagda under sommaren. Här kan en ny tur med ankomst under morgon eller förmiddag fungera som avlastning (Intervju med Lotta Berner-Sjölund, VD på Visit Åland 2018).

4.3.5. Fler möjligheter till skärgården

Idag finns flera brister när det gäller anslutningsmöjligheterna mellan färja från Sverige till att komma ut i den åländska skärgården. Detta drabbar både turister och de boende i skärgården. Detta gäller dels för skärgårdskommuner såsom Kökar och Brändö där en resa från Sverige kan vara svår att överhuvudtaget genomföra på en samma dag. Men anslutningsmöjligheterna har också inverkan hos befolkningen på det ur Mariehamns perspektiv närliggande Föglö. Här handlar det istället om en teoretisk möjlighet att ta sig från hemkommunen till Sverige och tillbaka igen under en och samma dag, något som dock har omöjliggjorts av att man missar morgonavgången från Mariehamn med en så liten marginal som fem minuter. Detta har bl.a. uppmärksammats av Ålandstidningens och Aftonbladets förre chefredaktör Jan Helin (Helin, 2016).

En ny avgång med ankomst under morgonen skulle här kunna bidra till nya möjligheter att ta del av skärgårdstrafikens tidtabeller. Exempelvis går norra skärgårdslinjens fartyg från Hummelvik vid klockan 10 på förmiddagen vissa dagar och denna tur skulle kunna nås av en färja som ankommer från Sverige kl 8 på morgonen.

4.3.6. Dagsturismen

På sjuttiotalet utgjorde dagsturerna till Åland en viktig del av den totala turismen. Besökarna kom med en färja på förmiddagen, gick omkring i Mariehamn under några timmar för att

sedan resa tillbaka senare på eftermiddagen. Detta var möjligt att göra både från Sverige och från fasta Finland, men hade kanske störst betydelse från den svenska sidan då de svenska turisterna hade en närliggande möjlighet att fynda finska charkuteriprodukter som på exempelvis sjuttiotalet var billigare i Finland än i Sverige.

Idag har resandemönstret ändrats så att både de svenska och finska resenärerna till en betydande del åker dagskryssningar som endast innebär fartygsbyte i Mariehamn utan att ens lämna hamnterminalen. Fartygen från Stockholm respektive Åbo ligger samtidigt i hamn i Mariehamn och byter kryssningspassagerare med varandra.

En viss förklaring till att en dagsturism med ett par timmar stadsvandring i Mariehamn var lättare förr förklaras också av trafiken på Kapellskär-Mariehamn-Nådendal inte längre existerar i Viking Lines regi. Finnlines bedriver en liknande trafik men de anlöper endast Långnäs på Åland och tar endast emot fordonsburna resenärer. Att resa från Kapellskär till Mariehamn tar endast två till två och en halv timme och skapar ett större utrymme för fler timmar på Åland, medan en dagskryssning från Stockholm (enkel resa fem och en halv timme) gör att hela dagen istället spenderas ombord på en färja. Ett möjliggörande av dagskryssningar från både Sverige och fasta Finland förenklas också betydligt av att ett rederis fartyg möts i Mariehamn med identiska hamntider. De finska dagskryssarna har blivit ett viktigt passagerarunderlag för både Silja Line och Viking Line sedan möjligheten att handla tax-free även inrikes till Åland infördes 1995 (Långnäs hamn, 2015).

Efterfrågan hos de resenärer som uppskattar dagskryssningar förändras dock över tid och man kan fråga sig hur länge och i hur stor grad rederiernas passagerare nöjer sig med att endast åka båt utan att gå iland. Att rederierna bättre borde undersöka vad deras kunder efterfrågar iland är något Lotta Berner-Sjölund nämner apropå landturismen på Åland (Intervju med Lotta Berner-Sjölund, VD på Visit Åland. 2018).

Det finns i skrivande stund en viss möjlighet till dagsturism på Åland. En möjlighet är att ta m/s Eckerö från Grisslehamn 10 på morgonen och ankomma Berghamn på Eckerö kl 13 för att sedan åka tillbaka från samma hamn 18:30. Dessa turer erbjuds oberoende av veckodag.

M/s Rosella gör under lågsäsong endast två tur- och returresor per dag och går då vardagar kl 12 från Kapellskär för att endast ligga i Mariehamn en halvtimme mellan 15:30 och 16. I och med att Rosella ligger över natten i Mariehamn möjliggörs alltså ingen tur- och returresa med några timmars rundvandring på ön när denna turlista hålls. Då m/s Eckerö vilar över natten på den svenska sidan finns möjligheten för Ålandsbesökaren att turista på ön medan fartyget gör en tur- och returresa Åland-Sverige Åland.

M/s Rosellas treturerstidtabell innebär å andra sidan en möjlighet för ett Ålandsbesök, något längre än med m/s Eckerö, speciellt om det är Mariehamn som är slutdestinationen. Då ankommer fartyget Åland klockan 12 och går tillbaka 18:30.

En ny nattavgång från Sverige med ankomst till Mariehamn tidigt på morgonen skulle kunna användas för att locka turister att besöka Åland, inte minst Mariehamn, oavsett om de väljer att ta Eckerö tillbaka vid 18:30 eller Rosella som under lågsäsong avgår redan 16. Enligt Lotta Berner-Sjölund passerar 90 % av alla turister som ankommer på Åland just Mariehamn och de butikerna i Mariehamn skulle nog gagnas av fler dagsturister (Intervju med Lotta Berner-Sjölund, VD på Visit Åland, 2018).

4.3.7. Destinationsutveckling

En slutsats att dra av förhållandet mellan rederierna och näringsidkarna på Åland är att fler avgångar är något som är välkommet, trots att en del av turisternas konsumtion kan flyttas över mellan båt och land. Detta kan ju ske genom att resenärerna lägger pengar på att köpa saker på Åland istället för ombord på ett fartyg. Men konsumtionsmönster kan ju också flyttas åt andra hållet då en tätare turlista innebär som sagt kan minska behovet av hotellnätter. En bättre turlista innebär också ett generellt större utbud av minisemestrar på Åland. Nya typer av turister kan lockas till ön som för att spara tid för att hinna uppleva landskapet, väljer att äta exempelvis frukost och middag ombord.

4.3.8. Konjunkturcykler inom sjöfarten

Precis som de flesta andra branscher är sjöfarten väldigt konjunkturberoende. När världsekonomin och den globala handeln växer ökar behovet av fartyg. Redarna är snabba att anpassa sig och beställer nybygge efter nybygge fast varvens orderböcker redan är fulla för

flertalet år framöver. Snabbt har ett överskott av tonnage uppstått och fraktraterna faller. Vissa aktörer slås ut medan andra hittar nya nischer där fartyg kan användas får andra transportbehov. Banker blir försiktigare att ge nya lån och rederier skrotar fartyg fast det tekniskt sett fortfarande är funktionsdugliga (Branch, 1998, s 29). Konjukturcykler kan vara väldigt komplexa, inte minst att förutspå, men inom sjöfarten orsakas de oftast av följande:

- Utvecklingen inom den egna branschen. Exempel på detta är tillkomsten av den första containern med en helt ny fartygstyp som resultat eller sextio- och sjuttiotalets s.k. jumbofärjor som erbjöd resenären helt nya typer av aktiviteter ombord.
- Utvecklingen av världsekonomin i stort. Östersjöns kombinerade passagerar- och bilfärjor kan ses som en följd av bilismens genomslag i Europa. Ett annat exempel är hur containerfartyg världen över över fick ökade seglingstider för att spara bränsle när bunkerpriset var som högst kring 2008 (som också sammanföll med en minskad efterfrågan p.g.a. den globala finanskrisen).
- Speciella, oförutsedda händelser såsom stängningen av Suezkanalen eller Kuwaitkriget (Branch, 1998, s 29).

Den största påverkan som den aktuella konjunturcykeln har för en extra tur- och returresa över Ålands hav är bränslepriset som under bara under tiden sedan den senaste finanskrisen har varierat mycket kraftigt, som följd av ett historiskt högt oljepris som sedan störtdykt för att sedan återhämta sig något. Hänsyn till detta har gjorts i känslighetsanalysen men med de de senaste decenniernas fluktuationer i minne, såsom oljekrisen på sjuttiotalet, är det mycket svårt att gissa hur mycket ett ton diesel kommer att kosta om t.ex. fem år, eller ens om ett år.

En annan konjukturrelaterad aspekt som är svår att förutse är om efterfrågan på andrahandstonnage skulle förändras. Känslighetsanalysens kalkyler utgår från att det aktuella rederiet har för avsikt att åtminstone använda det i en kontinuerlig trafik under dagtid, oavsett om de aktuella nattavgångarna är lönsamma eller ej. Förändras dock marknaden så att flera köpare intresserar sig för fartyget kan försäljning uppstå som ett alternativ som gör så att fartyget säljs och trafiken mellan Åland och Sverige antingen minskar eller tas över av andra fartyg. Kalkylerna utgår dock från något slags nuläge som tillåter stora variationer på både

intäkts och kostnadssidan, men som inte i sig ifrågasätter eller omkullkastar hela känslighetsanalysen med alternativa investeringar eller avyttringar.

4.3.9. Tänkbara alternativ för ny tidtabell

Ett sätt att öka kapaciteten över Ålands hav med hjälp av redan befintligt tonnage är att helt enkelt låta den eller de färjor som trafikerar denna rutt köra en till tur- och returresa. Detta är en teoretiskt möjlighet inom ramen för dygnets 24 timmar, även under högsäsong. Denna tanke är också tillämpbar för både Eckerölinjen och Viking Line. Både m/s Eckerö och m/s Rosella är anpassade för den korta rutt och det handlar om en ren utökning av antalet avgångar. Tabellerna 4.1 och 4.2 nedan innehåller båda en varsin tidtabell som skulle vara möjlig för en färja att genomföra under ett dygn.

Alternativ 1 bygger på en snabb nattur från den åländska sidan för att sedan långsamt köra tillbaka till Åland och vara på ön vid frukost. Alternativ 2 är i grund samma scenario men färjan kör långsamt till den svenska hamnen för att avgå med sina Ålandsresenärer tidigt på morgonen. Den avgörande principiella skillnaden mellan dessa två alternativ är att resenärerna från Sverige i alternativ ett lämnar sina hem eller motsvarande sen kväll för att sedan få några timmars sömn ombord, medan de i alternativ 2 förmodas fått sova i alla fall några timmar hemma innan de beger sig till den väldigt tidiga morgonavgången. Alla tider är lokala, d.v.s. den åländska klockan ligger en timme före den svenska.

Tabell 4.1. Alternativ 1 - Snabbtur tillbaka till Sverige vid 23:30, för att sedan köra en långsammare tur tillbaka till Åland vid 01:00.

Åland	Sverige	Anmärkning
07:30	09:00	
12:45	14:00	
18:30	19:45	
23:30	00:30	Snabb tur

Sverige	Åland	Anmärkning
01:00	07:00	Långsam nattur
09:30	12:30	
14:45	18:00	
20:00	23:15	

Tabell 4.2. Alternativ 2 - Långsam tur tillbaka till Sverige vid midnatt, för att sedan köra en snabb tur tillbaka till Åland vid 04:30.

Åland	Sverige	Anmärkning
00:00	04:00	Långsam nattur
08:00	09:00	
13:00	14:15	
18:30	19:45	Snabb tur

Sverige	Åland	Anmärkning
04:30	07:30	Snabb tur
09:30	12:30	
14:45	18:00	
20:00	23:20	

4.3.10. Längd på testperioden

Eftersom alternativ 1 och 2 båda består av en utökad tidtabell för ett redan befintligt fartyg på sin befintliga rutt anses dessa likna varandra så mycket att samma kalkyler används. Den största skillnaden är att alternativ 1 har en snabb resa till Sverige för att gå långsamt tillbaka 00:00, medan alternativ 2 går långsamt till Sverige för att gå tillbaka med normal marschfart 04:30.

4.4. Kalkylobjektet

4.4.1. Kalkylobjektets längd i tid

Det finns flera alternativ till valet av själva tidsperioden. Exempelvis kan kalkylobjektet baseras på särintäkter respektive särkostnader för varje enskild enkelresa, där resan till respektive från Sverige kan behandlas olika. Andra möjliga tidsperioder kan vara ett förutbestämt antal veckor eller månader, en period som då skulle kunna få definitionen som en prövoperiod för att sedan följas av en utvärdering av projektet med extraturerna.

Anledningen till att en tur- och returresa har valts är dels att det är smidigt att sammanställa de olika intäkts- och kostnadsposterna. Tanken är att fartyget just ska hinna med en extra tur- och returresa per dygn. Löneutbetalningar för fastanställd personal måste visserligen skalas ner från månadslöner till dagslöner, där de finska avtalets 1:1-system, d.v.s att ombordanställda har ledigt lika många dygn som de arbetar, beaktas. När detta är gjort för alla lönekategorier fås dock olika kostnadsposter som är lätta att laborera med om en eventuell testperiod ska förkortas eller förlängas.

Att ha just en tur- och returresa som valt kalkylobjekt medför en del skillnader inom själva objektet. Detta arbete utgår exempelvis från att fartyget kör med olika fart beroende på om vilket håll det är på väg åt. Även ombordförsäljning skiljer sig åt mellan tur- och returresan. För enkelhetens skull har dock detta beaktats från början och där bunkerförbrukningen är beräknad på en genomsnittligt fart. Biljettintäkter och ombordförsäljning består på samma sätt av klumpsummor av en hel tur- och returresa. För tydlighetens skull utgår detta arbete från att resan startar på Åland. Kalkylobjektet består alltså av en enkelresa Åland - Sverige samt en enkelresa Sverige - Åland.

4.4.2. Variabler

När det gäller intäkter är variablerna ganska få till antalet: biljettintäkter från resenärer med eventuella hyttplatser och fordon samt intäkter från försäljning ombord (både butiksförsäljning samt intäkter från restauranger). Examensarbetet behandlar en extra avgång som sker nattetid, alternativ sen kväll eller tidig morgon. Merförsäljningen av det som sker ombord på fartyget förväntas därför vara ganska låga oavsett scenario och en stor del av intäkterna beräknas istället komma i form av på förhand betalade produkter såsom just

biljetter och hyttplatser. Försäljningen av hyttplatser förväntas å andra sidan vara betydligt större än denna vad som sker idag på rutten Kapellskär-Mariehamn eller Grisslehamn-Eckerö, inte minst i de exempel där tidtabellen är satt så att överfarten tar längre tid än vad den gör av de befintliga turerna som körs i nuvarande tidtabell.

De fyra olika scenarierna ser endast till rena kvantitativa aspekter när det gäller värdena på respektive variabel, d.v.s. om respektive värde är högt eller lågt. I diskussionsdelen sammankopplas sedan relevansen hos respektive scenario med vilken tidtabell som kan tänkas vara mest aktuell för ett visst utfall; kvälls-, natt eller morgonavgång.

Följande variabler kommer att behandlas i denna känslighetsanalys:

Intäkter

- Biljettintäkter
- Försäljning av bilplatser
- Försäljning av hela hytter
- Försäljning av hyttplatser
- Ombordförsäljning i restauranger, kaféer och barer
- Ombordförsäljning i tax-free-butiken

Kostnader

- Bränsleförbruknng
- Smörjoljor och övriga oljor
- Lönekostnader för personal att förtöja i Kapellskär och Mariehamn
- Lönekostnader för personal till check-in i Kapellskär och Mariehamn
- Ordinarie arbetstid
- Övertid
- Övriga lönekostnader

Intäkts- och kostnadsposterna redovisas i detalj i bilaga 1 respektive 2 i slutet av detta arbete. En del ökade driftkostnader får anses försumbara, t.ex. ökat slitage på kökens diskmaskiner och dylika inventarier, då den uppkomna extra ombordförsäljningen får anses passa in i dessa

maskiners normala driftscykel. Kostnader för inköp av butiksvaror samt för råvaror till restaurangerna är dock med bland de kostnader som påverkas genom att alla intäkter från all ombordförsäljning i kalkylerna är täckningsbidrag, d.v.s de intäkter som blir över efter att alla rörliga kostnader räknats bort. Dessa intäkter utgör alltså ett täckningsbidrag för rederiet, d.v.s. försäljningsmarginalen. Intäkter och extra kostnader för fartygets spelapparater har inte alls beaktas i detta examensarbete.

4.4.3. Biljettintäkter

Många frekventa färjeresenärer, inte minst de som är bosatta på Åland, har årskort på antingen ett eller båda av de åländska rederierna (Eckerölinjen och Viking Line). Dessa årskort gäller endast en respektive linje (Grisslehamn-Eckerö samt Kapellskär-Mariehamn). Både rena årskort för passagerare (däcksplats), samt årskort för bilen samt årskort inklusive bussanslutningar (på svenska sidan) säljs.

Till dessa årskort kommer andra form av periodkort som t.ex. de frikort som aktieägarna tillhandahåller och som också medger antingen fria eller rabatterade resor på övriga rutter. Eckerölinjens aktieägarkort ger gratis däcksplats, medan bil får köpas separat. Dock ger aktieägarkortet rabatt på ett bilårskort (2018 är denna rabatt 50 procent). Vikingline bjuder på bilplatsen till samtliga aktieägare, men kräver å andra sidan ett innehav som är betydligt högre värderat (ca fem gånger högre i maj 2018). Dessutom trafikerar Viking Line Åland med sina stora fartyg och hyttplatsen tillkommer då som en extra kostnad även för aktieägare.

Om en extra tur- och returresa leder till en ökad försäljning av årskort, är ju detta förstås något mycket positivt, även om detta inte går att se i kalkylen. De kalkyler som redovisas i detta examensarbete innehåller endast särintäkter och särkostnader och det blir alltför vagt att redovisa en viss kvot av den beräknade totalförsäljnignen av årskort som direkt härrörande till de nya extra nattavgångarna.

4.4.4. Bilplatser

Samtliga scenarier räknar med att hälften av passagerarna har bilen med sig ombord. På samma sätt som med de vanliga biljetterna tas ingen hänsyn till att många redan idag har årskort för bil, antingen för Eckerö eller för Rosella (eller båda). Ett resonemang kring detta

kan också vara att eventuella årskort inte gäller för de nattliga avgångarna. Redan idag finns möjlighet att åka från Åland och vara i Stockholm tidigt på morgonen genom att ta någon av Åbo-Stockholm-båtarna från Långnäs vid ett-tiden på natten. Dessa avgångar är som regel väsentligt dyrare, speciellt med bil, än att ta Eckerö eller Rosella. Om betalningsviljan finns att ta Långnäsbåtarna kan det tänkas att det finns en vilja att betala de 10 euro som kalkylerna räknar med för en sen kvällsavgång från Åland.

Om färjan går från Åland vid halv tolv på kvällen är den p.g.a. tidsskillnaden i Sverige vid halv ett. Detta betyder att en eventuell bussanslutning skulle nå Stockholm respektive Uppsala ca 90 minuter senare, d.v.s. klockan två på natten. Med detta i beaktande dras slutsatsen av att många istället kommer att välja att ha bilen med. Andelen bilar i förhållande till antalet passagerare var till en början satt till tjugo procent men korrigerades upp till just femtio procent efter en intervju med Peter Smulter på Viking Line (Intervju med Peter Smulter, Viking Line, 2018) . Bilplatserna ger ett positivt täckningsbidrag på 800 euro i det optimistiska utfallet samt 400 euro i det pessimistiska utfallet.

4.4.5. Hela hytter

20 procent av det totala antalet passagerare bedöms ha hela hytter. Varje hytt kostar 30 euro, vilket ger ett positivt täckningsbidrag om 960 respektive 480 euro beroende på utfall. Kostnaderna för städning och bäddningen ryms inom lönekostnaderna där denna personalkategori finns med oavsett utfall eller scenario. Kostnaderna för extra material som ökat slitage på lakan eller ökad användning av rengöringsmedel anses så marginell att den inte har räknats med. Både Eckerö och Rosella säljer hyttplatser redan idag trots att de ligger stilla på natten och har på sätt redan implementerat ett system för att låta passagerare kunna vila i hytt ombord.

4.4.6. Bäddplatser

Det positiva täckningsbidraget för lösa bäddplatser är 1200 euro i det optimistiska utfallet och 600 i det pessimistiska utfallet. Anledningen till att dessa värden är högre än respektive täckningsbidrag för hela hytter är att kalkylerna räknar med att majoriteten av resenärerna antas kunna tänka sig att dela hytt antingen med en medresenär eller en främling.

Om den ursprungliga frågeställningen när det gäller bäddplatser lyder *hur många ombord vill betala för att kunna vila i en säng?* så bedöms svaret vara fler än hälften. Eftersom resan är så pass kort som två timmar (till Sverige) respektive fyra och en halv timmar (tillbaka till Åland) finns det dock de som kan tänka sig endast däcksplats.

4.4.7. Ombordförsäljning

Då kalkylobjektet består av en tur- och returresa säger inte kalkylerna något om vilken av dessa delresor där den största delen av ombordförsäljningen sker. Här utgår de olika scenarierna från att i princip alla försäljning, både av mat och tax-freevaror, sker på resan från Åland till Sverige. På returresan sker nästan ingen försäljning då denna tur mer har karaktären av en ren transport där passagerarna dessutom (utifrån den aktuella tiden på dygnet) antas utnyttja restiden för att vila. Dock antas en del av resenärer på returresan köpa en del butiksvaror som ofta förknippas med färjetrafiken på Ålands hav såsom öllådor och snus. Speciellt snuset är av en speciellt karaktär då det endast får säljas på svenskt vatten och det finns absolut en potential från rederiets sida att ha tax-free-butiken öppen i alla fall den första delen av resan från Sverige tillbaka till Åland.

4.4.8. Valutarisk

Förhållandet mellan euro och svenska kronor är med som en variabel i samtliga kalkyler. I det optimistiska utfallet är 1 krona lika med 0,11 euro, d.v.s. 1 EUR = 9,09 kronor. I de scenarier som använder det pessimistiska utfallet är kursen satt till 1 SEK = 0,09 EUR eller 1 EUR = 11,11 SEK.

Anledningen till att en svag euro har bedömts till något positivt är att en stor del av intäkterna bedöms komma från svenska resenärer. Ju starkare den svenska kronan är desto fler euro kan växlas in. Av de exempelfartyg som har nämnts har m/s Eckerö svensk flagg, med löner i svenska kronor, medan m/s Rosella har finsk flagg med löner i euro. I arbetets kalkyler är det euro som används till samtliga kostnader, inklusive lönerna. En svag svensk krona leder till korrigeringar av både biljett- och ombordpriser, något som i sin tur kan påverka det svenska kundunderlaget negativt, då allt helt enkelt blir dyrare.

Utöver valutakursen har även andelen betalande i svenska kronor bestämts på förhand. I det optimistiska utfallet med en stark krona bedöms köpkraften från svenska passagerare vara stor och 70 % av alla resenärer handlar med svenska kronor. I det pessimistiska utfallet då kronan är svag är endast 40 % av passagerarantalet handlar med den svenska valutan. Det pessimistiska utfallet kompenserar sig alltså lite med att ha en lägre andel som bidrar med den svaga valutan, men dessa 40 % gör ändå att särintäkterna blir lägre än om alla skulle ha betalt i euro med en kurs om 1 EUR = 9,09 SEK. Värt att nämna är också att det totala passagerarantalet är satt till hälften i jämförelse med det optimistiska utfallet.

4.4.9. Bränsle

Bränslepriset för diesel är taget från World Fuel Services som är en kommersiell tjänst som förmedlar dagsaktuella bränslepriser i olika hamnar över hela världen. Bränslet är marindiesel, MDO, som är det enda tillåtna drivmedlet då ingen av de nuvarande färjorna i den befintliga ålandstrafiken är installerad med en s.k. scrubber. Detta är en teknisk anläggning som är monterad i anslutning till skorstenen och renar avgaserna från svavel, vilket möjliggör för rederierna att köra på tjockolja (Heavy fuel eller HFO) som bränsle Diesel innehåller inget svavel och ett fartyg som kör på detta bränsle behöver således ingen scrubber för att uppfylla miljökraven (Gustafsson, 2012).

Förutom fluktuationer med själva bränslepriset måste dessutom en valutarisk tas med i beaktning. Bränsle handlas på en världsmarknad i dollar och kursen mellan dollar och euro påverkar hela kalkylen.

4.4.10. Löner

Som exempelfartyg i detta examensarbete kan både Eckerölinjens m/s Eckerö och Viking Lines m/s Rosella användas. Den förstnämnda har svensk flagg medan den sistnämnda har finsk flagg. Lönerna baseras däremot på de i skrivande stund aktuella kollektivavtalen från Finska skeppsbefälsförbundet, Finska maskinbefälsförbundet samt Finska sjömansunionen, och passar således bättre in på m/s Rosella. Det ska dock tilläggas att Eckerö tidigare har haft finsk flagg, medan det motsatta gällde för m/s Rosella. För enkelhetens skull räknar detta arbete endast med löner från ett och samma lands olika kollektivavtal, d.v.s. Finlands.

Att budgetera lönekostnad består av flera parametrar som kan vara svåra att uppskatta exakt. En del av den faktiska lönekostnaden baseras på individuella faktorer även om lönerna i sig kommer från lönetabeller i det Finska skeppsbefälsförbundets, Maskinbefälsförbundets och den Finska sjömansunionens kollektivavtal. Exempel på sådana faktorer kan vara ålderstillägg, tidigare erfarenhet samt anställningstid i rederiet hos den enskilde sjömannen. Här fås en uppskattning göras som helt enkelt tar hänsyn till att en inte obetydlig del av besättning har stor arbetslivserfarenhet, både inom yrket och i det specifika rederiet, och därmed har rätt till olika lönetillägg.

4.5. Scenarier

4.5.1. Scenario 1 - Optimistiskt - höga intäkter och låga kostnader

Ett scenario påverkas dels av omgivande, externa faktorer såsom bunkerpris och de i kollektivavtalen överenskomna lönenivåerna. Men det finns också faktorer som rederiet delvis kan styra över. Exempel på detta kan vara mängden serveringspersonal. En färjeavgång kan genomföras med en viss miniminivå i exempelvis cafeterian, men servicen riskerar då bli sämre än om fler hade anställs med en lägre kundnöjdhet som följd. Detta optimistiska scenario utgår från en så liten besättning som anses vara möjlig, både när det gäller fartygets drift och i passagerarutrymmen. Trots att servicenivån hamnar på en relativt sett låg nivå antas ändå den vara acceptabel och på så sätt godkänd av fartygets resenärer, inte minst med tanke på att den extra tur- och returavgången sker kvälls- och nattetid.

Det optimistiska scenariot (bilaga 3) bygger på en hög beläggning på både tur- och returdelen av det extrapass färjan kör. Fartyget lämnar Åland så fort det kan på kvällen efter att ha lossat bilar och är i Sverige kring klockan ett svensk tid (02:00 finsk tid). Denna tur består då till den allra största delen av passagerare som inte är i behov av hyttplats och med i övrigt samma typ av behov som dagens passagerare har under de befintliga turerna. Antalet passagerare på denna enkelresa uppskattas i detta scenario till 80 st.

På resan tillbaka krävs sovplats. Antalet resenärer uppskattas även under denna enkelresa till 80 st, vilket ger ett totalt passagerarantal på 160 st. Omkring 20 % av det totala antalet passagerare antas köpa en hel hytt, medan 50 % köper en enskild bäddplats. Dessa siffror har alltså täckt in samtliga av de som reser från Sverige till Åland där bäddplats är obligatoriskt.

En viss efterfrågan på sovplatser på resan från Åland till Sverige väntas också bidra till denna relativt höga försäljning av hytter och bäddplatser.

När det gäller kostnadsposterna kan det nämnas att förutom ett lågt bränslepris räknar kalkylen här med ett minimum av extraanställd personal utöver det som krävs för att driva färjan utan att den extra tur- och returresan genomförs. Exempelvis anses det i detta scenario endast behöva en till servitör, mot tre till i nästa scenario, "Högkonjunktur". Detta anses här vara genomförbart då efterfrågan på ombordtjänster inte är så stor nattetid. De flesta restaurang- och tax free-inköp genomförs under den första delen av tur- och returresan, den från Åland till Sverige.

När det gäller återresan tillbaka till Åland har caféterian och butik endast begränsade öppettider, exempelvis precis då fartyget lämnar kaj eller för en kortare frukost precis innan ankomst. Här kan med viss planering den befintliga serveringspersonalen som redan idag går upp tidigt för att jobba under morgonturens frukost erbjuda nattens resenärer en kortare och enklare frukost. Scenariot ger i sin helhet ett totalt täckningsbidrag på 799 euro.

4.5.2. Scenario 2 - Högkonjunktur - höga intäkter och höga kostnader

Generellt för en högkonjunktur är att både intäkter och kostnader är höga. En högkonjunktur kan också karaktäriseras av en låg arbetslöshet inom vissa yrken och arbetskraftsbrist kan också uppstå. Detta är dock svårt att beakta i en bidragskalkyl, men eftersom ett större antal resande medför att t.ex. fler städ- och serveringspersonal behöver anställas är tillgången på personal (speciellt under högsäsong) något som kan komma att spela en stor roll. En stor del av intäkterna på en färjelinje mellan Sverige och Åland antas vara i svenska kronor. Detta gäller i synnerhet då färjan inte fortsätter till fasta Finland och på så sätt har ett begränsad andel resenärer därifrån. En högkonjunktur kan se ut på väldigt många olika sätt och sträcka sig över olika regioner. Sverige är ett litet och exportberoende land och har ett intresse av att hålla den svenska kronkursen nere gentemot både dollarn och euron. Finland är med i euron och dess europeiska bankunionen och kan ha en stark valuta utan att det råder en specifik nationell högkonjunktur.

Med betydande intäkter i svenska kronor samtidigt som utgifter i euro och dominerar, kan en svag svensk krona vara till nackdel för rederiet. Naturligtvis får då växlingskursen justeras så att den motsvarar nuläget men ju dyrare biljettpriser samt varor och tjänster ombord blir i svenska kronor, desto mindre blir köpkraften från de svenska resenärerna.

När det gäller bränslepriset följer detta ett världsmarknadspris i dollar. En världsomspännande högkonjunktur kan resultera i ett högt oljepris, som i sin tur leder till ett högt pris för den marina diesel som utgör färjans bränsle. Då samtliga kalkyler räknar med att en befintlig färja används finns i nuläget inga möjligheter för redaren att använda alternativa drivmedel, då antalet färjor med gasdrift är väldigt små (totalt 2 st i Östersjön år 2018 och de har en betydligt större kapacitet än vad som är lämpligt för den tilltänkta linjen).

Kalkylen för scenariot "Högkonjunktur" (bilaga 4) visar ett negativt totalt täckningsbidrag. Detta beror till största delen på ett högre tänkt bunkerpris men också på att något fler i personalskaran behöver anställas. De ökade kostnaderna motsvaras inte av de ökade intäkterna och det går därför inte att behålla det positiva totala täckningsbidraget från scenario 1.

De grundläggande siffrorna bland intäktsposterna är detsamma för scenario 1, men den svenska kronan är svagare. Skillnaderna mot det optimistiska scenariot finns istället på kostnadssidan med ett högre bunker och fler ombordanställda.

4.5.3. Scenario 3 - Lågkonjuktur - låga intäkter och låga kostnader

Det tredje scenariot (bilaga 5) är det andra scenariots motsats. Intäkterna är låga men det är också kostnaderna, främst bunkerpriset. Här presenteras ett scenario där hela euro-samarbetet befinner sig i en lågkonjunktur och att den svenska kronan i sammanhanget står sig ganska starkt. Dock är endast 40 % av alla intäkter i SEK (till skillnad från 70 % i Scenario 1 och 2), så den positiva effekten av denna valuta blir inte så stor.

Värt att nämna är att den extra tilltänkta personalstyrkan är satt till ett minimum då antalet resenärer är mindre än i högkonjunkturscenariet. Endast en extra person har tagits med i caféet alternativt restaurangen. Antalet passagerare i detta scenario har satts till 80 personer,

d.v.s hälften av antalet resenärer under högkonjunktur. Även ombordförsäljningen är mindre än i föregående scenarion.

Fast lågkonjunktur här råder och antalet passagerare är färre, beräknas köpkraften per passagerare hos de som väl väljer att resa med färjan vara konstant. Att betala exempelvis 10 euro för en biljett antas vara ett acceptabelt pris även under en recession. Det skulle t.om. kunna tänkas att ett färjerederi kan gynnas av en lågkonjunktur då efterfrågan på mer närliggande resmål ökar. Den extra kvälls- respektive nattavgången riktar sig dock främst till reguljära resenärer som reser i ett annat syfte än att uppleva en trevlig skärgårdsmiljö med god mat. De vill ta sig till Åland i ett specifikt ändamål, t.ex. ett möte med en kund. Detta är just exempel på en aktivitet som kan tänkas påverkas till negativt av en större lågkonjunktur.

4.5.4. Scenario 4 - Pessimistiskt - låga intäkter och höga kostnader

Det fjärde scenariot (bilaga 6) handlar om att intäkterna är låga men kostnaderna höga. Ett riktigt pessimistiskt scenario alltså. Den första frågan är när ett sådant kan uppstå. Ett exempel är om en lågkonjunktur skulle inträffa samtidigt som oljepriset är högt. Även om efterfrågan på bränsle kan gå ner i en världsomspännande lågkonjunktur kan också utbudet hållas nere av de oljeproducerande länderna och priset för den marina dieseln håller sig på samma nivå som under tider med högre efterfrågan från världsmarknaden.

Intäkterna är i grunden identiska i jämförelse med Scenario 3 - Lågkonjuktur. Dock drar en svagare svensk krona ner denna summa något. Eftersom intäkterna från början endast är i uppställda i euro, sker detta med en formel som antingen höjer eller sänker den totala summan utifrån en tänkt kvot och kurs i svenska kronor. Detta får då också symbolisera en svagare köpkraft från resenärer med svenska kronor i plånboken.

När det gäller kostnader, antas här ett högt bränslepris vilket får kalkylen att sluta med röda siffror. Även personalstyrkan är satt till densamma som för det andra scenariot där det råder högkonjunktur. I detta scenario kan anställningarna av exempelvis de tre st extra servitörerna motiveras att för att överhuvudtaget hålla kassorna i en cafeteria eller restaurang öppet utan att de nödvändigtvis har speciellt många besökare.

När samtliga scenarier inklusive det pessimistiska har ställts upp kan det vara lätt att få bilden av att dessa endast innehåller icke-påverkbara faktorer. Så behöver fallet inte vara. Exempel på poster som efter en första analys kan påverkas är:

- Höjda priser i den ena valutan gentemot den andra (egen lokal växelkurs), även om detta kan skrämma bort en viss del av kundkretsen.

- Låta resenärer med årskort betala tillägg för nattavgången. Detta kan motiveras av att passagerarna får en ny möjlighet att resa till och från Åland, inte minst som de nattliga avgångarna från Långnäs till Stockholm i regel har höga biljettpriser som ofta är fullbokade (och som dessutom kräver hytt). Vill rederiet istället styra en del av sina passagerare över från andra avgångar och stimulera resandet på de den nya möjligheten borde istället företagsledningen tänka om. Detta kan inte bara ske genom att låta årskorten även gälla på dessa nya avgångar, utan också genom att sänka priset på enkelbiljetter i jämförelse med övriga befintliga turer.

- Skära ned utbudet av ombordtjänster till ett minimium, d.v.s. till en lägre servicenivå än vad rederiet annars (oberoende av trafikområde) vill erbjuda sina kunder. Exempel på detta kan vara att kunderna oavsett betalningsvilja måste bädda sina egna sängar, eller att endast en reception med en mindre kaffe- och smörgåsförsäljning håller öppet.

4.6. Resultat

4.6.1. Resultatredovisning av scenarierna

Tabell 4.3 visar vilket resultat de olika kalkylerna gav, sett till totalt täckningsbidrag. Utfallet är för en tur- och returresa, d.v.s. ett dygn.

Tabell 4.3 Sammanställning av scenarier

Scenario	**Passagerare**	**Bilar**	**Totala intäkter (euro)**	**Totala kostnader (euro)**	**Totalt täcknings-bidrag (euro)**
1. Optimistiskt scenario	160	80	6591	5792	799
2. Högkonjunktur	160	80	5729	10272	-4543
3. Lågkonjunktur	80	40	3203	5793	-2589
4. Pessimistiskt scenario	80	40	2864	12235	-9371

Om endast ett av fyra scenarier ger ett positivt totalt täckningsbidrag kan satsningen med en extra tur- och returresa anses alltför riskabel. Detta förutsatt att scenarierna anses utgöra ett realistiskt spektrum från optimism till pessimism och täcka upp realistiska påverkbara samt icke-påverkbara faktorer.

En väldigt viktig variabel i samtliga av arbetets kalkyler är antalet resenärer. Eftersom denna post också har satts till att styra även hur många bilplatser, bäddplatser, hela hytter samt hur mycket som spenderas ombord, får en liten ändring i antalet passagerare stora konsekvenser. En ökning med en passagerare påverkar kalkylen med positivt drygt 40 euro. En ändring mellan det optimistiska synsättet till det pessimistiska synsättet påverkar kalkylen negativt med drygt 3000 euro, mer än vad scenario 1 (det mest optimistiska) ger i täckningsbidrag. Det ska tilläggas att alla siffror gäller för en tur- och returresa, d.v.s. att ett passagerarantal på 160 passagerare kan exempelvis betyda att 100 personer reser från Åland till Sverige medan 60 st tar båten tillbaka.

4.6.2. Uppställande av ett break-even-scenario

Ett alternativt sätt att undersöka lönsamheten i både en investerings- och en bidragskalkyl är att ställa upp ett scenario för s.k. break-even ("jämt ut"). Uppställningen ser i grunden väldigt liknande ut men här räknas kalkylen ut baklänges från ett givet totalt täckningsbidrag, nämligen noll euro. Detta scenario redovisas i bilaga 7.

Endast scenario 1 ger ett positivt totalt täckningsbidrag. Om detta scenarios intäkter och kostnader anses vara realistiska, kan detta användas som mall för ett nytt scenario, utformat efter principen om break-even. Detta scenario utformas alltså precis som scenario 1 fast antalet passagerare (och följaktligen antalet bilar och bäddplatser) matchas så att det totala täckningsbidraget blir noll euro. Passagerarnas totala särintäkter ska alltså bli de samma som samtliga särkostnader.

Att det totala täckningsbidraget blir noll kan ju låta som något negativt, men i och med att scenariot i alla fall inte resulterar i ett negativt totalt täckningsbidrag så visas det ju här att företagets verksamhet inte urholkas av att trafiken och tidtabellen utökas.

De flesta verksamheter måste ge något tillbaka till företagen och dess ägare för att kunna användas till exempelvis nyinvesteringar eller bara av den anledningen att ägarna tar en stor risk av att vara just ägare i en viss verksamhet. Att utöka en befintlig tidtabell med en tur- och returresa är dock endast en liten del av ett rederis totala verksamhet och det kan finnas en mening med att täckningsbidrag inte så blir särskilt stort, så länge det inte är negativt.

Scenariets kostnader är cirka 5800 euro. Detta ska alltså motsvara intäkter på ett lika stort belopp. Denna summa har sedan fördelats på de olika intäktsposterna såsom passagerare med och utan bil samt med eller utan bäddplats eller hel hytt.

I break-even-scenariot finns 140 passagerare med i underlaget för biljettintäkterna. Eftersom det rör sig om det totala antalet resenärer under tur- och returresan bör fördelningen mellan de två enkelresorna diskuteras. Teori- och empiriavsnitten i detta arbete har främst undersökt vilken efterfrågan som finns att resa nattetid till Åland. Den extra resan möjliggör också en

extra resa från Åland (idag går både den sista Rosella och Eckerö från Åland 18:30 under högsäsong). Av de nya 140 passagerarna som behövs är det fullt möjligt att tänka sig att den större delen av dessa befinner sig ombord på den enkelresan från Åland. Låt oss anta att 90 personer väljer att åka från Åland till Sverige den tur som lämnar Åland vid 23:30 finsk tid medan 50 personer åker med den tur som lämnar Sverige vid 01:00 svensk tid. På så sätt uppfylls kravet på en totalsiffra om 140 passagerare.

Jag anser att det är fullt rimligt att få 90 personer att åka med den sena avgången från Åland, dock med den viktiga anmärkningen att det finns en överväldigande risk för kannibalism eller konkurrens från Åbolinjen, som gör ett kort anlöp i Långnäs ungefär klockan ett på natten finsk tid. Detta har tidigare tagits upp i avsnitt 4.5.4. “Bilplatser”. För Eckerölinjens del är detta enbart något positivt då de inte bedriver någon trafik Långnäs-Stockholm. För Viking Lines del kan det däremot innebära att en del resenärer flyttas internt då de väljer en potentiell 23:30-avgång från Mariehamn med Rosella istället för den redan existerande 01:10-avgången från Långnäs med Viking Grace.

Det får dock framhållas att de olika avgångarna tjänar lite olika syften. Att anlända lite efter midnatt till Grisslehamn eller Kapellskär ger exempelvis ålänningarna en möjlighet att i god tid nå de första avgångarna från Arlanda, medan Viking Graces ankomst i Stockholm 06:30 fortfarande får anses som det bästa alternativet för de som har ett tidigt möte i centrala Stockholm. Vidare kan den generellt lägre prissättning för Rosella medföra en förflyttning av passagerare inte bara från Viking Grace, utan även från Tallink som idag ankommer Långnäs ungefär en halvtimme tidigare med sin Baltic Princess, och som i skrivande stund inte har något fartyg endast mellan Sverige och Åland.

5. SLUTSATSER

5.1. Rekommenderade handlingsalternativ

Eftersom endast ett av fyra scenarier ger ett positivt täckningsbidrag, är detta arbetets huvudsakliga slutsats att den beskrivna natturen är ett alltför riskabelt projekt. Det blir svårt för ett rederi att få in så pass mycket extraintäkter att den extra tur- och returresan går runt, även om ekonomiavdelningen ställer upp kalkylerna så att denna resa inte behöver stå för några samkostnader alls utan endast sina egna rörliga särkostnader.

Om fokus för en stund riktas på det optimistiska scenariot, där intäkterna har satts till så höga som möjligt medan kostnaderna är låga, kan intrycket fås att ett positivt totalt täckningsbidrag inte borde vara en omöjlighet. Kalkylen räknar med 160 st. passagerare vilket är mindre än 10 procent av de aktuella färjornas kapacitet. Att hälften av dem har med sig egen bil kan verka högt men är inte en orimlig tanke beaktat den något obekväma tiden på dygnet.

Det som talar emot ett positivt täckningsbidrag är alltså inte att detta passagerarantal skulle kunna uppnås vid enskilda tillfällen, utan snarare att få en kontinuitet i den nya tidtabellen. När kalkylerna visades upp för Peter Smulter på Viking Lines kontor i Mariehamn gjordes slutsatsen att den nya natturen skulle behöva stå för 15 % av Rosellas totala omsättning för att gå runt. Även om natturen utgör 25 % av den totala trafiktiden i ett eventuell framtida tidtabell som skulle kunna köras av t.ex. Rosella, framstår detta som orimligt. Vidare skulle denna nya resa med sin dagliga omsättning på ungefär 6600 euro behöva stå för drygt en procent av hela Viking Lines omsättning, och då pratar vi ju om ett rederi som utöver Sverige-Åland trafikerar Åbo, Helsingfors och Tallinn.

Dessa tankar utesluter ju inte att denna tidtabell skulle kunna passa för speciella tillfällen, exempelvis under sommarsäsongen eller under dagarna kring midsommar för att vara ännu mer specifik. Tidtabellen, främst ”Alternativ 1” beskriven i detta examensarbete har ju fördelen att utan större ommöbleringar kunna kopplas på ”ad hoc” på både m/s Eckerös och m/s Rosellas högtrafikturlistor. För Rosellas del skulle det behöva innebära att några fler av de redan befintliga dagsturerna skulle behöva köras på runt två timmar istället för två timmar och en kvart eller två och en halv timme som idag. Detta är inte alls någon omöjlighet sett till

t.ex. det genomsnittliga vädret på Ålands hav (kraftiga isvintrar undantagna), men den ökade farten innebär en högre bunkerförbrukning.

I mötet med Viking Line nämner Peter Smulter också att ett starkt alternativ till nattavgången redan existerar idag. Detta är Cinderella (och Birka Stockholm) som avgår från Stockholm och som med sina långsamma överfartstider gör att en resenär kan vakna på Åland utvilad utan att behöva ta in på ett hotell på land. Dessa fartyg har omnämnts i arbetets empiridel och där till viss del lagts fram med nackdelen att de lämnar Stockholm relativt tidigt på kvällen. Detta resonemang kanske mer gäller den skara flitiga Ålandsresenärer som tycker att ca tolv timmar på ett fartyg är en alldeles för lång tid för att nå Mariehamn. För en kund eller annan inbjuden person som ska besöka Åland är det trots allt inte så dumt att erbjudas möjligheten att lämna Stadsgården i Stockholm vid 17:00 (Birka Stockholm) eller 18:00 (Viking Cinderella). Om denna passagerare har just Stockholm som sin arbetsplats hinner denna i princip arbeta en vanlig dag innan det är dags att bege sig av mot hamnen.

Förutom speciella högtider och andra händelser på Åland såsom festivalveckor och liknande är det nog överlag svårt att motivera de utökade tidtabeller, både alternativ 1 och 2, som beskrivs i detta arbete. Eftersom Åland är rikt på evenemang till sin folkmängd sett, skulle dock en turlista med avgång även nattetid dock kunna vara ett intressant alternativ under de veckor dessa äger rum.

Både Eckerölinjen och Viking Line är frekvent förekommande sponsorer till musikfestivaler och sportarrangemang på Åland och under dessa ska inte bara besökare utan också deltagare med all sin materiell ta sig hit. Under en fotbollsturnering eller en musikfestival skulle den extra natturen kunna utgöra ett viktigt komplement. Skulle det totala täckningsbidraget ändå bli för litet, kan det ändå vara tal om en så pass stor extra goodwill att det totala utfallet kan anses vara positivt för det aktuella rederiet. Den extra natturen blir då mer att jämföra med t.ex ett sponsoravtal än med en vanlig avgång i en vanlig turlista. Sponsring och marknadsföring är ju svårt att räkna hem direkt vid den tid och den plats där de äger rum, utan bidrar till företagets resultat på en längre sikt. Med detta i åtanke skulle en extra tur- och returresa kunna få grönt ljus trots att det totala täckningsbidraget står skrivet med ett minustecken framför på sista raden i kalkylen.

KÄLLOR

Andersson, G. (2008). *Kalkyler som beslutsunderlag*. Lund: Studentlitteratur.

Branch, A. (1998). *Maritime Economics*. Cheltenham: Stanley Thornes.

Eckerö Linjen. (2018). Jobb. Hämtad 2018-08-07 från https://jobb.eckerolinjen.se/

Ekengren, A & Hinnfors, J. (2012). *Uppsatshandbok*. Lund: Studentlitteratur.

Fakta om fartyg. (2018). Jens Kofoed. Hämtad 2018-12-14 från http://faktaomfartyg.se/jens_kofoed_1979.htm/

Frid, S. (2018-05-03). Många turer fullbokade hos DG under storhelgen. *Hela Gotland.* Hämtad 2019-01-10 från https://www.helagotland.se/ekonomi/manga-turer-fullbokade-hos-dg-under-storhelgen-15160298.aspx/

Helin, J. (2016-07-22). Hur tänker de ansvariga? *Tidningen Åland* . Hämtad 2018-04-14 från https://www.alandstidningen.ax/insandare/hur-tanker-de-ansvariga/

Långnäs hamn. (2015). Om bolaget. Hämtad 2019-01-01 från http://www.langnashamn.ax/om-bolaget-34325685/

Stopford, M. (2009). *Maritime Economics* (3rd ed.). Abingdon-on-Thames: Routledge.

Gustafsson, L. (2012-09-11). EU-parlamentet godkände svaveldirektivet. *Svenska Yle.* Hämtad 2019-05-19 från https://svenska.yle.fi/artikel/2012/09/11/eu-parlamentet-godkande-svaveldirektivet/

TallinkSilja. (2018). Fartyg. Hämtad 2018-08-26 från https://www.tallinksilja.se/fartyg/

Viking Line. (2017). M/s Rosella. Hämtad 2018-03-01 från http://www.vikingline.ax/hitta-resa/vara-fartyg/ms-rosella/

Viking Line. (2018). Affärsidé. Hämtad 2018-08-07 från https://www.vikingline.com/sv/koncernen/foretagsinfo/affarside/

Ålands landskapsregering. (2018). Flygavtal överförs till annan operatör. Hämtad 2018-08-26 från https://www.regeringen.ax/nyheter/flygavtal-overfors-annan-operator/

BILAGOR

Bilaga 1. Intäktsposter

INTÄKTSSPOSTER

KATEGORI		OPTIMISTISKT UTFALL			PESSIMISTISKT UTFALL		
Intäkter, euro							
	Koefficient, baserat på biljettförsäljning	**Antal**	**Pris/st**	**Totalt pris**	**Antal**	**Pris/st**	**Totalt pris**
Biljettförsäljning, passagerare		160,00	10,00	1600,00	80,00	10,00	800,00
Biljettförsäljning, bilplats	0,50	80,00	10,00	800,00	40,00	10,00	400,00
Hyttplatser, hela hytter	0,20	32,00	30,00	960,00	16,00	30,00	480,00
Enskilda bäddplatser	0,50	80,00	15,00	1200,00	40,00	15,00	600,00
Ombordförsäljning, restauranger	1,00	160,00	5,00	800,00	80,00	5,00	400,00
Ombordförsäljning, tax-free	1,00	160,00	5,00	800,00	80,00	5,00	400,00
Valutarisk, eur/sek							
Kurs EUR/SEK		0,11			0,09		
Kvot, andel betalande i SEK		70%			40%		

Tanken med en SEK-kvot är dels att kunna styra hur stor andel av intäkterna som kan förväntas vara i SEK samt även huruvida den svenska kursen ska vara svag eller stark.
En stark svensk krona ger en tillskott bland intäkterna eftersom den optimistiska (starka) kursen ställs mot en "standardkurs" på 0.10 i formeln.
Motsvarande sätt gäller för en pessimistisk (svag) SEK-kurs som då genererar en mindre intäkt än om alla intäkter (biljetter, ombordförsäljning) skulle ha skett i euro.
Att ta med SEK-kursen är ett försök att simulera de variationer som kan uppstå p.g.a en annan förekommande valuta där rederiet inte hinner kompensera genom att justera sina biljett- och ombordpriser med sin egen växlingskurs.

Bilaga 2. Kostnadsposter

KOSTNADSPOSTER

BELOPP	OPTIMISTISKT UTFALL	PESSIMISTISKT UTFALL	ANMÄRKNING
Valutarisk			
Kurs EUR/USD	0,80	1,00	euro/dollar. Euro är rederiets hemmavaluta
			Dagens kurs 29.05.2018: 0,866 euro/dollar
Bränsle			
Bunkerpris, dollar per ton	575,00	700,00	
Smörjoljor, övriga oljor, dollar	700,00	900,00	
Bunkerförbrukning, ton per tur- och returresa	6,00	9,00	10 knop
Bunkerförbrukning, ton per tur- och returresa	9,00	14,00	15 knop
Bunkerförbrukning, ton per tur- och returresa	14,00	22,00	20 knop
Förbrukning av smörjoljor och övriga oljor, per tur- och	0,01	0,02	oberoende av fart
Löner - personal för förtöjning			
Förtöjning, Åland	0,00	50,00	Fasta belopp, endast de extrakostnader som tillkommer vid en extra tur- och returresa.
Förtöjning, Sverige	100,00	120,00	Fasta belopp, endast de extrakostnader som tillkommer vid en extra tur- och returresa.
Löner - personal för check-in			
Check-in, Åland	0,00	50,00	
Check-in, Sverige	100,00	120,00	
Löner - ombordpersonal			
Befälhavare			Rosella=2300 DWT, Eckerö=1905 DWT
Månadslön	4498,17	4569,05	Optimistisk löneklass 3-5 år, pessimistisk 5 år, klasses 0-3 år (4426,42 e) anses ej realistisk
Uniformstillägg	20,74	20,74	
Ersättning för kost och logi	57,13	57,13	
Lotsningstillägg	70,82	70,82	Anses endast behövas för befälhavare, ej styrman
Bruttolön	*4646,86*	*4717,74*	
Arbetsgivarutgifter			Optimistiskt=40 år, pessimistiskt=60 år. Här blir dock utfallet tvärtom, en "gammal" befälhavare medför lägre arbetsgivaravgifter
Arbestpensionsutgift, %	18,95%	17,45%	
Arbestpensionsutgift, euro	880,58	823,25	
Sjukförsäkringsavgift, %	0,86%	0,86%	
Sjukförsäkringsavgift, euro	39,96	40,57	
Arbetslöshetsförsäkringspremie, %	0,65%	0,65%	
Arbetslöshetsförsäkringspremie, euro	30,20	30,67	
Att betala för arbetsgivaren	*5597,61*	*5612,22*	
Att betala för arbetsgivaren, per dag	*373,17*	*374,15*	30 dar per månad, 1:1-system, d.v.s varje dag är värd 2 dagar så att 15 dagars arbete motsvarar en månadslön
Extra styrman	2129,66	2188,03	Optimistisk löneklass 3-5 år, pessimistisk 5 år, klasses 0-3 år (2074,33 e) anses ej realistisk
Examenstillägg	100,71	100,71	Förutsätts i båda fallen (styrman med sjökaptensexamen)
Uniformstillägg	20,74	20,74	
Vaktskiftsarbetstillägg	1,66	1,66	
Lastövervakningtillägg	4,25	4,25	
Lasthantering på bildäck	30,30	30,30	2,02 per dag, dock endast sjödagar, ej lediga
Radioskötartillägg	49,75	49,75	
Ersättning för kost och logi	57,13	57,13	
Bruttolön	*2394,20*	*2452,57*	
Arbetsgivarutgifter			Optimistiskt=30 år, pessimistiskt=60 år. Här blir dock utfallet tvärtom, en "gammal" styrman medför lägre arbetsgivaravgifter
Arbestpensionsutgift, %	18,95%	17,45%	
Arbestpensionsutgift, euro	453,70	427,97	
Sjukförsäkringsavgift, %	0,86%	0,86%	
Sjukförsäkringsavgift, euro	20,59	21,09	
Arbetslöshetsförsäkringspremie, %	0,65%	0,65%	
Arbetslöshetsförsäkringspremie, euro	15,56	15,94	
Att betala för arbetsgivaren	*2884,05*	*2917,58*	
Att betala för arbetsgivaren, per dag	*192,27*	*194,51*	30 dar per månad, 1:1-system, d.v.s varje dag är värd 2 dagar så att 15 dagars arbete motsvarar en månadslön
Extra matros	2080,87	2080,87	Samma grundlön
Övertid	624,26	1248,52	1/100 av garantilönen, Optimistiskt=2 timmar per dag, pessimistiskt=4 timmar per dag, endast sjödagar
Beredskapstillägg	59,85	59,85	3,99 per dag, dock endast sjödagar, ej lediga
Lasthanteringstillägg	380,65	380,65	1/164 av garantilönen, 2 timmar per dag, endast sjödagar
Smutstillägg	0,00	28,64	Optimistiskt=Aldrig, pessimistiskt=1 gång per vecka, endast under tiden till sjöss,
Bruttolön	*3145,63*	*3798,53*	
Arbetsgivarutgifter			Optimistiskt=40 år, pessimistiskt=60 år. Här blir dock utfallet tvärtom, en "gammal" befälhavare medför lägre arbetsgivaravgifter
Arbestpensionsutgift, %	18,95%	17,45%	
Arbestpensionsutgift, euro	596,10	662,84	
Sjukförsäkringsavgift, %	0,86%	0,86%	
Sjukförsäkringsavgift, euro	27,05	32,67	
Arbetslöshetsförsäkringspremie, %	0,65%	0,65%	
Arbetslöshetsförsäkringspremie, euro	20,45	24,69	
Att betala för arbetsgivaren	*3789,22*	*4518,73*	
Att betala för arbetsgivaren, per dag	*252,61*	*301,25*	30 dar per månad, 1:1-system, d.v.s varje dag är värd 2 dagar så att 15 dagars arbete motsvarar en månadslön
Extra lättmatros	2005,18	2005,18	Samma grundlön
Övertid	601,55	1203,11	1/100 av garantilönen, Optimistiskt=2 timmar per dag, pessimistiskt=4 timmar per dag, endast sjödagar
Beredskapstillägg	59,85	59,85	3,99 per dag, dock endast sjödagar, ej lediga
Lasthanteringstillägg	366,80	366,80	1/164 av garantilönen, 2 timmar per dag, endast sjödagar
Smutstillägg	0,00	28,64	Optimistiskt=Aldrig, pessimistiskt=1 gång per vecka, endast under tiden till sjöss,
Bruttolön	*3033,39*	*3663,58*	
Arbetsgivarutgifter			Optimistiskt=40 år, pessimistiskt=60 år. Här blir dock utfallet tvärtom, en "gammal" befälhavare medför lägre arbetsgivaravgifter
Arbestpensionsutgift, %	18,95%	17,45%	
Arbestpensionsutgift, euro	574,83	639,29	
Sjukförsäkringsavgift, %	0,86%	0,86%	
Sjukförsäkringsavgift, euro	26,09	31,51	
Arbetslöshetsförsäkringspremie, %	0,65%	0,65%	
Arbetslöshetsförsäkringspremie, euro	19,72	23,81	
Att betala för arbetsgivaren	*3654,02*	*4358,19*	
Att betala för arbetsgivaren, per dag	*243,60*	*290,55*	30 dar per månad, 1:1-system, d.v.s varje dag är värd 2 dagar så att 15 dagars arbete motsvarar en månadslön
Extra vaktmaskinman	2005,18	2005,18	Samma grundlön
Övertid	601,55	1203,11	1/100 av garantilönen, Optimistiskt=2 timmar per dag, pessimistiskt=4 timmar per dag, endast sjödagar
Beredskapstillägg	59,85	59,85	3,99 per dag, dock endast sjödagar, ej lediga
Smutstillägg	0,00	28,64	Optimistiskt=Aldrig, pessimistiskt=1 gång per vecka, endast under tiden till sjöss,
Bruttolön	*2666,58*	*3296,78*	
Arbetsgivarutgifter			Optimistiskt=40 år, pessimistiskt=60 år. Här blir dock utfallet tvärtom, en "gammal" befälhavare medför lägre arbetsgivaravgifter
Arbestpensionsutgift, %	18,95%	17,45%	
Arbestpensionsutgift, euro	505,32	575,29	
Sjukförsäkringsavgift, %	0,86%	0,86%	
Sjukförsäkringsavgift, euro	22,93	28,35	
Arbetslöshetsförsäkringspremie, %	0,65%	0,65%	
Arbetslöshetsförsäkringspremie, euro	17,33	21,43	
Att betala för arbetsgivaren	*3212,17*	*3921,85*	
Att betala för arbetsgivaren, per dag	*214,14*	*261,46*	30 dar per månad, 1:1-system, d.v.s varje dag är värd 2 dagar så att 15 dagars arbete motsvarar en månadslön
Extra servitör/hyttvärd	2072,46	2072,46	Samma grundlön
Övertid	0,00	621,74	1/100 av garantilönen, Optimistiskt=0 timmar per dag, pessimistiskt=2 timmar per dag, endast sjödagar
Beredskapstillägg	59,85	59,85	3,99 per dag, dock endast sjödagar, ej lediga
Bruttolön	*2132,31*	*2754,05*	
Arbetsgivarutgifter			Optimistiskt=40 år, pessimistiskt=60 år. Här blir dock utfallet tvärtom, en "gammal" befälhavare medför lägre arbetsgivaravgifter
Arbestpensionsutgift, %	18,95%	17,45%	
Arbestpensionsutgift, euro	404,07	480,58	
Sjukförsäkringsavgift, %	0,86%	0,86%	
Sjukförsäkringsavgift, euro	18,34	23,68	
Arbetslöshetsförsäkringspremie, %	0,65%	0,65%	
Arbetslöshetsförsäkringspremie, euro	13,86	17,90	
Att betala för arbetsgivaren	*2568,58*	*3276,22*	
Att betala för arbetsgivaren, per dag	*171,24*	*218,41*	30 dar per månad, 1:1-system, d.v.s varje dag är värd 2 dagar så att 15 dagars arbete motsvarar en månadslön

Bilaga 3. Scenario 1 - Optimistiskt utfall

SCENARIO 1 - OPTIMISTISKT UTFALL

Höga intäkter och låga kostnader				
Intäkter				
Kategori	**Antal**	**Pris/st**	**Totalpris**	
Biljettförsäljning, passagerare	160,00	10,00		1600,00
Biljettförsäljning, bilplats	80,00	10,00		800,00
Hyttplatser, hela hytter	32,00	30,00		960,00
Enskilda bäddplatser	80,00	15,00		1200,00
Ombordförsäljning, restauranger	160,00	5,00		800,00
Ombordförsäljning, tax-free	160,00	5,00		800,00
Totala intäkter				*6160,00*
Totala intäkter, med hänsyn till viss förutbestämd andel respektive kurs i SEK (se fliken "Intäkter").				*6591,20*
Valutarisk				
Eurokurs				0,80
Bränsle				
Produkt	**Bunkerpris, dolla**	**Bunkerpris, euro per ton**	**Ton per tur- och returresa**	**Totalpris**
Marin diesel	575,00	460,00	9,00	4140,00
Smörjoljor	700,00	560,00	0,01	5,60
Totala bränslekostnader				*4145,60*
Löner - personal för förtöjning				
Kategori				**Totalpris**
Förtöjning, Åland				0,00
Förtöjning, Sverige				100,00
Totala lönekostnader för förtöjning				*100,00*
Löner - personal för check-in				
Kategori				**Totalpris**
Check-in, Åland				0,00
Check-in, Sverige				100,00
Totala lönekostnader för check-in				*100,00*
Löner - ombordpersonal				
Befattning	**Antal**	**Att betala för arbetsgivare/person per dag**	**Att betala för arbetsgivare totalt**	
Befälhavare	1,00	373,17		373,17
Extra styrman	1,00	192,27		192,27
Extra matros	1,00	252,61		252,61
Extra lättmatros	1,00	243,60		243,60
Extra vaktmaskinman	1,00	214,14		214,14
Extra servitör/hyttvärd	1,00	171,24		171,24
Totala lönekostnader				*1447,04*
Totala särintäkter	*6591,20*			
Totala särkostnader	*-5792,64*			
Totalt täckningsbidrag	***798,56***			

Bilaga 4. Scenario 2 - Högkonjunktur

SCENARIO 2 - HÖGKONJUNKTUR

Höga intäkter och höga kostnader				
Intäkter				
Kategori	**Antal**	**Pris/st**	**Totalt**	
Biljettförsäljning, passagerare	160,00	10,00		1600,00
Biljettförsäljning, bilplats	80,00	10,00		800,00
Hyttplatser, hela hytter	32,00	30,00		960,00
Enskilda bäddplatser	80,00	15,00		1200,00
Ombordförsäljning, restauranger	160,00	5,00		800,00
Ombordförsäljning, tax-free	160,00	5,00		800,00
Totala intäkter				*6160,00*
Totala intäkter, med hänsyn till viss förutbestämd andel respektive kurs i SEK (se fliken "Intäkter").				*5728,80*
Valutarisk				
Eurokurs				0,80
Bränsle				
Produkt	**Bunkerpris, dolla**	**Bunkerpris, euro per ton**	**Ton per tur- och returresa**	**Totalpris**
Marin diesel	700,00	560,00	14,00	7840,00
Smörjoljor	900,00	720,00	0,02	14,40
Totala bränslekostnader				*7854,40*
Löner - personal för förtöjning				
Kategori				**Totalpris**
Förtöjning, Åland				50,00
Förtöjning, Sverige				120,00
Totala lönekostnader för förtöjning				*170,00*
Löner - personal för check-in				
Kategori				**Totalpris**
Check-in, Åland				50,00
Check-in, Sverige				120,00
Totala lönekostnader för check-in				*170,00*
Löner - ombordpersonal				
Befattning	**Antal**	**Att betala för arbetsgivare/person per dag**	**Att betala för arbetsgivare totalt**	
Befälhavare	1,00	374,15		374,15
Extra styrman	1,00	194,51		194,51
Extra matros	1,00	301,25		301,25
Extra lättmatros	1,00	290,55		290,55
Extra vaktmaskinman	1,00	261,46		261,46
Extra servitör/hyttvärd	3,00	218,41		655,24
Totala lönekostnader				*2077,15*
Totala särintäkter	*5728,80*			
Totala särkostnader	*-10271,55*			
Totalt täckningsbidrag	***-4542,75***			

Bilaga 5. Scenario 3 - Lågkonjunktur

SCENARIO 3 - LÅGKONJUNKTUR

Låga intäkter och låga kostnader				
Intäkter				
Kategori	Antal	Pris/st	Totalt	
Biljettförsäljning, passagerare	80,00	10,00	800,00	
Biljettförsäljning, bilplats	40,00	10,00	400,00	
Hyttplatser, hela hytter	16,00	30,00	480,00	
Enskilda bäddplatser	40,00	15,00	600,00	
Ombordförsäljning, restauranger	80,00	5,00	400,00	
Ombordförsäljning, tax-free	80,00	5,00	400,00	
Totala intäkter			*3080,00*	
Totala intäkter, med hänsyn till viss förutbestämd andel respektive kurs i SEK (se fliken "Intäkter").			*3203,20*	
Valutarisk				
Eurokurs			0,80	
Bränsle				
Produkt	**Bunkerpris, dolla**	**Bunkerpris, euro per ton**	**Ton per tur- och returresa**	**Totalpris**
Marin diesel	575,00	460,00	9,00	4140,00
Smörjoljor	700,00	560,00	0,01	5,60
Totala bränslekostnader				*4145,60*
Löner - personal för förtöjning				
Kategori				**Totalpris**
Förtöjning, Åland				0,00
Förtöjning, Sverige				100,00
Totala lönekostnader för förtöjning				*100,00*
Löner - personal för check-in				
Kategori				**Totalpris**
Check-in, Åland				0,00
Check-in, Sverige				100,00
Totala lönekostnader för check-in				*100,00*
Löner - ombordpersonal				
Befattning	**Antal**	**Att betala för arbetsgivare/person per dag**	**Att betala för arbetsgivare totalt**	
Befälhavare	1,00	373,17	373,17	
Extra styrman	1,00	192,27	192,27	
Extra matros	1,00	252,61	252,61	
Extra lättmatros	1,00	243,60	243,60	
Extra vaktmaskinman	1,00	214,14	214,14	
Extra servitör/hyttvärd	1,00	171,24	171,24	
Totala lönekostnader			*1447,04*	
Totala särintäkter	*3203,20*			
Totala särkostnader	*-5792,64*			
Totalt täckningsbidrag	***-2589,44***			

Bilaga 6. Scenario 4 - Pessimistiskt utfall

SCENARIO 4 - PESSIMISTISKT UTFALL

Låga intäkter och höga kostnader				
Intäkter				
Kategori	**Antal**	**Pris/st**	**Totalt**	
Biljettförsäljning, passagerare	80,00	10,00	800,00	
Biljettförsäljning, bilplats	40,00	10,00	400,00	
Hyttplatser, hela hytter	16,00	30,00	480,00	
Enskilda bäddplatser	40,00	15,00	600,00	
Ombordförsäljning, restauranger	80,00	5,00	400,00	
Ombordförsäljning, tax-free	80,00	5,00	400,00	
Totala intäkter			*3080,00*	
Totala intäkter, med hänsyn till viss förutbestämd andel respektive kurs i SEK (se fliken "Intäkter").			*2864,40*	
Valutarisk				
Eurokurs			1,00	
Bränsle				
Produkt	**Bunkerpris, dolla**	**Bunkerpris, euro per ton**	**Ton per tur- och returresa**	**Totalpris**
Marin diesel	700,00	700,00	14,00	9800,00
Smörjoljor	900,00	900,00	0,02	18,00
Totala bränslekostnader				*9818,00*
Löner - personal för förtöjning				
Kategori				**Totalpris**
Förtöjning, Åland				50,00
Förtöjning, Sverige				120,00
Totala lönekostnader för förtöjning				*170,00*
Löner - personal för check-in				
Kategori				**Totalpris**
Check-in, Åland				50,00
Check-in, Sverige				120,00
Totala lönekostnader för check-in				*170,00*
Löner - ombordpersonal				
Befattning	**Antal**	**Att betala för arbetsgivare/person per dag**	**Att betala för arbetsgivare totalt**	
Befälhavare	1,00	374,15	374,15	
Extra styrman	1,00	194,51	194,51	
Extra matros	1,00	301,25	301,25	
Extra lättmatros	1,00	290,55	290,55	
Extra vaktmaskinman	1,00	261,46	261,46	
Extra servitör/hyttvärd	3,00	218,41	655,24	
Totala lönekostnader			*2077,15*	
Totala särintäkter	*2864,40*			
Totala särkostnader	*-12235,15*			
Totalt täckningsbidrag	***-9370,75***			

Bilaga 7. Break-even-scenario baserat på scenario 1

SCENARIO 1 med BREAK-EVEN

Intäkter okända - Totalt täckningsbidrag=0. Intäktsposter bestäms genom sprida ut samma summa som kostnaderna tills täckningsbidraget är noll

Intäkter

Kategori	Antal	Pris/st	Totalt
Biljettförsäljning, passagerare	140,00	10,00	1400,00
Biljettförsäljning, bilplats	50,00	10,00	500,00
Hyttplatser, hela hytter	50,00	30,00	1500,00
Enskilda bäddplatser	70,00	15,00	1050,00
Ombordförsäljning, restauranger	140,00	5,00	700,00
Ombordförsäljning, tax-free	140,00	5,00	700,00
Totala intäkter			*5850,00*

Valutarisk

Eurokurs	0,80

Bränsle

Produkt	Bunkerpris, dolla	Bunkerpris, euro per ton	Ton per tur- och returresa	Totalpris
Marin diesel	575,00	460,00	9,00	4140,00
Smörjoljor	700,00	560,00	0,01	5,60
Totala bränslekostnader				*4145,60*

Löner - personal för förtöjning

Kategori	Totalpris
Förtöjning, Åland	0,00
Förtöjning, Sverige	100,00
Totala lönekostnader för förtöjning	*100,00*

Löner - personal för check-in

Kategori	Totalpris
Check-in, Åland	0,00
Check-in, Sverige	100,00
Totala lönekostnader för check-in	*100,00*

Löner - ombordpersonal

Befattning	Antal	Att betala för arbetsgivare/person per dag	Att betala för arbetsgivare totalt
Befälhavare	1,00	373,17	373,17
Extra styrman	1,00	192,27	192,27
Extra matros	1,00	252,61	252,61
Extra lättmatros	1,00	243,60	243,60
Extra vaktmaskinman	1,00	214,14	214,14
Extra servitör/hyttvärd	1,00	171,24	171,24
Totala lönekostnader			*1447,04*

Totalt täckningsbidrag	*5850,00*	
Totala särkostnader	*-5792,64*	
Särintäkter som måste tjänas in	***5792,64***	Att jämföra med den rosa rutan