

# De danske fiskerihavnes internationale konkurrenter og konkurrencebetingelser frem mod 2010

## Resumé



## Forord

De seneste år har været præget af stagnerende fiskeressourcer, reduktioner i fiskeriflåden og en øget konkurrence fra de internationale fiskerihavne – en udvikling der forventes at fortsætte i de kommende år.

De danske fiskerihavne har formået at fastholde sin position i konkurrencen om landingerne af fisk i Nordatlanten – og der er fortsat gode muligheder for at erobre markedsandele samt øge værdien af landingerne i de kommende år.

Det forudsætter, at havnene fortsat investerer i kvalitetsfremmende initiativer og services – samt ikke mindst intensiverer samarbejdet med fiskerisektorens øvrige aktører omkring værdiskabende aktiviteter.

Havnene har en central rolle som uafhængig aktør i fiskens værdikæde fra hav til bord. En rolle, som havnene – sammen med de øvrige aktører i den danske fiskerisektor - kan udnytte til at fastholde og udvikle Danmark, som Europas port til det europæiske marked for fisk og fiskeprodukter.

Nærværende rapport er resultatet af et projekt igangsat af Danske Havne med henblik på at vurdere den fremtidige internationale konkurrence fra de udenlandske fiskerihavne – og herudfra vurdere de danske fiskerihavnens fremtidige muligheder.

Det er mit håb, at analysen kan bibringe ny viden til de enkelte havne og medvirke til at igangsætte nye initiativer, der kan styrke havnenes konkurrenceevne.

Analysen består af dette resumé, der opsummerer de vigtigste resultater fra projektet. Derudover er der udarbejdet en hovedrapport, der rummer delanalyser, detailbeskrivelser af centrale udenlandske fiskerihavne samt uddybende tværgående analyser.

Afslutningsvis vil jeg takke for det samarbejde, der har været i følgegruppen og med GEMBA Innovation og Teknologisk Institut omkring dette projekt.

God læselyst!

Uffe Steiner Jensen  
Formand, Danske Havne

Projektet er gennemført med økonomisk støtte fra det danske FIUF-program (Finansielle Instrument til Udvikling af Fiskerisektoren), herunder Fødevareministeriet og EU-Kommissionen.



## Indhold

1	INDLEDNING OG FORMÅL .....	4
1.1	BAGGRUND.....	4
1.2	METODE OG DATAGRUNDLAG .....	5
2	DEL I: FISKERIHAVNENES KONKURRENCEBETINGELSER.....	7
2.1	RESSOURCESITUATIONEN .....	7
2.2	LANDINGER OG LANDINGSMØNSTRE .....	9
2.3	UDVIKLINGEN I FISKERFLÅDEN .....	12
3	DEL II: CASES PÅ INTERNATIONALE FISKERIHAVNE .....	14
3.1	FORSKELLIGE TYPER AF FISKERIHAVNE .....	14
3.2	OVERBLIK OVER DE ANALYSERED E HAVNE.....	17
4	DEL III: DE DANSKE HAVNES UDVIKLINGSMULIGHEDER .....	18
4.1	KONKURRENCESITUATIONEN NU OG FREM MOD 2010 .....	18
4.2	DEN FREMTIDIGE UDVIKLING AF FISKERIHAVNENE FREM MOD 2010.....	21
4.3	UDFORDRINGER OG ANBEFALINGER.....	24

# 1 Indledning og formål

Danske Havne har taget initiativ til at gennemføre en analyse af konkurrencesituationen for de danske fiskerihavne.

Formålet med analysen er at forbedre de danske fiskerihavnes konkurrencedygtighed ved at de får et bedre beslutningsgrundlag for at træffe de beslutninger om de fremtidige strategier og investeringer i havnene.

Rapporten indeholder tre dele:

- Første del beskriver de overordnede konkurrencebetingelser relateret til ressourcesituationen, landingsmønstrene og flådeudviklingen nu og frem mod 2010.
- Anden del beskriver de analyserede fiskerihavne – i form af en række faktuelle oplysninger og vurderinger af konkurrenternes styrker og svagheder.
- Tredje del vurderer konkurrencesituationen nu og frem mod 2010 for de danske fiskerihavne og kommer med en række anbefalinger til, hvad havnene kan gøre for at fastholde og udvikle konkurrenceevnen.

Nærværende dokument er et resumé af hovedrapporten.

Analysen er påbegyndt primo maj 2005 og afsluttet i december 2005. Projektet er gennemført af et konsulentteam fra GEMBA Innovation (projektleder) og Teknologisk Institut for Danske Havne. Der har været nedsat en følgegruppe med deltagelse af repræsentanter fra danske fiskerihavne.

## 1.1 Baggrund

Fiskerihavnene indtager en nøgleposition i den fortsatte udvikling af den danske fiskerisektor – ikke mindst i en situation med et reduceret ressourcegrundlag, større kamp om fisken og et øget behov for værditilvækst og effektivisering langs værdikæden.

De danske fiskerihavne er i en situation med stigende konkurrence fra udenlandske havne. Såvel danske som udenlandske fiskefartøjer lander i stadig stigende omfang fisk i andre havne end deres basishavne.

Udviklingen i fiskebestandene i alle de relevante farvande – Nordsøen, Skagerrak, Østersøen og Kattegat – har været præget af fald de seneste år, og ikke meget tyder på at der kommer væsentligt flere fisk i de kommende 2-3 år. Derfor skærpes konkurrencen mellem havnene omkring de nævnte farvande yderligere i de kommende år.

Spørgsmålet er hvorledes danske fiskerihavne står i forhold til konkurrenterne - og hvad de kan gøre for at ruste sig bedst muligt til den skærpede konkurrence om fisken?

Hvor er de største trusler, hvilke områder rummer vækstmuligheder, hvilke typer investeringer kan/bør foretages og hvordan kan havnene organisere sig bedst muligt?

Det er nogle af de centrale spørgsmål, som bør belyses førend det er muligt for den enkelte fiskerihavn at foretage strategiske valg og målrettede investeringer rettet mod at styrke havnens konkurrenceevne. Det bør i den forbindelse nævnes, at analysen ikke behandler konsekvenserne af den nye danske fiskeriregulering (FKA), der indføres fra 2007.

## 1.2 Metode og datagrundlag

### Datagrundlag

Analysen er baseret på mere end 30 interviews i syv af de største udenlandske fiskerihavne, ligesom der er foretaget interviews i danske havne samt med sektorens nøgleaktører. Endelig bygger analysen på en omfattende gennemgang af statistik og eksisterende materiale. Hvor der refereres til "Havneanalysen 2005" er det nærværende dataindsamling, der sigtes til.

Der er afholdt en strategiworkshop med deltagelse af de største danske fiskerihavne med henblik på at drøfte analysens foreløbige konklusioner samt komme med inputs til anbefalinger og initiativer.

### Udvælgelse af havne

Udvælgelse af internationale havne til analysen er foretaget ud fra indikationer fra de danske fiskerihavne om, hvem de anser som de vigtigste konkurrenter. Det er sammenholdt med tal for de største havne i Nordeuropa. Endelig har der været et ønske af få afdækket fiskerihavnene i forhold til både geografisk tilhørssted og inden for de væsentligste fiskearter/-typer.

### Analysemodel

Der er identificeret fire overordnede faktorer, der er afgørende for den enkelte havns konkurrenceevne – og som danner rammen for analysen:

- Priser og omkostninger, relateret til priser på fisk samt omkostninger ved at lande fisk i havnene
- Services, der består af den portefølje af udbudte services over for det primære fiskerierhverv
- Organisationen, relateret til havnens strategiske evne, organisation og investeringsgrundlag
- Rammebetingelser, relateret til eksterne forhold, specielt ressourcegrundlag, fiskeriregulering, tilskud og havnereguleringer.

De enkelte havne er analyseret ud fra analysemodellen. Forud for interviewrunderne i de udenlandske havne er der foretaget en grundig desk-research og udarbejdet et udkast til havnebeskrivelse ud fra modellen. Dette har sammen med en struktureret spørgeguide ligget til grund for interviewene, som samtidig gør det muligt at sammenligne havnene på tværs.

Endvidere er nærværende rapport (hovedrapport og resumé) struktureret efter ovenstående analysemodel.



## 2 Del I: Fiskerihavnenes konkurrencebetingelser

### 2.1 Ressourcesituationen

Fiskebestandene omkring Nordsøen, Skagerrak, Kattegat og Østersøen bidrager med langt hovedparten af landingerne i de danske havne.























Bestandenes tilstand og udsigterne frem mod 2010 er:

- For de fleste kommercielt fiskede demersale fiskebestande kan der på kort og mellemlangt sigt forventes fangster på niveau med i dag, eksempelvis rødspætte, tunge og andre fladfisk.
- Sammensætningen forventes ændret. Der kan forventes færre torsk og flere kuller og sej, idet torskebestandene er presset. Den biologiske rådgivning anbefaler 0-fiskeri efter torsk i Nordsøen og et begrænset fiskeri i Østersøen. TAC'erne (Total Allowable Catches – de samlede bestandskvoter på tværs af lande) for 2006 har medført en mindre stigning i Østersøen og en tilsvarende reduktion i de øvrige farvande. Kuller og sejb Bestandene har det bedre. For havnene betyder ændringen i fangsternes sammensætning at der som udgangspunkt flyttes fisk væk fra Danmark – idet Danmark har relativt færre historiske rettigheder på kuller og sej sammenlignet med torsk. For havnene betyder det, at der skal tiltrækkes flere udenlandske landinger for at bevare mængden af torskefisk.
- Torskefiskeriet er kommercielt set vitalt for Danmark. På længere sigt er der to muligheder: 1) Fangster på niveau med i dag eller mindre – det afgøres primært af de politiske beslutninger om TAC'erne. 2) Øgede fangster, såfremt genopretningsplanerne for bestandene får succes. Torskens reduktion – og flere af de øvrige arters stagnation – sætter ekstra fokus på behovet for værdiforøgelse for såvel fiskere som eksportører og havne.
- De pelagiske arter – især sild - vil fylde mere i mængde og værdi på kort og mellemlangt sigt, idet sildebestandene er i bedring. For havnene rummer de pelagiske landinger et potentiale - begrænsningen ligger i afsætningsleddet og politiske beslutninger omkring handelsaftaler med Norge.
- Industrifangster fra hovedarten tobis vil reduceres og afhængigheden af andre industriarter, især brisling, øges markant på kort og mellemlangt sigt. Industrielandingerne har fyldt meget i havnene – krisen i industrifiskeriet vil føre til reduktioner i landingsmængderne samt en stor afhængighed af udenlandske landinger af industrifisk. Industrifiskeriet vil sandsynligvis komme under stigende politisk pres fra EU.
- Nye arter vil begynde at vise sig i større mængder – fx multe, seabass, squids – det rummer mindre nicher for havnene, ligesom andre underudnyttede arter.

Tabel 2.1 på omstående side opsummerer bestandenes tilstand.

Fiskeriforvaltningen har skærpet fokus på at sikre overholdelse af langsigtede genopretningsplaner og sikre at egentlige kollaps af fiskebestandene undgås. Indsatsregulering, herunder havdage, søges i stigende grad anvendt som forvaltningsinstrument. For havnene kan øget anvendelse af havdage medføre stigende incitament for fiskerne til at lande tættest muligt på fangstpladserne - og dermed reducere effekten af andre konkurrencedrivere. I Danmark vil Fartøjs Kvote Andelssystemet (FKA) sandsynligvis betyde konsolidering i flåden – færre, større fartøjer – men også bedre planlægningsmuligheder af fiskeriet. For havnene medfører det, at færre fartøjer vil lande den samme fisk. Det vil accelerere en koncentration af landinger i færre havne, hvor der vil være havne, der vinder og kan øge landingernes værdi og havne, der mister værdi.

*Tabel 2.1 Oversigt over de vigtigste fiskebestandes tilstand*

Bestand	Tilstand	ICES anbefaling 2006	
<b>Nordsøen, Skagerrak, Kattegat</b>			
Torsk	Overudnyttet Reduceret reproduktionsevne	TAC: 0	
Kuller	Bæredygtigt fiskeri Fuld reproduktionsevne	TAC: 39.400 t.	
Hvilling	Usikker, dog skønnes bestanden at være på lavt niveau	TAC: < 17.300 t.	
Sej	Bæredygtigt fiskeri Fuld reproduktionsevne	TAC: < 136.000 t.	
Rødspætte (Nordsøen)	Bæredygtigt fiskeri Risiko for reduceret reproduktionsevne	TAC: < 48.000 t.	
Rødspætte (Skagerrak/Kattegat)	Usikker pga. manglende viden Fangster på nuværende niveau anbefales	TAC: < 9.600 t.	
Tunge	Bæredygtigt fiskeri på kort sigt à Risiko for langsigtet overudnyttelse, fuld reproduktionsevne	TAC: < 11.800 t.	
Tobis	Usikkert om fiskeriet er bæredygtigt Reduceret reproduktionsevne	Bør styres i løbet af året	
Jomfruhummer	Usikker pga. manglende viden Fangster på nuværende niveau anbefales	TAC: < 14.800 t.	
Sild (Nordsøen)	Bæredygtigt fiskeri Fuld reproduktionsevne		
Sild (Skagerrak, Kattegat, Vestl. Østersø)	Usikker pga. manglende viden Fangster på nuværende niveau anbefales	TAC: < 95.000 t.	
Makrel	Overudnyttet à Beskyttede områder og tidspunkter anbefales	TAC: < 419.000 t.	
Rejer	Usikker pga. manglende viden Fangster på nuværende niveau anbefales	TAC: < 13.500 t.	
Hestemakrel (Kanalen)	Usikker pga. manglende viden à anbefaling om fangster på lavere niveau end nuværende		
<b>Østersøen</b>			
Torsk (Østl. Østersø)	Overudnyttet Reduceret reproduktionsevne	TAC: 14.900 t.	
Torsk (Vestl. Østersø)	Overudnyttet Risiko for reduceret reproduktionsevne	TAC: 28.400 t.	
Sild (Østl. Østersø – alle områder)	Risiko for overudnyttelse (centrale Østersø) Bæredygtigt fiskeri (Østligste Østersø)	TAC: < 250.000 t.	
Brisling	Bæredygtigt fiskeri Fuld reproduktionsevne	TAC: < 439.000 t.	
<b>Andre farvande</b>			
Tunge (Kanalen)	Bæredygtigt fiskeri på kort sigt à Risiko for langsigtet overudnyttelse, fuld reproduktionsevne	TAC: < 5.720 t.	
Sild (NVG) (Nordatlanten)	Bæredygtigt fiskeri Fuld reproduktionsevne	TAC: < 732.000 t.	
Torsk (Barentshavet)	Overudnyttet Fuld reproduktionsevne	TAC: 471.000 t.	
Sej (Barentshavet)	Bæredygtigt fiskeri Fuld reproduktionsevne	TAC: < 202.000 t.	

Kilde: ICES, New Advice (October 2005), se [www.ices.dk/advice/icesadvice.asp](http://www.ices.dk/advice/icesadvice.asp).

## 2.2 Landinger og landingsmønstre

Ud af det samlede ressourcegrundlag landes en vis andel i danske havne – der kan defineres som de danske fiskerihavnes markedsandel af de samlede landinger<sup>1</sup>. Det er opgjort i tabel 2.2 på omstående side.

<sup>1</sup> Der er naturligvis knyttet usikkerhed til en sådan opgørelse, da TAC'en i visse tilfælde ikke er opfisket, ligesom det antages, at der i andre tilfælde har fundet et overfiskeri sted.

Tabellen viser, at danske havne især har store markedsandele på industrifisk og torsk – efterfulgt af pæne andele på sild og rødspætter – mens andelene på makrel og torskafisk er små.

Danmarks markedsandel på de forskellige arter har udviklet sig forskelligt. På sild har den svinget, som følge af op- og nedgange mellem bestandene af nordsøsilde og NVG-sild. Sildeindustrien tilpasser deres sourcing af råvarer tilsvarende.

På torsk har Danmark øget markedsandelen – i et faldende marked (ressourcen er reduceret) - ligesom det er tilfældet med rødspætter. For anden torskafisk har Danmark formået at øge markedsandelen til 3,3 pct., men andelen er dog stadig på et lavt niveau.



Tabel 2.2 Oversigt over samlede TAC'er, landinger i danske havne og Danmarks markedsandel (af samlede TAC'er), 2004 (1998). Udvalgte arter og farvande

Farvand/ Art	TAC for far-	Landing i	Danmarks	
	vand	danske	markedsandel i pct. af total	
	2004	havne	2004	1998
		2004		
<b>Industrifisk*</b>				
Samlede farvande	2 148 300	999 233	<b>46,5 %</b>	54,7 %
<b>Makrel</b>				
Østersøen og Nordsøen inkl. Skagerrak, Kattegat og Norskehavet	545 500	18 124	<b>3,3 %</b>	2,9 %**
<b>Sild</b>				
Østersøen	232 550	30 316	<b>13,0 %</b>	10,9 %
Nordsøen	460 000	126 929	<b>27,6 %</b>	30,9 %
Norskehavet***	870 000	21 621	<b>2,5 %</b>	7,0 %
<b>Torsk</b>				
Østersøen	61 600	21 310	<b>34,6 %</b>	24,3 %
Nordsøen inkl. Skagerrak, Kattegat og Norskehavet	32 563	8 266	<b>25,4 %</b>	19,1 %
<b>Anden torskefisk****</b>				
Østersøen og Nordsøen inkl. Skagerrak, Kattegat og Norskehavet	289 440	9 611	<b>3,3 %</b>	2,8 %
<b>Rødspætter</b>				
Nordsøen inkl. Skagerrak, Kattegat og Norskehavet	61 000	11 675	<b>19,1 %</b>	12,5 %

\* Brisling, blåhvilling, sperling, tobis, lodde

\*\*TAC og landingsandel baseret på år 2000

\*\*\* Ingen fastsat TAC for 2004 – tal er baseret på gennemsnit for 2002 og 2005

\*\*\*\*Kuller, hvilling, sej

Kilde: Fiskeridirektoratet og EU-Kommissionen.

Hovedkonklusionerne for undersøgelsen af landingsmønstrene viser, at:

- Danske havnes markedsandel er generelt høj på de fleste fiskearter – dels målt som andelen af de samlede TAC'ere, der landes i danske havne – dels målt som andelen af de samlede udenlandske landinger i landene omkring Nordsøen, der landes i danske havne.
- I 2003 blev 43 pct. af alle udenlandske landinger i Danmark, Storbritannien, Norge, Holland og Tyskland landet i Danmark. I perioden mellem 1998-2003 er det lykkedes at øge den danske markedsandel for flere arter. Således er udenlandske fartøjers andel af de samlede landinger i Danmark og Storbritannien vokset, mens andelen er fastholdt i Norge og Holland og reduceret i Tyskland.
- Danske havne har med andre ord klaret sig godt i den internationale konkurrence. Samtidig betyder det, at danske havne og fiskeindustrivirksomheder er blevet mere afhængige af udenlandske landinger.
- De danske markedsandele er dog især høje på arter, der er under stigende pres for at blive skåret ned (torsk og rødspætter, industrifisk), mens den er lavere på arter som makrel, sild og anden torskefisk, der er mindre presset.

- Det illustreres af udviklingen siden 1998, hvor de udenlandske landinger af konsumfisk er faldet i mængde, mens landinger af industrifisk er øget.
- Da de nævnte fiskeressourcer fortsat er under pres, så giver det udfordringer i forhold til at øge mængden af landingerne (danske som udenlandske) i danske havne.

## 2.3 Udviklingen i fiskerflåden

Hovedkonklusionerne for flådeudviklingen nu og frem mod 2010 er:

- Den nordeuropæiske fiskerflåde har – som den danske – oplevet markante fald i antal, og til dels i tonnage.
- Flådestrukturen varierer mellem landene – i Holland, Norge og Tyskland er flåderne karakteriseret ved at have en høj andel af meget store fartøjer (+42 m.), mens flåden i Polen og Danmark kendetegnes ved, at de store (24-42 m.) fylder meget. UK ligger på niveau med EU-gennemsnittet.
- Den danske flåde er generelt ældre end de øvrige nabolandes flåder, med undtagelse Polen. I Holland og Norge er flåden markant yngre end i de øvrige lande.
- Det forventes at konsolideringen i flåden vil fortsætte – dvs. færre, større og mere mobile fartøjer. Mellemsgruppen af fartøjer på 16-24 meter forventes reduceret relativt mest.
- Det forventes for fiskerne/fartøjerne at føre til stigende fokus på:
  - § Effektiv fisketid – dvs. mindst mulig sejl- og lossetid
  - § Brændstofbesparelser (løsning tættest på fiskepladsen, mindre sejltid, måske mindre mobilitet og transport over land)
  - § Bedre planlægning af fiskeriet – gode forhold ombord, planlægning af fiskeri/togter, mere liggetid i land
  - § Større fokus på pris/omkostning-ratio ved landinger, herunder sparede omkostninger til eksempelvis sortering ved hjælp af søpakning, øget værditilvækst ombord på fartøjerne i form af søpakning, nedfrysning etc.

Implikationerne for havnene er bl.a.:

- Generelt en øget konkurrence om færre fartøjer. Fartøjerne vil lægge vægt på effektive losseforhold i landingshavnene, så der går mindst muligt af den effektive fisketid i havn
- Der vil blive øget opmærksomhed på priser og omkostninger ved landinger.
- Stigende brændstofpriser betyder at nærhed til centrale fiskebanker igen får øget betydning som konkurrencefaktor, eventuelt suppleret med transport over land
- For basishavne vil de større fartøjer lægge vægt på gode forhold i land til besætningen (eller transportmuligheder).

- På kort sigt er det en fordel for danske havne at den danske flåde er mindre og har mindre aktionsradius end de tilsvarende flåder i de andre lande om Nordsøen. Den danske flåde vil i højere grad lande i nationale havne.
- På mellemlangt og langt sigt forventes den danske flåde ligeledes fornyet med større og mere mobile fartøjer, hvorved konkurrencen skærpes yderligere for de danske havne.



### 3 DEL II: Cases på internationale fiskerihavne

Denne del af analysen beskriver i detaljer de syv udenlandske fiskerihavne, der indgår i undersøgelsen. Den giver en oversigt over fiskerihavnene; deres struktur, organisation, styrker og svagheder. På tværs af de analyserede fiskerihavne er der identificeret fire typer havne ud fra deres struktur og strategi.

Kortet viser placeringen af de besøgte fiskerihavne. Der er gennemført interviews med havnechefer, fiskeauktioner, fiskeriforeninger, fiskeforarbejdningsvirksomheder m.fl. i alle de nævnte havne i den udstrækning personerne har været til rådighed.



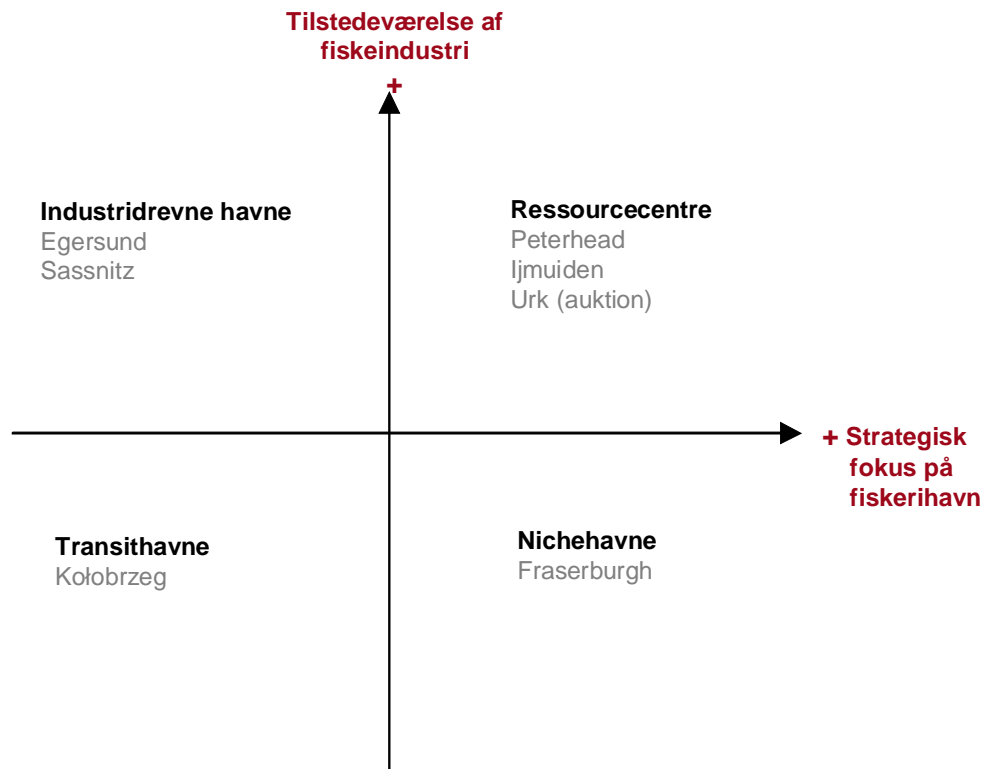
#### 3.1 Forskellige typer af fiskerihavne

De analyserede havne inddeles i forhold til to konkurrenceparametre, der er vurderet som værende særligt væsentlige ud fra analysen af havnene.

For det første tilstedeværelsen af en betydelig lokal fiskeindustri, som kan have en væsentlig indflydelse på havnens handlerum. En betydelig lokal fiskeindustri er med til at "suge" råvarer til havnen og er som sådan en vigtig konkurrenceparameter.

For det andet kan havnens strategiske fokus på fiskeri være en væsentlig konkurrenceparameter. Det er en konkurrenceparameter, som havnene selv kan øve indflydelse på.

Tabel 3.1 Typologi for fiskerihavne



### Ressourcecentre

Under kategorien "Ressourcecentre" gemmer der sig en gruppe af de væsentligste konkurrenter for de danske fiskerihavne – Peterhead, Ijmuiden og Urk (der er en auktion, men som er medtaget da den trækker betydelige mængder fisk til via flere forskellige landingssteder - og som sådan er en konkurrent).

Havnene er kendetegnet ved at have en betydelig fiskeindustri i baglandet samt udnytte deres strategiske kapacitet og udviklingsmuligheder. Der er strategisk fokus på udvikling af fiskeriet i havnen. Havnen som organisation er en central aktør, der lægger stor vægt på at inddrage de øvrige interessenter i det strategiske arbejde.

Ressourcecentrene har en solid økonomi og fastlagte strategier for havnens udvikling med afsæt i en klar bevidsthed om egne styrker og svagheder - og investerer målrettet herudfra i såvel kapacitetsudvidelse/tilpasning som i mere bløde udviklingsprojekter.

### Nichehavne

Den anden type havne er nichehavnen, der adskiller sig ved at have identificeret en niche i konkurrencen med de øvrige havne – relateret til en hjemmehørende flåde, service, særlige arter etc.

Fraserburgh dyrker en niche inden for servicering af flåden samt landing af jomfruhummer. Havnen er strategisk i sin organisering og beslutninger, og er en aktiv spiller i forhold til at tiltrække og fastholde 'kunder' inden for nicherne.

Nichehavnene satser på at skabe den bedste service til fiskefartøjerne, der er havnens primære kunder og derfor naturligt er i fokus i forhold til den strategiske udvikling af havnen.

Havnen har mulighed for at overleve på lang sigt, såfremt den forstår at honorere flådens behov. Behovene retter sig mod de fysiske faciliteter, prisen på de tilbudte services og kvaliteten af de tilbudte services.

#### Industridrevne havne

Som udgangspunkt kan havnene i denne kategori vurderes som værende væsentlige konkurrenter – Egersund og Sassnitz. Konkurrencen er især båret af en tæt kobling mellem flåde og industri, mens havnen spiller en mere passiv rolle.

Havnen er typisk inden for et specialiseret segment, eksempelvis det pelagiske område, etableringen af en stor pelagisk forarbejdningsvirksomhed i Sassnitz er et eksempel herpå.

Havnens rolle er perifer og består primært i at stille faciliteter til rådighed for flåde og industri. Havnens udviklingsmuligheder består i at støtte op om de eksisterende strukturer og ud fra dette udbygge en mere diversificeret portefølje af aktiviteter.

Havnens succes afhænger af dens evne til at få lydhørhed over for særligt forarbejdningsindustrien, dels i forhold til deres behov, dels i forhold til nye muligheder for havnen.

#### Transithavne

Transithavnene er betegnelsen for en fiskerihavn, der fungerer som landingsplads for fisk, der efterfølgende transporteres videre til forarbejdning/salg andetsteds – her Kołobrzeg. Der er ikke nogen fiskeindustri af betydning – men havnen ligger centralt enten i forhold til fiskepladserne eller forarbejdning/slutmarkedet.

Havnens overlevelse beror på at skabe en effektiv logistikkæde for fartøjer, der lander i havnen – samt ud af havnen i forhold til hurtig og effektiv håndtering samt videre transport til forarbejdning / slutmarked. Dette indbefatter hurtig og effektiv service af fiskefartøjer.

Et andet eksempel er Scrapster på den nordligste spids af Skotland. Sassnitz vurderes også til en hvis grad at kunne falde ind under denne kategori.

På omstående side er alle de analyserede havne præsenteret i skematisk form.

### 3.2 Overblik over de analyserede havne

	Fakta om landinger	Ejerforhold	Service/Opgaver	Strategi	Investeringskapacitet	Fiskeindustri
Peterhead	Omsætning ca. 800 mio. DKK	Trust/Fond (non-profit, skattefri) Erhvervsdomineret bestyrelse	Private serviceudbydere. Havnen ejer og er ansvarlig for dok, bedding og kran.	Styrkelse af havnen som pelagisk center Modernisering af auktionssystem Sammenlægning m. olie/gashavn	Egenfinansiering samt FIUF støtte til investeringer	Stor industri inden for pelagisk, hvidfisk og jomfruhummer
Fraserburgh	Omsætning ca. 400 mio. DKK	Trust/Fond (non-profit, skattefri) Bruger-domineret bestyrelse	Private serviceudbydere. Havnen er dog ansvarlig for dok, bedding og kran	Servicere stor hjemmeflåde, herunder pelagisk flåde Fokus på jomfruhummer	Egenfinansiering samt mindre FIUF støtte til investeringer	Begrænset pelagisk industri
Urk	Omsætning ca. 700 mio. DKK	Andels/privatejet af 110 fiskere Kommune ejer auktionshal Ejerdomineret bestyrelse	Auktionsdrift Overvejer selv at filetere, pakke og sælge fisk	Konsolidere/opkøbe mindre hollandske auktioner International sourcing af fisk / transitfisk	Egenfinansiering, men kommunalt opført auktionshal	Center for den hollandske (og Europæiske) fladfiskeindustri
IJmuiden	Omsætning ca. 650 mio. DKK	Privat aktieselskab med 28 pct. offentlige aktier Erhvervsdomineret bestyrelse	Private serviceudbydere. Havnen ejer dokken og bedding, men har udliciteret driften.	Modernisere auktion Stigende fokus på at være pelagisk center Alliancer med mindre havne og auktioner	Egenfinansiering samt regionale og nationale erhvervsudviklingsprogrammer til investeringer	Betydelig pelagisk forarbejdningsindustri, mindre handelsvirksomheder indenfor hvidfisk
Egersund	Omsætning ca. 500 mio. DKK	Kommunalt ejet Kommunal / brugerdomineret bestyrelse	Bredt udbud af service, målrettet store fartøjer (pelagisk og industri). Dog ingen bedding eller tørdok.	Fastholde nuværende styrke som pelagisk center	Egenfinansiering samt national støtte til investeringer	Få, store pelagiske virksomheder og industrifisk
Sassnitz	Ukendt	Kommunal	Fiskerihavnen opererer på et minimum	Transithavn Andre indtægtskilder end fisk dominerer	Egenfinansiering, regional samt FIUF tilskud	To store pelagiske virksomheder
Kolobrzeg	Ukendt	Forskellige ejere af havnens områder - såvel privat, statslig og kommunal	Delvis udbyder af services, derudover private virksomheder	Forsøg på at opprioritere serviceindustrien samt etablering af fiskeauktion	Investeringer fra staten. Ikke økonomi til egenfinansiering af investeringer Gode FIUF-tilskudsmuligheder	Begrænset industri i havnen, industrier i baglandet

## 4 Del III: De danske havnes udviklingsmuligheder

Del III beskriver konkurrenternes betydning for konkurrencesituationen og de danske fiskerihavne og der foretages en vurdering af konkurrencesituationen frem mod 2010. Afslutningsvis præsenteres analysens anbefalinger til temaer og initiativer, som de danske havne kan igangsætte med henblik på at styrke konkurrencepositionen frem mod 2010.

### 4.1 Konkurrencesituationen nu og frem mod 2010

Priser og omkostninger som konkurrencefaktor

*Pelagiske fisk:*

- De direkte landingsomkostninger opkræves forskelligt – og synes på niveau på tværs af de konkurrerende havne.
- Danske havne og virksomheder uden direkte indsugningsanlæg af sild/makrel er dårligere stillet end konkurrenterne. Det giver forarbejdningsevirsomhederne en ekstra omkostning på 15 øre/kg, som virksomhederne kan give tilsvarende mindre i råvarepris, se boks med eksempel neden for
- Der er direkte konkurrence på råvarepriserne, som har betydelig indflydelse på landingsmønstret. Danske producenter af pelagiske fisk er aktuelt konkurrencedygtige. Skærpet konkurrence fra udenlandske producenter og tendenser til outsourcing til bl.a. Polen kan på længere sigt medføre reduceret aktivitet i Danmark i den pelagiske sektor og dermed et reduceret behov for råvarer og landinger i danske havne.
- Vertikal integration har betydning for landingsmønstret. Det kan konstateres i Peterhead, Ijmuiden og Shetlandsøerne.

Case 800 tons sild – landet i Danmark eller Egersund

Lander et fartøj 800 tons sild i en dansk havn til en pris på 2,80 kr./kg. giver det en omsætning på 2,240 mio. kr. Landingsomkostningerne er på 2,4 pct. til havnen (dog maksimalt 27.000 kr.), hvilket giver en bruttofortjeneste til fartøjet på 2,213 mio. kr. Landes den tilsvarende mængde i Egersund til en pris på 2,75 kr/kg, dvs. i alt 2,2 mio. kr. Landingsomkostningerne i Egersund er 2,75 øre/kg., dvs. 22.000 kr.. I alt en fortjeneste på 2,178 mio.kr. Samlet set er gevinsten ved at lande i den danske havn 62.000 kr. Det afhænger primært af den pris, som fiskeren kan opnå for fisken, idet de direkte landingsomkostninger stort set er ens (27.000 kr vs. 22.000 kr.).

Såfremt havnen ikke har automatisk indpumpning af sild påløber der virksomheden omkostninger til transport af silden til fabrikken på 15 øre/kg, i alt 120.000 kr. I Egersund og Peterhead er der automatiske indpumpningsanlæg til modtagelse af sild og makrel. Det betyder, at den danske virksomhed skal være i stand til at løfte prisen mere end 15 øre pr. kg. for at være konkurrencedygtig på den pris, der kan gives til fiskeren. Den bør derfor indregnes i det samlede regnestykke for konkurrencedygtighed.

I eksemplet oven for vil det samlede regnestykke gøre den danske havn mindre konkurrencedygtig end Egersund. Konkurrencedygtigheden afhænger således af virksomhedens evne til at betale en højere råvarepris.

### Demersale fisk:

- Priserne på fisken er den faktor, der især kan flytte landinger. I danske havne landes til priser, der ligger i den høje ende blandt de sammenlignede havne – i tæt konkurrence med specielt de hollandske havne/auktioner.
- Landingsomkostningerne opkræves forskelligt i havnene. Samlet set ligger Danmark betydeligt over de øvrige havne. Det er sorteringen af fisken, som synes mere omkostningsfuld i de danske havne end i de udenlandske havne. Men noget tyder på, at også de øvrige omkostninger såsom kassevask/leje mm. er større i Danmark, se tabel neden for og boks på næste side.
- Søpakning kan reducere omkostningerne betragteligt og gøre havnene mere konkurrencedygtige
- Omkostningerne vurderes at få stigende betydning for landingsmønstret fremover i takt med at fiskerne får bedre muligheder for at optimere deres fiskeri.

Tabel 4..1 Landingsomkostninger i udvalgte havne 2005

Havn	Beregningsmetode	Beregnet pct. af landingsværdi v. 10 tons torsk til en værdi af 200.000 kr.
Dansk havn	Vareafgift havn (2,4 pct. af landingsværdi) Salg/auktion (2,1 pct. af landingsværdi) Sortering (0,90 øre/kg)	9,5 pct.
Dansk havn v. søpakning	Vareafgift havn (2,4 pct. af landingsværdi) Auktion (2,1 pct. af landingsværdi)	4,5 pct.
Peterhead	Havn (komb. vare- og anløbsafgift: 2,8 pct.) Auktion/sortering (5 pct. af landingsværdi)	7,8 pct.
Fraserburgh	Havn (komb. vare- og anløbsafgift: 2,7 pct.) Auktion/sortering (5 pct. af landingsværdi)	7,7 pct.
Egersund	Havn (vareafgift)	2,6 pct.
Ijmuiden	Auktion (3 pct. af landingsværdi) Sortering (3 pct. af landingsværdi) Havn (3 pct. af landingsværdi, hvis fisk <u>ikke</u> handles over auktion)	6 pct.
Urk v. landing i dansk havn	Vareafgift havn (2,4 pct. af landingsværdi) Auktion (3 pct. af landingsværdi) Sortering (2,25 pct. af landingsværdi)	7,65 pct.

Kilde: Havneanalysen, 2005

Note: Det har ikke været muligt at få tal for Kolobrzeg.

Case: 15 tons rødspætter landet i dansk eller hollandsk havn

15 tons rødspætter landes i en dansk havn og videresælges på dansk auktion

- Pris: 15.000 kg til en gennemsnitspris på 15,13 kr/kg = 226.950 kr./kg.
- Omkostninger
  - Havn 2,4 % = 5.446 kr.
  - Auktion 2,1 % = 4.765 kr.
  - Sortering 0,90 øre/kg = 13.500 kr.
  - Kasseleje 4,50 kr/kasse (v. 429 kasser) = 1.930 kr.
  - Omkostninger i alt\* = 25.641 kr.
- Netto = 201.309 kr.

15 tons rødspætter landes i Ijmuiden og transporteres transit til Urk

- Pris: 15.000 kg til en gennemsnitspris på 15,77 kr/kg = 236.550 kr./kg.
- Omkostninger
  - Havn 3 % = 7.096 kr.
  - Auktion/salg 3 % = 7.096 kr.
  - Sortering 2,25 % = 5.322 kr.
  - Kasseleje 0,75 kr/kasse (v. 429 kasser) = 321 kr.
  - Transport Danmark-Urk (1,40€/kasse minus tilskud fra Urk fiskeauktion på 0,65 €, dvs. 0,75 €/kasse) = 2.393 kr.
  - Omkostninger i alt\* = 22.228 kr.
- Netto = 214.322 kr.

15 tons rødspætter landes i en dansk havn og transporteres transit til Urk

- Pris: 15.000 kg til en gennemsnitspris på 15,77 kr/kg = 236.550 kr./kg.
- Omkostninger
  - Havn 2,4 % = 5.677 kr.
  - Auktion/salg 3 % = 7.096 kr.
  - Sortering 2,25 % = 5.322 kr.
  - Kasseleje 0,75 kr/kasse (v. 429 kasser) = 321 kr.
  - Transport Danmark-Urk (2,40€/kasse minus tilskud fra Urk fiskeauktion på 0,65 €, dvs. 1,75 €/kasse) = 5.904 kr.
  - Omkostninger i alt\* = 24.320 kr.
- Netto = 212.230 kr.

\* Hvortil kommer mindre omkostninger til is, miljøafgift mm.

## Betydningen af service som konkurrencefaktor

Analysen peger på at service har en sekundær betydning i forhold til pris og direkte omkostninger, når fiskerne skal vælge, hvor de lander deres fisk.

Det betyder imidlertid ikke at serviceudbuddet er uden betydning for den enkelte havns konkurrenceevne. For at tiltrække landinger til havnen gør følgende servicetilbud havnen mere attraktiv:

- Effektivt døgntilbud om service. Akutte problemer ønskes løst med tab af mindst mulig fisketid
- Sammenhængende serviceudbud, så de fleste problemer kan klares i den pågældende havn
- Unikke kompetencer inden for særlige områder såsom hydraulik, elektronik eller lign.

- Specielt for transitlandinger er effektive transportfaciliteter væsentlige parametre

### Betydningen af strategi, organisation og investeringer

Hovedkonklusionerne i forhold til havnenes strategi og organisation er, at de succesfulde havne deler nogle af følgende karakteristika:

- Der er et eksplicit og formaliseret samarbejde med havnens aktører (kunder), eksempelvis via 'round tables' eller lign.
- Havnen er privat ejet, herunder selvejende institution – og ledet af en bestyrelse med dominerende deltagelse af eksterne erhvervsrepræsentanter og med "arms length" til havnens brugere
- Flere havne udnytter bevidst havnens placering i værdikæden til at igangsætte udviklingsaktiviteter med afsæt i brugernes behov og ønsker - og med inddragelse af relevante eksterne eksperter
- Strategisk identifikation af målsætninger for fiskerihavnen med afsæt i styrker, svagheder og havnens muligheder
- Havnene har et balanceret indtægtsgrundlag – men uden at skabe defokusering ift. fiskeriaktiviteterne
- Investeringsevnen er generelt god og fremadrettede investeringer i fiskeriaktiviteter prioriteres fortsat højt.
- Investeringer er fortsat i basal infrastruktur såsom uddybning, moler etc. – dog med en klar tendens til større vægt på forhold, der kan tilføre fisken værdi (salgs- og kvalitetsfremmende investeringer)

## 4.2 Den fremtidige udvikling af fiskerihavnene frem mod 2010

Konkurrencen nu og frem mod 2010 præges af en tosidet udvikling:

- Koncentrationsprocessen accelererer. På den ene side sker der en koncentrationsproces i retning af færre enheder – fartøjer, havne, auktioner, forarbejdningsvirksomheder etc. – primært drevet af behovet for produktivitetsudvikling og omkostningsreduktioner. Dette vil være den primære trend.
- Faktorer der hæmmer mobiliteten. På den anden side hæmmer en række faktorer den fulde udfoldelse af markedsmekanismen – høje brændstofpriser, fiskerireguleringer og tilskudsprogrammer. Dette vil være en sekundær trend.

På længere sigt må det antages, at fartøjerne tilpasses brændstofpriserne (mere energibesparende fartøjer) og at havdagene lempes (tilpasning af kapacitet til ressourcer).

Derfor er det sandsynligt, at markedsmekanismen vil slå langt mere igennem på længere sigt og skabe et liberaliseret råvaremarked i de nordiske farvande. Udviklingen frem mod 2010 kan betragtes som en slags overgangsperiode.

I overgangsperioden vil følgende typer af fiskerihavne især præge konkurrencen:

#### Ressourcecentre

Der vil komme et begrænset antal havne, som vil blive fremtidens ressourcecentre. Det er havne med en stor konsumfiskeindustri, der er i stand til at betale konkurrencedygtige priser og dermed trækker betydelige mængder fisk til havnen.

Der vil ske en specialisering af ressourcecentrene i pelagiske havne og andre typer konsumhavne inden for eksempelvis fladfisk,

Drivere for denne udvikling er især:

1. Stærk/levedygtig fiskeindustri, der kan give konkurrencedygtige priser
2. Geografisk god beliggenhed i forhold til fiskepladser
3. Effektivt omsætningssystem (salg af fisk, logistikkæde ind og ud af havnen)

#### Nichehavne

Et antal havne vil udbygge konkurrenceevnen inden for nicheområder eller kombinationer heraf. Det kan være særlige højværdiarter såsom jomfruhummer, muslinger, højkvalitets ferskfisk, unikke servicekompetencer, en stærk lokal flåde etc.

Nichehavnene vil typisk være afhængige af tilstedeværelsen af et ressourcecenter i geografisk nærhed til at aftage den fisk – fx bifangster - der landes i havnen.

Driver for denne udvikling er især:

1. En lokal flåde, der formår at finde/fastholde nicher
2. En proaktiv lokal havn – i bred betydning – der evner at tilpasse havnen og fastholde fokus på fiskeri
3. Andre indtægtskilder for havnen

#### Industrihavne

Erfaringerne fra Sassnitz og til dels Egersund er at store virksomheder kan opretholde og sikre havne. Havnene er helt afhængige af de typisk få virksomheder. Lukker virksomhederne vil fiskerihavnen blive marginal. Det er i særdeleshed lavværdiarter, der landes i denne type havn - arter, som det ikke kan betale sig at transportere over land. Vi kender udviklingen fra Esbjerg – hvor byens stadig store og levedygtige konsumfiskeindustrier alle får deres råvarer over land. Fiskerihavnen er helt afhængig af landing af lavværdiarter som sild og industrifisk.

Drivere for denne udvikling er især:

1. Placering af én eller få store og konkurrencedygtige fiskeindustrivirksomheder, der dominerer havnen
2. Vertikal integration mellem flåde og industri

3. Betydelig offentlig medfinansiering til industri, havn eller flåde mhp. at etablere aktiviteterne

#### Transithavne

Der vil være et begrænset antal havne, der kan fungere som transithavne for store mængder fisk der kun landes, fordi havnen ligger gunstigt i forhold til fiskepladserne – samt for videretransport væk fra havnen.

Fisken landes i havnen og transporteres til store ferskvaremarkeder i Europa – Urk og Boulogne. Det vil være mellem- og højværdiarter, som det kan betale sig at transportere over land.

Eksempler er Kolobrzeg i Polen samt Scrapster i det nordligste Skotland.

Der er tendenser til en arbejdsdeling mellem transithavnene og ressourcecentre, hvor fisken landes i transithavnen og køres over land til ressourcecentre. Såfremt fiskefartøjernes mobilitet hæmmes af fortsat høje (eller endda stigende) brændstofpriser og færre havdage, så vil det øge arbejdsdelingen mellem ressourcecentre og transithavnene.

Drivere for denne udvikling er især:

1. Geografisk beliggenhed tæt på store fiskepladser
2. Mobilitetshæmmende faktorer som høje brændstofpriser og skærpet havdageregulering
3. Nem adgang for fiskefartøjer til at lande, losse og komme på havet igen
4. Effektiv transport over land til et stort ferskvaremarked eller forarbejdningscenter i Europa
5. Koncentration i ferskvaremarkedet på få store markeder i bl.a. Urk og Boulogne, herunder behovet for sikker forsyning af store mængder fersk fisk. Det øger prisen og "suger" fisk til markederne i Urk og Boulogne



## 4.3 Udfordringer og anbefalinger

Der er identificeret otte hovedudfordringer, der relaterer sig til de konkurrence- drivere, der er identificeret gennem analysen. Udfordringerne er gengivet i boksen nedenfor.

### Udfordringer for de danske havne frem mod 2010

#### 1. Priser og omkostninger

##### Udfordring 1:

- Skabe stabile høje priser gennem kvalitetsudvikling

##### Udfordring 2:

- Reducere landingsomkostninger igennem værdikæden
- Synliggørelse af de samlede gevinster ved pris/omkostning
- Sikre hurtig og fleksibel losning, herunder evnen til at aftage store mængder
- Minimering af sejltid og brændstofomkostninger vil flytte fisk til transit

#### 2. Services

##### Udfordring 3:

- Bevare/udvikle avancerede spidskompetencer inden for skibsservices

##### Udfordring 4:

- Skabe et enkelt og gennemskuelig servicekoncept af høj kvalitet
- Synliggøre det samlede servicekoncept

#### 3. Organisation

##### Udfordring 5:

- Skabe en organisation med en erhvervsorienteret ledelse og en klar strategi
- Økonomisk styrke og et differentieret indtægtsgrundlag – med fokus på fisk
- Sikre organisering af havnens interessenter bredt – med "arms length"

##### Udfordring 6:

- Skabe vindende relationer og samarbejder med strategiske partnere

#### 4. Rammebetingelser

##### Udfordring 7:

- Offentlig medfinansiering til havneinvesteringer i de kommende år

##### Udfordring 8:

- Skabe værdi i kæden i samspil med de øvrige aktører

Til hver udfordring knytter sig en række anbefalinger til temaer og initiativer, som havnene med fordel kan fokusere på for at øge konkurrenceevnen fremover. Det er fremhævet, hvorvidt anbefalingerne relaterer sig til de enkelte fiskerihavne eller til alle havnene.

#### Priser og omkostninger

*Højere priser tiltrækker flere landinger - prisen er den afgørende attraktionsfaktor, men omkostningerne spiller også en rolle*

##### Udfordring 1:

- Skabe høje priser – gennem kvalitetsudvikling både af fartøjer (danske og udenlandske) og i landings/omsætningsled samt skabe maksimal efterspørgsel
- Skabe stabilitet i de høje priser – og synliggøre dem

### Anbefaling 1:

- Den enkelte havn:
  - Forbedre dokumentationen for sammenhængen mellem pris og kvalitet overfor fiskerne – det vil typisk være en opgave for fiskeauktionen
  - Øge antallet af udenlandske opkøbere
  - Markedsføring af havne over for udenlandske fiskere og rederier
  - Kvalitetsudvikling på/for udenlandske fartøjer
- Alle havne:
  - Udvikle et samlet dansk superkvalitetskoncept inden for fersk fisk målrettet premiummarkedet i Europa - i samarbejde med fiskeriets og fiskeindustriens brancheforeninger
  - Vurdere behovet for (efter)uddannelse i hygiejne og kvalitet af personale der håndterer fisk i forbindelse med fangst, landing, sortering, salg og distribution
  - Markedsføre danske havne (og dansk fisk) som garanti for høj kvalitet i Europa, fx på Seafood Expo i Bruxelles

### Udfordring 2:

- Minimere landingsomkostninger igennem værdikæden
- Synliggørelse af de samlede gevinster (hvis de er der!)
- Sikre hurtig og fleksibel losning, herunder evnen til at aftage store fartøjer og store mængder (pelagisk, industrifisk)
- Minimere sejltid og brændstofomkostninger → landinger vil oftere ske tættest muligt på fangstpladserne (forstærkes af færre havdage i fiskerireguleringen)

### Anbefaling 2:

- Den enkelte havn:
  - Nøje gennemgang af alle omkostninger langs værdikæden – landing, lastoptag, sortering, kasseleje/vask, salg, distribution, is mm. med henblik på at skære unødvendige omkostninger væk
  - Opstilling af det samlede regnestykke af priser og omkostninger for fiskerne – og markedsføring af dette over for danske og udenlandske fiskere
  - Etablere automatiske indpumpningsanlæg til pelagiske fisk
  - Samarbejde om landinger med havne tættest på de fangstpladser, der især har strategisk interesse for havnen
- Alle havne:
  - Undersøge mulighederne for at etablere fællesfunktioner på tværs af havnene og derved reducere omkostninger til bl.a. sortering, salg (auktion), distribution – eksempelvis et fælles elektronisk auktions-samarbejde på tværs af alle havne, som overbygning til de fysiske auktioner
  - Tilskynde til at danske auktioner ekspanderer internationalt (fx i Polen)
  - Arbejde for at modernisere arbejdsforhold på lastoptag og derved reducere omkostningerne

## Services

*Services spiller en rolle, men er ikke i sig selv afgørende - kvaliteten af den tekniske service og hastigheden af den tilbudte service er vigtig*

### Udfordring 3:

- Bevare/udvikle avancerede spidskompetencer inden for skibsservices (fx hydraulik, elektronik)

### Anbefaling 3:

- Den enkelte havn:
  - Identificere spidskompetencer inden for skibsservices i havnen og markedsføre dette over for fiskerne
  - Etablere tværgående samarbejder mellem havne med unikke servicekompetencer, der komplementerer hinanden

### Udfordring 4:

- Skabe et enkelt og gennemskuelig servicekoncept af høj kvalitet, hvor services ydes hurtigt, fleksibelt og konkurrencedygtigt
- Synliggøre det samlede servicekoncept – sammen med havnens øvrige attraktioner

### Anbefaling 4:

- Den enkelte havn:
  - Skabe enkelthed og gennemskuelighed i alle services, så de fremstår sammenhængende og er nemme at benytte (fiskerens one-stop-shop)
  - Sikre fortsat udvikling af de havnerelaterede services såsom bedding, tørdok mm., så de er tilpasset flådestrukturen og konkurrencedygtige på pris og adgang (fleksibilitet)
- Alle havne:
  - Dokumentere de samlede servicekompetencer relateret til servicering af fiskefartøjer i Danmark, som kan indgå i en samlet markedsføringsplatform over for udenlandske fiskere

## Organisation

*Havnen som organisation kan påvirke udviklingen - organisering og ledelse kan skabe forandring og eksterne samarbejder skaber nye muligheder*

### Udfordring 5:

- Skabe en forandringsvillig organisation med en ledelse, hvor der deltager eksterne erhvervsrepræsentanter og en klar strategi med afsæt i styrker og muligheder
- Økonomisk styrke og et differentieret indtægtsgrundlag – men bevare fokus på fisk
- Sikre organisering af havnens interesser bredt – men med "arms length"

### Anbefaling 5:

- Den enkelte havn:
  - Formulere en fremadrettet strategi- og forretningsplan for havnen – som grundlag for en masterplan
  - Sikre at havnene drives af en bestyrelse med væsentlig inddragelse af kompetencer fra offentlig og privat virksomhedsledelse

- Skabe et dialogforum med brugerne af havnen til udveksling af informationer samt rådgivning til havnens bestyrelse og direktion
- Alle havne:
  - Udviklingsnetværk for havnedirektører og –chefer, evt. bestyrelsesformænd, hvor centrale udviklingstemaer kan drøftes uforpligtende på tværs af havnene

#### Udfordring 6:

- Skabe vindende relationer og samarbejder med strategiske partnere, fx satellithavne, komplementære konkurrenter, udenlandske fiskerihavne etc. samt internt i forhold til brugerne af havnen

#### Anbefaling 6:

- Den enkelte havn:
  - Undersøge mulighederne for samarbejde og strategiske alliancer med andre havne for at skabe kritisk masse i de kommende års konsolidering
  - Udnytte havnens position som "edderkøppen i spindet" på den enkelte havn til at styrke relationerne mellem fiskere, auktion og fiskeindustri
- Alle havne:
  - Lave fælles studieture til udvalgte havne, eksempelvis med afsæt i de analyserede havne i nærværende undersøgelse

#### Rammebetingelser

*Rammebetingelserne har betydning for havnene - kloge investeringer er kritiske for overlevelse og havnene har en (potentiel) nøglerolle i sektoren*

#### Udfordring 7:

- Offentlig medfinansiering til havneinvesteringer i de kommende år

#### Anbefaling 7:

- Den enkelte havn:
  - Sikre at havnens masterplan er opdateret samt både professionel og realistisk
  - Udarbejde realistiske budgetter og forudsætninger for større nyinvesteringer, herunder inddrage relevant ekspertise
- Alle havne:
  - Formulere en samlet strategi for de danske havne, der identificerer de vigtigste investeringsområder i de kommende år samt sandsynliggør nytteværdien af fremtidige offentlige medinvesteringer
  - Strategien bør fungere som havnenes indspil til en national handlingsplan for fiskerisektoren og det kommende EFF-program, hvorfor denne anbefaling bør følges hurtigst muligt
  - Udarbejde en (tom) skabelon for en masterplan, som kan stilles til rådighed for havnene
  - Tilskynde til at danske auktioner ekspanderer internationalt (fx i Polen)

#### Udfordring 8:

- Værdiskabelse i kæden i samspil med de øvrige aktører
- Positionere Danske Havne blandt myndigheder og øvrige brancheforeninger

Anbefaling 8:

- Alle havne:
  - Tage initiativ til og medvirke i nye værdiskabende projekter langs værdikæden, eksempelvis relateret til kvalitetsudvikling, dokumentation & sporbarhed, nye logistikkæder, supply chain management etc.
  - Invitere øvrige brancheforeninger og nøgleaktører til konference om aktørernes rolle i fiskerisektorens fremtidige udvikling
  - Tage initiativ til et "værdikæde-netværk" med deltagelse af danske havne og ovenstående aktører

