



Vækst i danske havne

Forfattere

Chefrådgiver Michael Henriques, TetraPlan A/S og
Direktør Palle Egebjerg, Institut for Transportstudier

Indhold

1. Baggrund og formål
2. Metode
3. Resultater
4. Konklusion

1. Baggrund og formål

Som led i en række analyser af havne, der samlet skal give et overordnet billede af de nuværende forhold i den danske erhvervsmæssige havnesektor iværksatte Transport- og Energiministeriet, Søfartsstyrelsen og Konkurrencestyrelsen i fællesskab projektet ”Økonomi- og takstanalyse af danske havne”.

Baggrunden for projektet var et ønske om at identificere styrker og svagheder i den danske havnesektor set for havnene og for havnevirksomhederne under et som udgangspunkt for formuleringen af en fremtidig vækststrategi for havne. I delrapporten redegøres for en række indtægts- og prisanalyser af større danske havne. Formålet har været at fokusere på havne- og havnevirksomhedernes økonomi med henblik på, at få afdækket ligheder og forskelle mellem havnene samt om mulig at få klarlagt en række styrker og svagheder set i et fremtidsperspektiv.

2. Metode

Undersøgelsen af danske havne og havnevirksomheder har haft som formål at tegne et billede af danske havnes indbyrdes styrker og svagheder samt havnenes konkurrencekraft i sammenligning med udenlandske havne, med henblik på om muligt at indkredse nogle udviklings- og satsningsområder for danske havne.



En analyse af havnenes økonomi og takststruktur griber dybt ned i havnenes indbyrdes konkurrencevilkår. En stor del af oplysningerne er derfor ikke offentligt tilgængelige og bliver af havnene opfattet som fortrolige og er omkranset med en sådan grad af konfidentialitet, at det i praksis er umuligt at få tilgang til disse oplysninger.

I undersøgelsen har vi ikke af mindst af ovennævnte årsager derfor bestræbt os på at fokusere på de officielle/tilgængelige oplysninger, hvilket i praksis betyder officielle regnskabsinformationer samt listepreiser for diverse ydelser. En sammenligning mellem havnene på dette niveau kan give et overordnet billede af deres indbyrdes ”over all” performance opgjort på en række traditionelle regnskabsnøgletal (overskudsgrad, afkastningsgrad, soliditetsgrad). Og med et lidt dybere blik i mængden af data, fremgår da også en række forklaringer herpå. Men det entydige billede af havne og havnevirksomheder og deres performance kan ikke tegnes ud fra dette materiale.

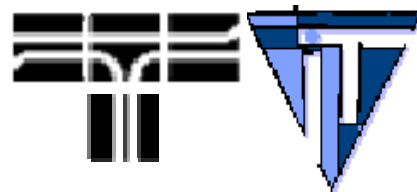
En helt afgørende forklaring på dette skal henføres til den markedsmæssige situation havnene er underlagt og som i mange situationer betyder, at den officielle listepriis (hvor en sådan kan findes), ikke nødvendigvis er udtryk for den reelle pris kunderne betaler for ydelserne i havnen. Der ydes ganske betydelige individuelle rabatter. I undersøgelsen er det derfor forsøgt at gennemføre vurderinger af størrelsen af disse rabatter, men det har i praksis vist sig svært at afspejle de rabatter, der eksempelvis gives på vareafgiften i havnen, idet der her er tale om et endog meget sammensat system, med til tider meget forskellige satser mellem de forskellige varetyper, som i praksis umuliggør mere gennemsnitsbaserede sammenligninger. Drages udenlandske havne ind i opstillingen, øges kompleksiteten mangefold, hvilket i praksis umuliggør sammenligninger.

De krystalklare og entydige generelle konklusioner er derfor ikke resultatet af undersøgelsen. Snarere er udkommet en række interessante ”findings” af hvilke en del har en klar ”stand alone” karakter (det gælder eksempelvis resultaterne af nøgletalsanalyserne), mens andre med al tydelighed peger på behovet for yderligere undersøgelser (eksempelvis spørgsmålene om rabatter og de samarbejds-mæssige relationer mellem havnen og havnevirksomhederne) .

Som et supplement er gennemført en analyse af de konkrete omkostninger forbundet med håndteringen af forskellige typer af skibe i de enkelte havne. Også ved disse opstillinger har det været nødvendigt at anvende listepreiser, men det indsamlede materiale giver dog et billede såvel af gennemsnittet som variationerne omkring dette.

3. Resultater

Analyserne har taget deres udgangspunkt i de 27 danske havne med den største godsomsætning. I praksis er analysen blevet reduceret til de i teksten anførte 21 havne, idet en række organisatoriske forhold samt forhold i relation til typen af godsomsætning har medført, at det kun med relevans var muligt at inddrage de her nævnte 21 havne. Af disse har det p.g.a. manglende data og organisatoriske forhold været nødvendigt at udelade 2 (Helsingør og Vejle), hvorfor hovedundersøgelsen er blevet gennemført på 19 havne.



Tabel 1 - De 21 havnes organisationsform, medlemsorganisation og godsomsætning

| Havn | Styre- form 1) | Med- lems- organi- sation 2) | Godsomsætning 1000 tons | | | | Udvik- ling 2000 - 2003 |
|--|-------------------|---------------------------------------|-------------------------|--------|--------|--------|----------------------------------|
| | | | År | | | | |
| | | | 2003 | 2002 | 2001 | 2000 | |
| Fredericia Havn | KAS | DH | 16.513 | 16.585 | 15.763 | 16.172 | 2% |
| Århus Havn | KS | DH | 9.983 | 9.621 | 9.980 | 9.847 | 1% |
| Københavns Havn | SAS | DH | 6.769 | 5.996 | 6.688 | 8.223 | -18% |
| Helsingør Havn inkl. Scandlines færgeleje | S*/ PAS 3) | | 4.237 | 4.432 | 4.519 | 5.237 | -19% |
| Rødby Færgehavn | PAS-M 3) | | 4.632 | 4.563 | 4.504 | 4.550 | 2% |
| Esbjerg Havn | KS | DH | 4.119 | 3.875 | 4.075 | 3.548 | 16% |
| Kalundborg Havn | KS | DH | 3.514 | 3.512 | 3.189 | 3.158 | 11% |
| Frederikshavn Havn | KS | DH | 2.913 | 2.980 | 2.841 | 2.830 | 3% |
| Aalborg Havn | KAS | DH | 2.756 | 2.652 | 2.581 | 2.282 | 21% |
| Odense Havn | KS | DH | 1.930 | 1.960 | 1.563 | 1.617 | 19% |
| Rønne Havn | KS | DH | 1.414 | 1.265 | 1.233 | 1.124 | 26% |
| Kolding Havn | KS | DH | 1.097 | 1.035 | 1.092 | 1.286 | -15% |
| Aabenraa Havn | KS | DH | 1.333 | 1.266 | 1.079 | 1.188 | 12% |
| Gedser Havn | PAS-M 3) | | 1.111 | 1.032 | 1.013 | 868 | 28% |
| Grenå Havn | KAS | DH | 1.024 | 1.098 | 882 | 770 | 33% |
| Hirtshals Havn | KS | DH | 1.186 | 1.060 | 874 | 979 | 21% |
| Randers Havn | KS | DH | 883 | 839 | 800 | 997 | -11% |
| Køge Havn | KS | DH | 1.362 | 1.008 | 761 | 777 | 75% |
| Vejle Havn | KS | | 836 | 905 | 755 | 856 | -2% |
| Thyborøn Havn | KS | DH | 705 | 841 | 671 | 376 | 88% |
| Horsens Havn | KAS | DH | - | 540 | 477 | 484 | - |
| De 21 havne | | | 68.317 | 67.065 | 65.340 | 67.169 | 2% |
| Alle havne | | | 103.954 | 94.283 | 93.972 | 96.532 | 8% |
| De 21 havnes andel af alle | | | 66% 4) | 71% | 70% | 70% | |

Kilde Statistiske Efterretninger 2003, nr. 17 samt 2004, nr. 15

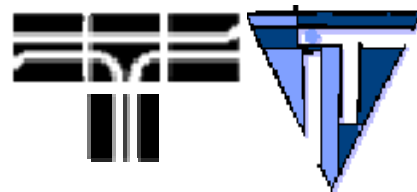
- 1) KS = Kommunal Selvstyrehavn
 KAS = Kommunalt ejet aktieselskabshavn
 PAS = Privatejet a/s (-M = modtagepligt)
 SAS = Statsligt ejet aktieselskab

S = Statsejet havn * Nu kommunalt ejerskab

2) DH= Danske Havne

3) = Ejers af Scandlines

4) Ekskl. Horsens



Regnskabsoplysninger

Nedenfor er gengivet et lille antal tabeller og illustrationer, som på det overordnede niveau sammenfatter en række af de vigtigste resultater.

Tabel 2 Indtjeningsforhold

| Mio kr | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 |
|-----------------------|------|-------|-------|-------|
| Indtægter i alt | 739 | 1.253 | 1.287 | 1.347 |
| Heraf ordinær indtægt | 721 | 1.223 | 1.257 | 1.302 |
| Heraf i øvrigt | 18 | 30 | 30 | 45 |
| Ordinært resultat | 184 | 233 | 250 | 255 |

Anm: Denne og de følgende tabeller vedr. regnskabsforhold er baseret på 19 havne

Tabel 2 viser en jævn vækst i de samlede indtægter i perioden fra 2001 til 2003 på 7.5 % i løbende priser, mens det ordinære resultat for samme periode steg med 9.4 %, hvilket indikerer en vis forbedret evne til at tjene penge i havnene. Regnskaberne for år 2000 er fra før sidste havnelovs revision, og derfor opgjort efter andre principper. Tallene for år 2000 er derfor ikke helt sammenlignelige med de efterfølgende år.

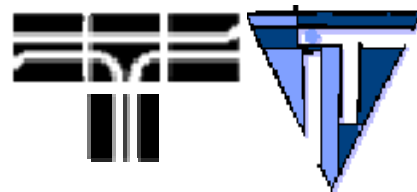
Tabel 3 Omsætningsforhold

| Omsætningsforhold | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 |
|--------------------------------|------|-------|-------|-------|
| Omsætning i alt i mio kr. | 721 | 1.223 | 1.257 | 1.302 |
| Heraf skibsafgifter | 20% | 18% | 17% | 18% |
| Heraf vareafgifter | 36% | 31% | 30% | 30% |
| Heraf suprastruktur | 10% | 17% | 18% | 18% |
| Heraf arealleje havnerelateret | 21% | 20% | 20% | 20% |
| Andet havnerelateret | 12% | 14% | 14% | 13% |
| Andet, ej havnerelateret | 0,5% | 0,5% | 0,8% | 0,9% |

Tabel 3 viser den procentuelle fordeling af indtægter på hovedposter. Der er tale om vejet gennemsnit her og i de følgende beregninger. Vareafgifterne udgør samlet den største omsætningspost. I nogen afstand hertil ligger de havnerelaterede indtægter fra arealleje, hvorefter følger indtægterne for skibsafgifterne og suprastrukturen, der under hensyntagen til en ikke fuldstændig symmetrisk indberetning hos havnene må siges at ligge på fuldstændig samme niveau. Ses der igen på perioden fra 2001- 2003 er billedet kendetegnet ved en meget høj grad af stabilitet.

Tabel 4 Aktiver/Egenkapital

| Kapitalforhold | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|
| Aktiver i mio kr. | 3.400 | 4.404 | 4.654 | 4.947 |
| Soliditetsgrad | 51% | 52% | 53% | 54% |



I perioden fra 2001 til 2003 er havnenes aktiver steget med godt 12 % i løbende priser, mens soliditetsgraden kun er vokset med 2 %. Samtidig er det dog værd at hæfte sig ved den meget høje soliditetsgrad på mere end 50 %, jf. tabel 3.

Tabel 4 Årlig investering 2003

| Mio kr | Antal havne |
|---------------|-------------|
| >100 mio kr | 0 |
| 50-100 mio kr | 1 |
| 25-50 mio kr | 1 |
| 15-25 mio kr | 3 |
| 10-15 mio kr | 4 |
| <10 mio kr | 8 |

Tabel 4 viser investeringsomfanget fordelt i intervaller på havnene i år 2003. De tre havne med den største godsomsætning er også de havne som set under et havde det største investeringsomfang i år 2003. Ligeledes lå en overvejende del af havnene med færgedrift og omsætning af containere blandt havnene med et investeringsomfang på mere end 10 mio kroner. Og blandt havnene med et investeringsomfang på < 10 mio kroner befandt sig 3 havne organiseret som kommunale aktieselskaber.

Tabel 5 Omsætning (ordinær indtægt)

| Mio kr | Gennemsnit | Øvre kvartil (gennemsnit) | Nedre kvartil (gennemsnit) |
|--------|------------|---------------------------|----------------------------|
| 2000 | 45,0 | 101,5 | 12,1 |
| 2001 | 64,3 | 162,7 | 12,4 |
| 2002 | 66,2 | 164,5 | 14,0 |
| 2003 | 68,5 | 174,3 | 14,4 |

Anm. Der er kun medtaget havne, hvor omsætningen fremgår

Tabel 5 viser i oversigtsform den samlede omsætning i havnene (opgjort som ordinær indtægt, dvs. eksklusiv finansielle indtægter), opgjort som samlet gennemsnit og som øvre og nedre kvartil. Den øvre kvartil dækker de 25 % af virksomhederne med den største omsætning og den nedre tilsvarende de 25% af virksomhederne med den laveste omsætning. Tabellen viser en ganske pæn spredning, idet nedre kvartil udgør ca. 20 % af gennemsnittet, mens øvre kvartil udgør 255 % af gennemsnittet.

Tabel 6 Overskudsgrad

| | Gennemsnit | Øvre kvartil (gennemsnit) | Nedre kvartil (gennemsnit) |
|------|------------|---------------------------|----------------------------|
| 2000 | 27,3% | 35,4% | 14,5% |
| 2001 | 19,1% | 36,9% | 0,0% |
| 2002 | 19,9% | 47,3% | 1,8% |
| 2003 | 19,6% | 35,5% | 4,6% |

Anm. Der er kun medtaget havne, hvor resultatet fremgår



Tabel 6 viser en overskudsgrad på knap 20% i årene 2001-2003, regnskabsprincipperne var som tidligere nævnt anderledes i 2000, hvorfor dette tal ikke direkte kan sammenlignes med de senere år. Overskudsgraden er høj i havnene i den øvre kvartil (35-50%), mens den er meget lav i havnene i den nedre kvartil (0-5% i årene 2001-2003).

Det bagvedliggende materiale viser, at specielt færgehavnene og/ eller fiskerihavne er en meget god forretning, med overskudsgrader på helt op til knap 56 % (2003 tal). Men også mere traditionelle havne med en langt mindre godsomsætning kan opvise overskudsgrader på ca. 12 %. Havne der set i relation til havnens samlede omsætning har en betydelig omsætning af containergods (dvs. ca. 10 % godsomsætningen målt i tons eller derover), ses som hovedregel ligeledes at befinde sig i den bedre ende af skalaen. Der er som nævnt tale om vejret gennemsnit.

Tabel 7 Afkastningsgrad

| | Gennemsnit | Øvre kvartil (gennemsnit) | Nedre kvartil (gennemsnit) |
|------|------------|---------------------------|----------------------------|
| 2000 | 4,7% | 15,3% | 2,7% |
| 2001 | 4,7% | 13,3% | -0,3% |
| 2002 | 4,8% | 15,3% | 1,9% |
| 2003 | 4,6% | 12,6% | 0,5% |

Anm. Der er kun medtaget havne, hvor resultatet fremgår

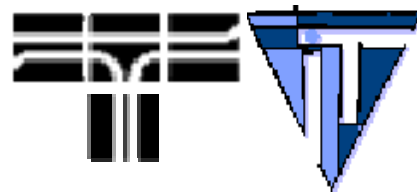
Tabel 7 viser, at afkastgraden har ligget på omkring 4,7% i alle de analyserede år, idet den har været væsentligt højere for nogle havne, go meget lav for de havne der har klaret sig dårligst.

En nærmere analyse af de bagvedliggende tal viser, at der er en vis historik i tallene eksempelvis betinget af og bundet til de omstillingsprocesser, havnene har været inde i, ligesom havne med ældre (og dermed nedskrevne) kapitalapparater evt. i kombination med mindre værdifulde landarealer, klarer sig relativt godt. Og netop her "udmærker" færgehavnene sig set under et ved for en gangs skyld ikke at udvise ekstremt gode resultater (men stadig gode), hvilket eksempelvis kan henføres til store aktivmasser i form af landarealer og havneanlæg (infrastruktur), mens investeringer i suprastruktur i disse havne må anses for at være mere beskedne.

Tabel 8 Soliditet

| | Gennemsnit | Øvre kvartil(gennemsnit) | Nedre kvartil (gennemsnit) |
|------|------------|--------------------------|----------------------------|
| 2000 | 51,1% | 95,4% | 18,4% |
| 2001 | 52,3% | 93,6% | 12,0% |
| 2002 | 53,5% | 86,0% | 22,6% |
| 2003 | 53,7% | 85,3% | 25,7% |

Anm. Der er kun medtaget havne, hvor resultatet fremgår



Tabel 8 viser i mere detaljeret form soliditetsgraden i havnene. I gennemsnittet er den med mere end 50 % meget god, men samtidig ses en ganske markant spredning mellem havnene i det øvre og nedre kvartil. Det er dog positivt bemærkelsesværdigt, at specielt havnene i det nedre kvartil har forbedret den gennemsnitlige soliditetsgrad markant i perioden 2001 til 2003.

Takster

For de havne - som har oplyst anløbspriser - er afgiften pr anløb pr BT i 2004 vist i den følgende tabel. Afgiften for større skibe generelt er i gennemsnit 2,67 kr i 2004 og for tankskibe 2,60 kr. Skibe der anløber havnen regelmæssigt får ret store rabatter (tilbagebetalinger) eller betaler afgift pr måned.

Tabel 9 Skibsafgifter - kroner pr bruttotonnageenhed

| Kr | Generel pr. anløb | Olietank pr. anløb | Tørbulk pr. anløb | Container pr. anløb | Ro/Ro pr. måned | Stykgods pr. måned |
|------------|-------------------|--------------------|-------------------|---------------------|-----------------|--------------------|
| Uden rabat | 2,67 | 2,60 | 2,67 | 2,67 | 11,45 | 13,01 |
| Med rabat | 0,91 | 1,31 | 1,41 | 0,99 | 7,10 | 9,12 |
| Rabat % | 66 | 50 | 47 | 63 | 38 | 30 |

Forskellen mellem den generelle takst pr anløb i takstbladet og den faktiske betaling pr bruttotonnage (BT) ud fra regnskaberne er 48% med et spænd på mellem 4% og 95%. Forskellen skyldes først og fremmest, at nogle skibe betaler pr måned i stedet for pr anløb, hvilket medfører væsentligt lavere betaling pr bruttotonnage for skibe, som regelmæssigt anløber havnen. Desuden skyldes forskellen officielle og forhandlede rabatter. Forskellen er ikke overraskende generelt størst i færgehavne og havne med mange lineskibe og mindst i havne med en stor andel af trampfart, og dermed en lavere anløbsfrekvens for det enkelte skib. Vareafgiften pr ton varierer ret meget efter varens værdi, så højværdi varer såsom visse typer af olie, færgegods og containere, som betaler pr ton samt "blandede varer" har en noget højere afgift end de øvrige varer. Det afspejler utvivlsomt "varernes evne" til at betale de højere afgifter.

Tabel 10 Vareafgifter pr tons, gennemsnit for havne med oplysninger 2004

| Kr. | Generel vareafgift | Foderstof mv. | Sten, kalk | Olie | Færegods |
|----------|--------------------|---------------|------------|-------|----------|
| Pr. tons | 13,50 | 8,38 | 4,28 | 13,44 | 11,08 |

| Kr. | Container box el. ton | | Trailer/fv. m. hænger | Personbiler, nye | Passagerer | Personbil på færge |
|----------------|-----------------------|-------------|-----------------------|------------------|------------|--------------------|
| | pr. 20'/40' | pr ton last | | | | |
| Pr. tons/enhed | 131,93 | 11,49 | 131,68 | 11,16 | 7,96 | 12,88 |

Vareafgifterne varierer også blandt havnene, men ikke så meget som skibsafgifterne. Desuden gives der efter det oplyste generelt ikke rabatter på vareafgifterne. Der er opstillet en række



modelskibe, dvs. en bestemt størrelse skib med en bestemt last. Havnene er bedt om at oplyse, hvad omkostningen ved anløb med de forskellige modelskibe er.

Tabel 11 Gennemsnitlige omkostninger for modelskibe i 2004, kr

| Tank og tørbulk | Tank a 3.033 BT | Tank b 7.285 BT | Tank c 43.046 BT | Tørbulk a 1.957 BT | Tørbulk b 18.108 BT |
|-----------------|--------------------|--------------------|---------------------|-----------------------|------------------------|
| Omkostning kr | 70.068 | 173.899 | 1.153.469 | 72.706 | 410.484 |
| Kr pr tons gods | 19 | 18 | 15 | 28 | 24 |
| Kr pr BT | 23 | 24 | 27 | 37 | 23 |

| Container, Ro/Ro og stykgods | Cont. a 3.790 BT | Cont. b 9.151 BT | Ro/Ro a 21.154 BT | Ro/Ro b 32.289 BT | Stykgods a 730 BT | Stykgods b 4.600 BT |
|------------------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|------------------------|
| Omkostning kr | 169.943 | 452.158 | 97.709 | 212.643 | 28.916 | 215.596 |
| Kr pr tons gods | 56 | 54 | 94 | 38 | 53 | 33 |
| Kr pr BT | 45 | 49 | 5 | 7 | 40 | 47 |

Der er endog meget store forskelle på, hvad et skib betaler samlet ved anløb af en havn. Desto større skibet er, desto mindre er den samlede omkostning pr ton gods. Ses i forhold til skibsstørrelse vokser omkostningen pr bruttotonnage med stigende BT.

Der er også en væsentlig spredning i omkostningerne for det enkelte modelskib mellem de forskellige havne. Igen skal huskes, at der er tale om takster uden rabatter, hvilket betyder, at skibene i praksis hyppigt betaler mindre end det fremgår af tabellen, samt at rabatten vil være meget forskellig i forskellige havne. Forskellen mellem den dyreste og den billigste havne er mellem 20 og 56% for de forskellige skibstyper. Der er ikke noget entydigt billede af, hvilke havne, der er dyrest og hvilke, der er billigst. Dog er 1 havn billigst for 5 af de 11 typer modelskibe, mens 1 havn er dyrest for 4 af de 11 typer.

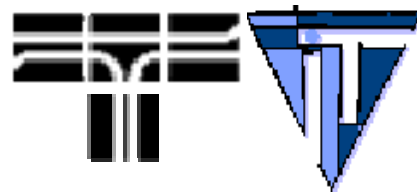
Havnevirkksomheder

Tabel 12 Nøgletal for havnevirkksomheder (stevedoring)

| År | Omsætning kr. pr. ansat | Resultat kr. pr. ansat |
|------------------------|-------------------------|------------------------|
| 1999 | 894.533 | 13.631 |
| 2000 | 878.240 | 24.767 |
| 2001 | 940.483 | 19.207 |
| 2002 | 1.364.203 | 31.798 |
| 2003 | 1.211.817 | 21.686 |
| Median 1 ^{a)} | 798.643 | 18.214 |
| Median 2 ^{b)} | 1.264.625 | 22.750 |

a) Pakhus- og oplagsvirkksomheder

b) Generelt for spedition



Stevedoreomkostningernes andel af de samlede anløbsomkostninger varierer betydeligt fra skibstype til skibstype. For tankskibe vil der typisk ikke være en stevedoreomkostning, mens omkostningen for tørbulkskibe ofte ligger på mellem 25% og 30% af de samlede omkostninger, svarende til omkring 5 – 10 kr. per bruttotonnageenhed. For containerskibene udgør stevedoreomkostningen, der stort set udelukkende består af terminalhåndtering, mellem 40% og 45% af anløbsomkostningerne. Det skyldes bl.a. at skibsafgifterne for containerskibe oftest er f.eks. en fast månedspris uanset antal anløb. For Ro/Ro skibene er stevedoreomkostningerne lavest, hvilket kan henføres til arbejdets omfang og organisering.

Tabel 13 Nøgletal for mæglervirksomheder

| År | Omsætning kr. pr. ansat | Resultat kr. pr ansat |
|------------------------------|-------------------------|-----------------------|
| 1999 | 1.316.420 | 41.180 |
| 2000 | 1.562.598 | 32.310 |
| 2001 | 1.569.403 | 43.560 |
| 2002 | 3.466.190 | 75.728 |
| 2003 | 2.512.475 | 91.929 |
| | | |
| Median Skibsmæglere | 1.007.800 | 25.400 |
| Median Spedition og shipping | 1.264.625 | 22.750 |

Klaringsomkostningen sker i en helt fri prisdannelse, men ligger typisk i området fra nogle få procent til op til 15% af de samlede anløbsomkostninger. Analysen har således ikke kunne skabe et entydigt billede af denne prisudvikling, der som nævnt er afhængig af markedet i form af udbud og efterspørgsel samt almindeligt godt købmandskab. Klareringsomkostningen for større skibe ligger i et spænd fra 0,40 kr. per BT til 2,36 kr. per BT. Omkostningen pr BT er typisk omvendt proportional med skibets størrelse. En anden observation er, at containerskibe forholdsvis ligger i den høje ende af klareringsprisen per BT, mens Ro/Ro skibe modsætningsvis ligger forholdsvis lavt. En egentlig tabel over klareringsomkostningerne giver derfor ingen mening.

4. Konklusion

Det er vigtigt at gøre sig klart, at havnene er forskellige. Forskellen dækker ikke kun over størrelsen, men i nok så høj grad over, hvilke funktioner den enkelte havn udfører, herunder hvilke typer af kunder, som står i centrum for virksomheden. Med kunder skal her især forstås forskellige typer af skibe medførende forskellige typer gods, som hver for sig stiller krav til havnens fysiske formåen, dens materiel samt til de servicevirksomheder, der er knyttet til den enkelte havn.

Kravene til transport vokser, og da havnene udgør en uhyre vigtig del af den samlede transportkæde for søtransporten, er det af afgørende betydning, at de kan honorere de krav, kun-



derne stiller. Kan kravene ikke opfyldes, kan kunden i mange tilfælde vælge en anden havn, en anden transportløsning, eller måske helt opgive transporten.

Krav til en samlet forøget effektivitet sætter naturligvis også havnene under pres. En måde at imødekomme kravene på er gennem specialisering eller organisatoriske tilpasninger, det sidste i form af omdannelse af organisationsformen eller gennem et mere eller mindre formaliseret samarbejde med andre havne. Et eksempel er dannelsen af CMP (Copenhagen Malmö Port) som et fælles selskab, et andet eksempel er ADP (Associated Danish Ports A/S) et fælles selskab for Fredericia, Nyborg og Middelfart. Derimod er samarbejdet mellem Århus havn og Gøteborg havne mere netværksagtigt.

Specialiseringen har i mange år peget mod en høj grad af fokusering på de multimodale transportere, som har haft stor fremgang såvel til søs som til lands. Det må dog erkendes, at de containeriserede godsmængder målt i tons stadig er meget små sammenholdt med de øvrige mængder, og at en fortsat vækst i containertransporterne kun vil rykke marginalt ved dette billede. Også på sigt vil der derfor nok kun være plads til et meget beskedent antal store containerhavne i Danmark.

Den traditionelle ”opgavebrede” havn vil derfor fortsat være den mest udbredte, dog med nogen fokusering på specialer såsom færgetrafik, tørbulk, olie eller andet. Samarbejdet med kunderne og samspillet med de øvrige transportformer parret med den fysiske beliggenhed og kompetencer, vil være af afgørende betydning for den enkelte havns udvikling. Hertil skal lægges den stigende internationale arbejdsdeling, som i sig selv giver anledning til øget transport, og dermed yderligere sætter fokus på det effektive skib og på den infrastruktur skibet skal benytte sig af for at udfylde sin plads i værdikæden. Og specifikt kædeperspektivet er vigtigt, idet havnen qua sin ageren er med til at sikre den effektive transportløsning. Den enkelte havn har således konkurrenceflader til både landtransport og søtransport via andre havne.

Konkurrencen for den enkelte havn kan til tider være svær at få øje på, og vil i en række tilfælde skulle søges i omkringliggende inden- og udenlandske havne. Derfor er det også vigtigt at se på samarbejds- såvel som konkurrenceflader i forhold til havne i bl.a. Sverige og Tyskland, og være konkurrencedygtige i forhold hertil.

Større kendskab til egne styrker og svagheder på det økonomiske og kompetencemæssige område vil derfor være i fokus. Det er derfor af stor vigtighed at kende sig selv set i forhold til konkurrenterne.