

'Mulighedsundersøgelse for etablering af økonomisk bæredygtige miljøer for den mindre skibsfart'

INDHOLDSFORTEGNELSE

1. INDLEDNING	2
2. SAMMENFATNING	3
3. BESKRIVELSE AF REDERIDRIFTEN	8
3.1 REDERIER, SOM INDGÅR I INTERVIEWRUNDEN	10
3.2 BEMANDING	14
4. MARKEDSFORHOLD	15
4.1 MARKED	15
4.2 KONKURRENTER	16
4.3 MARKEDSPANLÆGNING	17
4.4 BARRIERER	18
5. KERNEKOMPETENCE	19
6. INDTJENING, KAPITAL- OG EJERFORHOLD	21
6.1 ØKONOMI OG LIKVIDITETSFORHOLD	21
6.2 TIMECHARTERRATER FOR CONTAINERSKIBE	24
6.3 SKATTEMÆSSIGE MULIGHEDER FOR OMSTRUKTURERINGER	25
7. UDVIKLINGSTENDENSER I INTERNATIONAL HANDEL OG TRANSPORT	26
7.1 CRM - CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	26
7.2 UNDERLEVERANDØRSAMARBEJDE	27
7.3 E-COMMERCE I SHIPPING	27
7.4 FRA TRANSPORTØR TIL LOGISTIKLEVERANDØR	29
7.5 4. PARTS LOGISTIK	30
7.6 FRA LANDEVEJEN TIL SØTRANSPORT	30
7.7 UDVIKLING AF NICHE – MARKEDER	31
8. UDVIKLINGEN INDENFOR SKIBSFART	33
8.1 MARKEDSFORVENTNINGER	33
8.2 UDENLANDSKE FORVENTNINGER	33
8.3 MARSTALREDERIERNES FORVENTNINGER	35
8.4 MULIGHEDER OG UDFORDRINGERNE FOR DEN MINDRE SKIBSFART	35
9. SCENARIER FOR FREMTIDIG REDERIDRIFT	37
9.1 SCENARIUM I: DET LILLE REDERI I NICHEFORRETNING	38
9.2 SCENARIUM II: DET TRADITIONELLE EJERLEDEDE REDERI	39
9.3 SCENARIUM III: DET SAMARBEJDENDE REDERI	40
9.4 SCENARIUM IV: DET 'NY' REDERI	41
9.5 SAMMENFATNING, SCENARIER	42
10. DEN BÆRENDE VIRKSOMHED	43
10.1 FUNKTIONSSOMRÅDER FOR DEN BÆRENDE VIRKSOMHED	43
10.2 KRITISK STØRRELSE FOR DEN BÆRENDE VIRKSOMHED	45
10.3 KONKLUSIONER OMKRING DEN BÆRENDE VIRKSOMHED	45
11. FORSLAG OG MULIGHEDER	47
BILAG I - KOMMISSORIUM	
BILAG II - UNDERSTØTTELSE AF UDVIKLINGEN	
BILAG III - MEZZANINFINANSIERING fra Danmarks Skibskreditfond	



BILAG III

Mezzaninfinansiering

fra

Danmarks Skibskreditfond

Danmarks Skibskreditfond (herefter "Fonden") har stillet en ramme på DKK 100 mio. til rådighed for Mezzaninfinansiering.

Mezzaninfinansiering henvender sig til mindre danske redere, som ønsker at forny og udvide deres skibsflåde. Der stilles derfor krav til skibets alder, og skibet skal registreres i DIS.

Mezzaninfinansiering skal benyttes til finansiering af låntagers erhvervelse af skibet og ikke til refinansiering af et eksisterende banklån på et allerede ejet skib.

Mezzaninfinansieringen er begrænset til maksimalt DKK 10 mio. pr. skib, og Fonden vil fastsætte en øvre grænse for, hvor meget finansiering der kan gives til den enkelte reder, således at finansieringsformen kan blive til gavn for flere.

Det er en forudsætning for Mezzaninfinansiering, at Fonden er långiver for så vidt angår den foranstående lån i skibet. Mezzaninfinansieringen sammen med Fondens foranstående lån kan maksimalt andrage op til 90% af markedsværdien på skibet.

Fonden beregner ikke rente på Mezzaninfinansieringen, men der opkræves årligt en resultatafhængig provision. Det vil sige ved stigende driftsresultat, vil Fonden modtage en højere provision, og omvendt ved faldende resultat vil Fonden modtage en mindre provision. Der betales således ikke rente i traditionel forstand.

Det er en forudsætning for Mezzaninfinansiering, at Fonden skønner på baggrund af budgetter tilvejebragt af låntager, at indtjeningen fra skibet er tilstrækkelig til betaling af renter, afdrag og provision på såvel den foranstående lån som på Mezzaninfinansieringen.

Mezzaninfinansieringen kan etableres uden hæftelse fra ejerne bag låntagerselskabet – dvs. på non-recourse vilkår – dog skal ejerne til enhver tid sikre, at der er likviditet til betaling af skyldige beløb til Fonden. Fonden vil derfor lægge vægt på, at ejerne af låntager har tilstrækkelig bonitet til at bidrage med likviditet, såfremt indtjeningen fra skibet ikke forbliver tilstrækkelig til at servicere gælden hos Fonden.

Nedenfor er en beskrivelse af øvrige vilkår og betingelser for Mezzaninfinansiering. Endelige vilkår og betingelser vil afhænge af den konkrete sag.

Vilkår og betingelser for Mezzaninfinansiering

Formål/Skib	Finansiering af Låntagers erhvervelse af Skib, som på udbetalings-tidspunktet må have en alder på max. 10 år (såfremt der er forhold, der taler herfor, kan Fondens krav til alderen på skibet fraviges). Skibet skal ved erhvervelsen registreres i DIS.
Lån	<p>Mezzaninfinansieringen sammen med Fondens foranstående lån kan andrage op til 90% af markedsværdien på Skibet. Mezzaninfinansieringen kan dog ikke overstige DKK 10 mio. pr. skib.</p> <p>På baggrund af modtagne budgetter fastsætter Fonden fordelingen mellem den foranstående lån og Mezzaninfinansieringen.</p> <p>Markedsværdien på Skibet fastsættes af Fonden på baggrund af vurderinger fra en eller to af Fonden udpegede mæglere.</p>
Låntager	<p>Låntager skal hæfte på sædvanlig vis overfor Fonden, men Fonden vil ikke stille krav om personlig hæftelse/kaution fra ejerne af Låntager for Mezzaninfinansieringen, dvs. lånet ydes på non-recourse vilkår.</p> <p>Ejerne skal dog være forpligtet til at tilvejebringe likviditet til Låntager, således at Låntager til enhver tid kan betale Provision (se nedenfor) til Fonden på Mezzaninfinansieringen og renter og afdrag på Fondens foranstående lån i Skibet. Ejerne skal således stille en underskudsgaranti/ driftsgaranti for så vidt angår den fremtidige likviditet i Låntager.</p> <p>På det foranstående lån i Skibet skal ejerne hæfte/ kautionere overfor Fonden på sædvanlig vis.</p>
Løbetid	<p>Op til 12 år.</p> <p>Mezzaninfinansieringen udløber i forbindelse med udløb af den foranstående finansiering fra Fonden. Skibets alder må som hovedregel ikke overstige 20 år ved udløb af Fondens Mezzaninfinansiering.</p>
Afvikling	Afvikles med ét afdrag på udløbstidspunktet.
Rente/Provision	Låntager skal én gang årligt betale en Rente/Provision, som andrager en aftalt fast procentsats af Låntagers ”driftsresultat” for det foregående regnskabsår. ”Driftsresultat” er defineret som resultat af ordinær drift efter renter men før ekstraordinære poster.

Renten/ Provisionen fastsættes af Fonden ud fra projektets risikoprofil og driftsbudgetter.

- Førtidsindfrielse** Mezzaninfinansieringen kan ikke førtidsindfries, med mindre førtidsindfrielsen finder sted i forbindelse med salg af Skibet til uafhængig 3. mand. Ved førtidsindfrielse skal Låntager betale en provision, som andrager 25% af forskellen mellem salgsprisen på skibet og skibets bogførte værdi, dog minimum 10% af Mezzaninfinansieringen.
- Sikkerhed** 2. prioritets oprykkende pant i Skibet samt Skibets forsikringer og indtjening m.v.
- I DIS skal registreres et pantsætningsforbud i Skibet.
- Covenants** Sædvanlige covenants, dog er der ikke krav om Minimum Value Klausul for så vidt angår Mezzaninfinansieringen.
- Fonden forudsætter, at der er Minimum Value Klausul på det foranstående lån, hvor markedsværdien på Skibet på intet tidspunkt må andrage mindre end 125-140% af restgælden på det foranstående lån.
- Yderligere sikkerheder stillet af Låntager i forbindelse med bevarelse af Minimum Value Klausulen på det foranstående lån skal ligeledes være til sikkerhed for Mezzaninfinansieringen.
- Låntager må alene foretage udlodninger til ejerne efter Fondens accept.
- Låntager må ikke pantsætte skibet og selskabets øvrige aktiver til 3. mand.
- Misligholdelse** Ved Låntagers misligholdelse af det foranstående lån eller Mezzaninfinansieringen, er Fonden berettiget til at kræve Skibet sat til salg, hvorefter Skibet skal sælges inden for en periode på 3 måneder. Alternativt kan Fonden udpege ny kommerciel og teknisk management på Skibet.

BILAG II UNDERSTØTTELSE AF UDVIKLINGEN

Regeringens erhvervspolitik tager udgangspunkt i, at det globale marked er en realitet, og at nye teknologier indebærer udfordringer for samfundet, herunder for virksomhederne. Danmark står således i overgangen til den globale videnøkonomi, hvor det er anvendelsen af ny viden, som er afgørende for virksomhedernes konkurrenceevne.

Den erhvervspolitiske strategi er formuleret i **.dk21**, hvor det er anført¹:

*”**.dk21**- En ny strategi for Danmarks erhvervspolitik er regeringens erhvervspolitiske strategi for de kommende år. Strategien lægger rammerne for, hvordan Danmark skal tackle udfordringerne fra den globale videnøkonomi uden at sætte de fundamentale værdier over styr. Grundlaget for strategien er regeringens ønske om et holdbart samfund, hvor vækst i materiel velstand ikke er det eneste mål, men hvor der lægges afgørende vægt på social balance og et godt miljø.*

En vigtig forudsætning for det holdbare samfund er et konkurrencedygtigt erhvervsliv, som kan afsætte sine produkter over hele verden. Strategien opstiller derfor regeringens visioner for den erhvervmæssige udvikling på seks fokusområder:

*Viden og kompetence
Globalt udsyn
Risikovillig og engageret kapital
Velfungerende markeder
Kvalitet i reguleringen
Virksomhedernes samfundsmæssige ansvar.*

Visionerne understøttes af pejlemærker og initiativer. Pejlemærkerne er de sigt punkter, som regeringen vil styre efter i de kommende år, mens initiativerne skal bringe Danmark i den rigtige retning.”

Det anføres endvidere²:

”Regeringen vil derfor udforme den erhvervspolitiske strategi, så den bliver for hele erhvervslivet. Ikke kun for de store eller de højteknologiske virksomheder. Erhvervspolitikken skal i lige så høj grad styrke de små og de mellemstore virksomheder. Og ikke mindst dem, der endnu ikke er kommet til verden.”

Det er med baggrund i erhvervsstrategien, at der i afsnit 11. Forslag og muligheder er peget på erhvervsfremmesystemets muligheder. Hertil kommer de muligheder, der ligger i det finansielle marked.

Følgende gennemgang af mulighederne tager udgangspunkt i 3. delingen fra afsnit 11:

- Demonstrations- udviklings- og pilotprojekter.
- Uddannelse, ledelsesudvikling og metodeudvikling.
- Administration, kapital og finansiering.

¹ Kilde: .dk21 - En ny strategi for Danmarks erhvervspolitik, februar 2000, www.dk21.dk.

² Kilde: .dk21, side 26.

Ad Demonstrations- udviklings- og pilotprojekter.

a) Regionale vækstmiljøer

"Regeringen vil bidrage til, at der flere steder i landet etableres centre omkring teknologier eller kompetencer, som har et særligt erhvervsmæssigt potentiale i den pågældende region. I centrene skal bl.a. virksomheder, erhvervsrettede uddannelsesinstitutioner og teknologiske serviceinstitutioner i fællesskab gennemføre konkrete udviklingsprojekter.

Centrene skal stille faciliteter og medarbejdere til rådighed for det lokale erhvervsliv og samtidig danne ramme for at udvikle de lokale uddannelser. Målet er at udvikle uddannelsestilbud, læringsmiljøer og rådgivning, der er skræddersyet til at styrke innovationsevnen inden for de erhvervsområder, hvor regionen er specialiseret.

Centrene skal samfinansieres af staten, regionale myndigheder og institutioner samt af erhvervslivet. Der er tale om et initiativ med et langvarigt sigte, der evalueres i 2003 med henblik på en evt. justering. Der planlægges etableret 3-4 centre i 2001."

b) Centerkontrakter - Strategiske samarbejdsprojekter

"I centerkontrakter arbejder virksomheder, forskningsinstitutioner og teknologiske serviceinstitutioner sammen om strategiske udviklings- eller forskningsprojekter, der har et kommercielt sigte.

Centerkontrakterne skal bygge bro, så virksomhederne får direkte adgang til de nyeste resultater indenfor forskning og teknologisk udvikling. Centerkontrakterne skal understøtte konkrete fornyelser i danske virksomheder ved at forene de bedste kræfter inden for dansk erhvervsliv, forskning og teknologisk service.

Formålet med centerkontrakter er således, at:

- *Danske virksomheder gennemfører flere innovative projekter*
- *Erhvervslivet i højere grad udnytter den know-how og kompetence, landets vidensinstitutioner ligger inde med.*
- *De teknologiske serviceinstitutioner styrker deres erhvervsrettede kompetence og øger deres markedsorientering.*

Målgruppe: *I en centerkontrakt samarbejder en eller flere virksomheder, et eller flere teknologiske serviceinstitutioner og en eller flere forskningsinstitutioner.*

Det er et ufravigeligt krav, at mindst én virksomhed deltager. Der kan være tilfælde, hvor der ikke findes et egnet teknologisk serviceinstitut på det aktuelle erhvervs- eller teknologiområde. Her kan centerkontrakten i udgangssituationen tegnes af kun virksomheder og forskningsinstitutioner. Det skal dog være en hensigt, at der bliver etableret en teknologisk servicefunktion som resultat af centerkontrakten.

Medfinansiering: *Kriterierne for at opnå medfinansiering til en centerkontrakt er enkle:*

- *Centerkontrakten skal løse et konkret udviklingsbehov hos de deltagende virksomheder. Det er endvidere et krav, at virksomhedernes andel udgør mindst 50% af de samlede aktiviteter i kontrakten, og at virksomhederne selv finansierer deres egen deltagelse gennem medarbejderen eller partnerens tidsforbrug i projektet.*
- *Også andre virksomheder end de, der deltager i centerkontrakten, skal have gavn af den viden, der opbygges. Det er derfor et krav, at Centerkontrakten skal opbygge en kommercielt orienteret know-how i den teknologiske service, som kan komme andre virksomheder til gavn.*

somheder til gode. Endvidere er det et krav, at de teknologiske serviceinstitutter finansierer mindst 25% af egne aktiviteter.

Centerkontraktordningen skal via medfinansiering af aktiviteter gøre det økonomisk muligt for forskningsinstitutionerne og de teknologiske serviceinstitutter at deltage. Virksomhederne kan derimod ikke opnå medfinansiering fra Centerkontraktordningen. Hvis virksomheden ønsker at søge om risikodækning hos for eksempel Vækstfonden, formidler Erhvervsfremme Styrelsen gerne denne kontakt."

Som opfølgning på den Erhvervspolitiske strategi for transporterhvervet³ er der indgået tre centerkontrakter med finansiering fra Erhvervsfremme Styrelsen.

Alle centerkontrakter tager udgangspunkt i konceptudvikling som udviklingsstrategi. En sådan strategi kan ses som udtryk for en innovationskæde, hvor det sidste skridt er den forretningsmæssige implementering i den enkelte virksomhed.

Den første centerkontrakt vedrører Ledelse og Styring (LoS) i ejerledede virksomheder med mindre end 50 ansatte. Som led i denne centerkontrakt skal der opbygges GTS-ydelser til rådgivning inden for områderne:

- Forandringsledelse og virksomhedskultur.
- Forandringsevne og styringsredskaber.
- Kontinuitet ved ejerskifte.
- Kompetence- og forretningsudvikling.
- Internationale samarbejdsbetingelser.

Center for Emballage og Transport på Teknologisk Institut dækker i denne centerkontrakt sektorerne transport med fokus på vognmandsvirksomheder samt handel og service, og universitets-siden dækkes af Syddansk Universitet; Center for Småvirksomhedsforskning. Der deltager 28 private virksomheder, herunder 9 vognmandsvirksomheder og Dansk Transport og Logistik (DTL)'s konsulentafdeling. Kontraktens samlede budget er på ca. 20 mio. kr. og løber over 2½ år med afslutning ultimo 2001.

Den anden centerkontrakt vedrører udformningen af fremtidens transportkoncepter. Udgangspunktet er, at effektive logistik- og transportkæder må forventes at få overordentlig stor betydning for udviklingen af transportsektoren, da der i stigende grad bliver stillet krav om, at transportsektoren skal integrere sine ydelser i den samlede værdikæde.

Universitets-/handelshøjskolesiden skal komme med de seneste teoretiske landvindinger inden for kundekrav, produktionskoncepter, logistik, informationsteknologi, samarbejdsformer og organisationsudvikling. Centerkontrakten sigter på udvikling af GTS-ydelser omkring værktøjer og metoder inden for områderne:

- Situationsanalyse.
- Konceptudvikling.
- Systemudvikling.
- Implementering.

Center for Emballage og Transport på Teknologisk Institut er hovedkontraktholder, medens universitets/handelshøjskolesiden dækkes af Center for Logistik og Transport (CLT)⁴. Virksom-

³ Logistik og godstransport - erhvervspolitisk strategi for transporterhvervet. Erhvervsministeriet 1998. Transporterhvervet indeholder såvel transportører i form af vognmænd, speditører, rederier m.v., men tillige også transportkøbere dvs. kunderne, der har behov for transport af godsmængder samt de bagved liggende systemer.

hedsdelen omfatter en gruppe på 13 vognmænd og 3 yderligere virksomheder/grupper, herunder også transportkøbere. Centerkontrakten blev bevilget i april 2000, har et budget på ca. 30 mio. kr. og løber over 4 år.

Den tredje centerkontrakt udviklingscenter for E-business tager udgangspunkt i behovet for at øge danske virksomheders muligheder for at udnytte E-handlen. Hertil kommer, at der som led i Øresundskontrakterne er etableret en kontrakt om E-bizz Øresund; logistik, transport og emballering. Øresundskontrakterne hviler på samme principper som centerkontrakterne, men inddrager parter fra begge sider af Øresund.

På forskningssiden i Danmark er der flere institutioner, som har noget at byde på i relation til den mindre skibsfart bl.a. CESFO, Sydansk Universitet i Kolding, Handelshøjskolen i København og Danmarks Tekniske Universitet.

Blandt teknologiske serviceinstitutter med relation til skibsfart og transport kan nævnes Dansk Maritimt Institut, DHI – Institut for Vand og Miljø samt Teknologisk Institut.

c) Udviklingskontrakter

"Udviklingskontrakter er et samarbejde mellem offentlige institutioner og private virksomheder. Ordningen skal omsætte den offentlige viden og ekspertise til øget konkurrenceevne og beskæftigelse i private virksomheder.

Der er to former for udviklingskontrakter:

- 1) *Kommercielle udviklingskontrakter: Når en offentlig institution ønsker at få leveret et produkt eller en tjenesteydelse, der skal udvikles eller videreudvikles.*
- 2) *Almennyttige kontrakter: Hvor der ikke er en konkret offentlig efterspørgsel, men hvor en offentlig institution vurderer, at projektet kan få betydning for dansk erhvervsliv.*

Feasibility-studier kan også medfinansieres.

Målgruppe

Ordningen henvender sig dels til private virksomheder og dels til offentlige institutioner. Den offentlige institution kan f.eks. være et ministerium, et amt, en styrelse, en kommune, en skole eller et plejehjem. Ansøgeren er altid en offentlig institution.

Tilskud

Midlerne tildeles den offentlige virksomhed, der også skal stå som ansøger."

Feasibility-studier giver mulighed for at foretage en første vurdering af et projekts bæredygtighed.

Under denne ordning vil der være mulighed for at igangsætte projekter indenfor den mindre skibsfart med f.eks. Søfartsstyrelsen som initiativtager. Eksempel herpå er det tidligere gennemførte 'Dør-til-dør med inddragelse af nærskibsfarten'.

Indenfor EU er der flere muligheder og programmer at trække på i relation til den mindre skibsfarts problemstillinger. Disse er:

⁴ Samarbejdet blev startet i 1997 og består af Aalborg Universitet, Institut for Produktion; Danmarks Tekniske Universitet, TEM; Handelshøjskolen i København, Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi; Handelshøjskolen i Århus, Institut for Driftsøkonomi og Logistik, Roskilde Universitetscenter, TekSam og Syddansk Universitet Sønderborg. Endvidere deltager Institut for Transportstudier og Institut for Emballage og Transport på Teknologisk Institut.

d) PACT⁵-programmet

Programmet giver mulighed for udviklingsprojekter indenfor transportsektoren til udvikling af koncepter for kombinerede transportere – flere transportformer – med det formål, at bevise forretningsideers overlevelsesmuligheder efter en støttet finansieret opstartfase. Udover deltagelse af danske virksomheder kræves deltagelse af virksomheder fra andre EU eller EØS-lande. For perioden 1997-2001 er der afsat 35 mio. EURO.

e) EU's 5. Rammeprogram

"Formålet med 5. Rammeprogram er at understøtte forskning i og udvikling af ny teknologi, der kan styrke den europæiske industris konkurrenceevne og/eller løse problemer, der er vigtige for borgerne. 5. Rammeprogram yder ikke tilskud til egentlig produktudvikling, markedsføring, eller til generelle etableringsomkostninger.

Projekter skal for at komme i betragtning under 5. Rammeprogram typisk have deltagelse af mindst to uafhængige partnere fra forskellige EU-lande (eller et EU-land og et associeret land). 5. Rammeprogram har et budget på 112 milliarder kr. og dækker perioden 1998-2002. Programmet består af og gennemføres via 7 særprogrammer, opdelt på 4 tematiske og 3 tværgående programmer. Programmerne er:

Tematiske programmer

- Livskvalitet og forvaltning af bioressourcer
(bioteknologi, medicin og sundhed samt fødevarer)
- Det brugervenlige informationssamfund (IST)
(IT, kommunikationsteknologi, informationssystemer, multimedia)
- Konkurrence- og bæredygtig vækst (Growth)
(Industri-, materiale-, transport- og offshore-teknologi)
- Energi, miljø og bæredygtigt udvikling
(Energi- og miljøteknologi)

Tværgående programmer

- Befæstelse af EF-forskningens internationale rolle
- Fremme af innovation og tilskyndelse til Små og Mellemstore Virksomheders (SMV) deltagelse
- Udvikling af det menneskelige forskningspotentiale og den samfundsøkonomiske vidensbase "

Deadline for ansøgninger til dette program ligger i foråret 2001.

Ad Uddannelse, ledelsesudvikling og metodeudvikling.

a) Erhvervsinnovatørordning mv.

"Initiativet har til formål at styrke videnoverførsel gennem en øget mobilitet mellem forsknings- og uddannelsesinstitutioner og erhvervslivet. Initiativet sigter på at hjælpe personer, som gennemfører et konkret udviklingsprojekt i samarbejde mellem en virksomhed og en videregående uddannelsesinstitution. Det kunne fx være mellem en virksomhed og en ingeniørhøjskole.

Personen skal i projektperioden være ansat hos enten virksomheden eller undervisningsinstitutionen. Initiativet retter sig især mod mindre ikke forskningsbaserede virksomheder. Endvidere

⁵ PACT – Pilot Actions for Combined Transport – Forsøgsprojekter for kombinerede transportere

indeholder initiativet en særlig pulje inden for rammerne af den eksisterende erhvervsforskerordning.

Denne del af initiativet henvender sig især til virksomheder inden for servicesektoren samt erhvervsforskere, som arbejder med ledelsesmæssige og merkantile problemstillinger. Initiativet har et langvarigt sigte, og der foretages en evaluering af initiativet ved udgangen af 2003 med henblik på en eventuel justering af den fremtidige indsats."

Indenfor EU-programmerne er der tale om følgende mulighed:

b) Særlig indsats for små og mellemstore virksomheder

"Under 5. Rammeprogram, tilbydes der via såkaldte Exploratory Awards (forundersøgelsesmidler), et tilskud på knap 170.000 kroner til små og mellemstore virksomheder (SMV).

Tilskuddet skal anvendes til at forberede et projektforslag til 5. Rammeprogram, herunder markedsundersøgelse, partnersøgning m.m.

Omkostningerne ved forundersøgelsen må ikke overstige 225.000 kroner. Der skal som minimum deltage 2 SMV'er fra to forskellige europæiske lande i forundersøgelsen.

For at være berettiget til at søge, skal virksomheder være en SMV, hvilket vil sige:

- have mindre end 250 ansatte,
- have mindre end 300 mio. kr. i årlig omsætning eller mindre end 202,5 mio. kr. i balance,
- og må ikke for mere end 25% vedkommende være ejet af en ikke-SMV, medmindre denne er en "financial investor"(bank, investeringsfond m.m.).

SMV-ordningen kan også bruges til CRAFT⁶-projekter. Her kan 3 virksomheder gå sammen og få 50% støtte til køb af teknologiudvikling hos en ekstern forskningspartner.

Som Europa-Kommissionens Focal Point i Danmark, har EuroCenter i en årrække gennemført rådgivningskampagner for SMV'er, der har ønsket at starte et projekt under EU's rammeprogrammer. Også under det 5. Rammeprogram, vil centeret gennemføre sådanne aktioner. Dette indebærer, at der stilles gratis konsulentassistance til rådighed, som bl.a. omfatter rådgivning om formaliakravene i projekterne, evalueringsprocedure, kontraktprocedure, udarbejdelse af projektforslaget, partnersøgning, finansieringsplan m.m.

Virksomheden skal dog stadig bidrage med en betydelig indsats til ansøgningsarbejdet. "

Ovennævnte ordning kan anvendes til at få opstillet og udarbejdet projekter i samarbejde med interesserede rederier, som skitseret i foregående afsnit.

Ad Administration, kapital og finansiering.

a) Den ordinære skibsfinansiering

Skibsfinansiering ydes i dag, ligesom al anden erhvervsfinansiering på grundlag af en udarbejdet projektplan. Der findes derfor ikke faste regler, men her angives nogle generelle retningslinier og forudsætninger for Danmarks Skibskreditfond.

⁶ CRAFT - Cooperative Research Action For Technology

⁷ SMV - Små og Mellemstore Virksomheder

"Danmarks Skibskreditfonds primære udlånsvirksomhed retter sig mod handelsskibe på over 100 bruttotons. Herudover kan finansieres specialfartøjer så som bugser- og bjærgningsfartøjer.

Skibet skal være optaget / kunne optages i et anerkendt skibsregister, samt være i en tilfredsstillende vedligeholdelsesmæssig stand.

Herudover skal rederen kunne fremlægge en bæredygtig forretningsplan, herunder også hvorledes det tekniske- og kommercielle management er etableret. Desuden lægges vægt på rederens bonitet. Vilkår og betingelser for lånet aftales i øvrigt individuelt.

Kreditværdige projekter/redere kan normalt påregne 50-70% belåning af et skibs markedsværdi. Belåning herudover vil normalt gøre overvejelse om mezzaninfinansiering aktuel.

Løbetiden vil kunne udgøre op til 15 år for nybygninger. Løbetiden på lån til finansiering af brugte skibe afpasses skibets alder, men vil typisk være 5-12 år. Der stilles som udgangspunkt krav om personlig hæftelse. Kreditmarginalen vil afspejle projektets risikoprofil."

b) Mezzaninfinansiering

Mezzaninfinansiering er en finansieringsordning, som typisk ligger 'udenpå' eller 'ovenpå' den ordinære skibsfinansiering; heraf navnet mezzaninfinansiering. Mezzaninfinansiering tilbydes af Danmarks Skibskreditfond (Fonden) til de mindre danske redere, som ønsker at forny og udvide deres skibsflåde.

Mezzaninfinansieringen skal benyttes til finansiering af låntagers erhvervelse af skibet og ikke til refinansiering. Finansieringen er begrænset til maks. 10 mio. DKK pr. skib og kan sammen med Fondens foranstående lån maks. andrage op til 90% af markedsværdien på skibet.

Fonden beregner ikke rente, men der opkræves årligt en resultatafhængig provision. Det vil sige ved stigende resultat, vil Fonden modtage en højere provision, og omvendt ved faldende resultat en mindre provision. Der betales således ikke rente i traditionel forstand.

En mere uddybende beskrivelse fremgår af bilag III - Mezzaninfinansiering fra Danmarks Skibskreditfond.

c) Innovationsfinansiering

Initiativer og ordninger til innovationsfinansiering er ikke omfattet af kommissoriet for dette projekt, men der søges opstillet et prospekt for et projekt omkring innovationsfinansiering af den mindre skibsfart når denne mulighedsundersøgelse foreligger. Der arbejdes p.t. med at skabe grundlag herfor.

d) Vækstfonden

VækstFonden henvender sig til de små og mellemstore virksomheder, der har perspektivrige udviklingsprojekter, som vil styrke forretningsgrundlaget og skabe vækst.

VækstFonden tilbyder finansiering til virksomheder beliggende i Danmark inden for alle brancher med undtagelse af landbrug og fiskeri.

Finansieringen sker typisk som lån med en fast eller variabel rente svarende til markedrenten. Rentesatsen for december 2000 er 7,50 %.

Bilag til 'Mulighedsundersøgelse' år 2000

VækstFonden samarbejder med udviklingsselskaber, innovationsmiljøerne og andre udvalgte finansielle virksomheder, som hjælper små og mellemstore virksomheder med kapital og rådgivning.

1. INDLEDNING

Denne mulighedsundersøgelse er initieret af Marstal Navigationsskole og støttet af Erhvervsfremme Styrelsen. Der er i undersøgelsen taget udgangspunkt i rederierne på Ærø, som med deres coasterflåde udgør et væsentligt element i den mindre skibsfart, og som derfor kan betragtes som repræsentativ for den mindre skibsfart.

Til grund for undersøgelsen ligger kommissorium af 31/7/2000 "Mulighedsundersøgelse for etablering af økonomisk bæredygtige miljøer for den mindre skibsfart." jfr. bilag 1. Baggrunden for undersøgelsen belyses heri gennem følgende,

Betingelserne for den mindre skibsfart har ændret sig meget i de senere år, og spørgsmålet er, om der kan skabes et bedre grundlag for drift og udvikling af det enkelte rederi. Her er der to synsvinkler; et organisatorisk, markeds- og udviklingsmæssigt under samlebetegnelsen innovation og et finansielt med egen- og lånekapital.

Der er en tæt sammenhæng mellem de to synsvinkler.

For at forstå den mindre skibsfarts grundelementer er det ikke tilstrækkeligt at tage udgangspunkt i skibs- eller rederistørrelser, men det er nødvendigt at grave et spadestik dybere med udgangspunkt i, hvilke funktionsområder rederidrift består af.

Teknologisk Institut, Center for Emballage og Transport har tilrettelagt interviewrunden, har forestået udredningsarbejdet og rapportskrivningen under overordnet ledelse af en styregruppe med følgende sammensætning,

Søren Vestergaard	Marstal Navigationsskole
Erik I. Lassen	Danmarks Skibskreditfond
Michael Wengel Nielsen	Rederiforeningen for Mindre Skibe
Karsten Landro	Marstal Kommune
Boye Kromann	Rederiet Erik B. Kromann
Per Nykjær Jensen	Rederiet T&C A/S, Rederiforeningen af 1895
Mogens S. Bech	Søfartsstyrelsen

Undersøgelsen af fremtidige muligheder for småskibsrederierne i Danmark er disponeret således, at **NU-SITUATIONEN** beskrives i **afsnit 3 – 6**: Rederidriften (3), Markedsforhold (4), Kernekompetence (5) og Indtjening, kapital- og ejerforhold (6).

I **afsnit 7 – 8** beskrives **EN MULIG FREMTID** ved hjælp af sammenligninger med udviklingen i andre og tilsvarende brancher og mulige udviklingstendenser for rederierne: Udviklingstendenser i international handel og transport (7) og Udviklingen indenfor skibsfart (8).

Med afsæt i disse udviklingstendenser opstilles i **afsnit 9** nogle **SCENARIER FOR FREMTIDIG REDERIDRIFT** og de forudsætninger, som skal være gældende for at kunne leve op til fremtidige visioner. Efterfølgende i **afsnit 10** beskrives funktionsområder og forudsætninger for **DEN BÆRENDE VIRKSOMHED** som omdrejningspunkt for udviklingen.

I **afsnit 11** beskrives **FORSLAG OG MULIGHEDER** til gennemførelse af en udviklingsproces i rederierne.

Som **bilag** vedlægges **KOMMISSORIET** for projektet (I), beskrivelse af muligheder for **UNDERSTØTTELSE AF UDVIKLINGEN** (II) samt beskrivelse af **MEZZANINFINANSIERING** fra Danmarks Skibskreditfond (III).

Mulighedsundersøgelsen er gennemført i perioden september – december 2000.

2. SAMMENFATNING

Rederidriften

De 'typiske' rederier indenfor den mindre skibsfart kan beskrives således:

Det ejerledede rederi, hvor ejerkredsen helt eller delvis indgår i drift og styring af skibene i virksomheden. Antallet af skibe ligger typisk i størrelsesordenen 3 – 10, med et landbaseret personale, som hovedsagelig er beskæftiget med befragtning og administration. Antallet af ejerledede rederier i Danmark inden for den mindre skibsfart kan opgøres til ca. 35 med ca. 135 skibe.

Rederigruppen, hvor en række skibe indgår i et fælles samarbejde under samme ledelse, teknisk management, styring og ofte tillige befragtning. En sådan gruppe indholder ofte flere underliggende selskabskonstruktioner, hvor flere partrederier og mindre virksomhedsgrupperinger (K/S, ApS, A/S) indgår. Antallet af skibe ligger typisk i størrelsesordenen 11 – 30, med et landbaseret personale, som overvejende er beskæftiget med teknisk management, befragtning, personalestyring og administration. Udvikling af rederiet varetages typisk af direktøren udover de daglige ledelsesopgaver. Det er almindeligt at have en professionel bestyrelse. Antallet af rederigrupper i Danmark inden for den mindre skibsfart kan opgøres til ca. 10 med ca. 175 skibe.

Fælles for de to måder at organisere sig på er, at de drives med udgangspunkt i trampfart og/eller i en eller anden form for nichevirksomhed, timecharter-arrangementer eller projekt- og speciallast.

Markedsforhold

Grundlæggende er skibsfart et globalt erhverv, som har hele verden som sit markedsområde. For rederierne i den mindre skibsfart vil der, afhængig af måden man har organiseret sig på, være forskellige angrebsvinkler til markedet. Fælles er dog, at man tager sit udgangspunkt i det enkelte skib, som søger en last i et nærmere defineret marked.

I andre brancher sker markedsbearbejdningen med udgangspunkt i kundernes og markedets behov. Heri ligger en afgørende forskel i angrebsvinklen for marketingopgaven i forhold til denne del af skibsfarten, der traditionelt tager en teknisk indgang til markedet. Dette medfører, at man ikke nødvendigvis får skabt sig et overblik over de markeder, man som transportør betjener eller skal betjene.

Når det gælder **trampfart** kan de direkte konkurrenter specificeres som:

- Linietransport i faste samarbejds mønstre - overvejende containertonnage.
- Operatører fra landene Rusland, Baltiske lande, Holland og Tyskland. (Nævnes som de hyppigste).

Når det gælder **nichetransport** er det ofte muligt at sætte navn på den eller de direkte konkurrenter, man har i nichen eller på specialområdet. Disse vil naturligvis være forskellige afhængig af det speciale, man arbejder indenfor.

Kernekompetence

Det nævnes ofte, at det, der gør det mindre rederi til noget særligt, er:

Leverance af en kvalitets- og servicemæssig høj ydelse i form af punktlig overholdelse af aftaler og præcision i leveringen.

Det lille rederi har i højere grad end 'store systemløsninger' mulighed for individuel tilpasning til kundens ønsker og har kundeservice, teknisk styring og kvalitet som sine *stærke sider*. Derimod tilkendes som nogle af de *svage sider* områderne styringssystemer og forretningsudvikling, når der sammenlignes med primære konkurrenter.

På det skibstekniske område er denne del af rederibranchen fuldt på højde med konkurrenterne på markedet, når der sammenlignes på skibe af tilsvarende gennemsnitsalder og tonnage. En problemstilling er dog, at nyinvesteringer i branchen har ligget på et meget lavt niveau de senere år. Der er tale om en høj gennemsnitsalder på 24 år. I forhold til de primære konkurrenter på markedet – Tyskland og Holland - er dette en væsentlig problemstilling, som vanskeliggør konkurrencesituationen.

Indtjening og kapital- og ejerforhold

Den mest almindelige ejerform i den mindre skibsfart er bygget op omkring konstruktionen med partrederi, hvor en eller flere personer og selskaber går sammen om ejerskab af det enkelte skib/coaster.

Den mindre skibsfarts økonomiske grundlag hviler på forskellige juridiske selskabskonstruktioner omkring hvert skib. Da der i betydeligt omfang er tale om et direkte personligt engagement, er forretningsmæssige dispositioner afhængig af enkeltpersoners økonomiske forhold. Dette medfører, at der kan træffes økonomiske dispositioner, som ikke tager udgangspunkt i det samlede rederis udvikling, men i personkredsens privatøkonomi. Hermed akkumuleres der nødvendigvis ikke kapital til nyinvesteringer i skibe og ikke mindst til investeringer i forretnings- og markedsudvikling.

Da der ikke findes sammenlignelige driftstal for de mindre rederier, er der forsøgt skabt et billede af den øjeblikkelig driftssituation gennem beregninger over økonomien i forskellige tonnagestørrelser. Der er tale om et *øjebliksbillede* på et tidspunkt, hvor markedet for små skibe er presset af lave fragtrater. Alt i alt er mindre skibe meget mere følsomme for stigninger i hyre og andre mandskabsafhængige omkostninger. Tilsvarende gælder for en række udgifter, der er mere eller mindre ens for store og for små skibe.

Beregningerne tydeliggør, at markedet og indtjeningsmulighederne for de små skibsstørrelser er barskt og vanskeligt for tiden. En konklusion vil være, at skibe under en daglig omsætning på minimum 5 - 6.000 USD om dagen vil have meget svært ved at opnå rentabel drift i det aktuelle marked, og indtjeningen vil være helt utilstrækkelig til at sikre en udvikling og fornyelse i det enkelte rederi. Dette påvirker 60 - 70% af det samlede antal skibe indenfor last- og tankskibssektoren.

Udviklingstendenser i international handel og transport

Udfordringerne er store for den mindre skibsfart. Udover de almindelige økonomiske konjunkturer skal man som reder forholde sig til en udvikling i *international handel og transport*, som påvirkes af følgende forhold og tendenser:

- CRM- Customer Relationship Management; - større kundefokusering og individuelle løsninger.
- Underleverandørsamarbejde; - samarbejde blandt flere underleverandører til store kunder.
- E-Commerce i shipping; - elektroniske IT-løsninger, som forenkler og effektiviserer handelsforhold.
- Fra transportør til logistikleverandør; - en udvikling, hvor flere totale logistikserviceydelser udbydes.
- 4. parts logistik; - en udvikling, hvor organisering af systemer og kædestrukturer bliver styrende.
- Fra landevejen til søtransport; - multimodale løsninger i transportkæder, hvor søtransporten indgår.
- Udvikling af niche-markeder; - udenfor de større strømlinede transportløsninger er der mindre nicher.

Handelsmønstrene ændres og styres i høj grad af den teknologiske udvikling. Verdenskortet forandrer sig i disse år – handel og transport bliver i fremtiden mere transparent.

Udviklingen indenfor skibsfart

Den samlede godsmængde er stigende. Linietrafikken, andre transportformer og sammenhængende transportkoncepter forventes at tage hovedparten af denne stigning.

I en vurdering af fremtiden blandt små danske rederier skønnes *stigende kundekrav, færre, men større kundegrupperinger og stigende informationskrav* at være blandt de mest markante ændringer.

Dertil kommer flere væsentlige udviklingstendenser indenfor global godstransport og dermed knyttede brancher:

- Business to business (B2B) E-commerce forventes at vokse dramatisk over de næste år.
- Kunder i international godstransport forlanger øget hastighed og funktionalitet, der understøttes af almindelig kendt teknologi.
- Mange traditionelle og ikke-traditionelle transportører er i gang med udvikling af store projekter for at kunne tilbyde udvidede transportløsninger.
- Den voldsomme udvikling af virtuelle auktionshuse og handelsportaler truer transportbranchens traditionelle kerneforretninger, dels i form af pres på priserne, dels ved at overspringe led i handelskæden f.eks. mæglerne.

Scenarier for fremtidig rederidrift

Der opstilles fire scenarier for forskellige udviklingsretninger og de deraf følgende forudsætninger for sådanne udviklinger. Hvert scenarium har såvel en **driftsmæssig** dimension som en **strategisk** dimension. For den daglige drift er det omkostninger og overholdelse af aftaler, der står i centrum, medens det for den strategiske del er innovation.

De fire fremtidsscenarier for den mindre skibsfart:

- *Det lille rederi i nicheforretning* - traditionel driftsform, innovativ og samarbejdende, stor personlig evne for økonomisk tilpasning.
- *Det traditionelle ejerledede rederi* - traditionel driftsform, lav innovation, økonomisk sårbar.
- *Det samarbejdende rederi* - innovativ og strategisk samarbejde i logistikkæder, konsolidering via samarbejde.
- *Det 'NY' rederi* - innovativ total logistikleverandør, strategisk samarbejde, kapitalstærke partnere.

Fremtidsscenerierne peger på, at *udvidede samarbejdsrelationer* med andre rederier og transportører samt *produkt- og forretningsudvikling* er nødvendigt for rederierne i fremtiden, således at der tegner sig en udvikling mod *Det samarbejdende rederi* og *Det 'NY' rederi*.

Det lille rederi og det traditionelle ejerledede rederi kan sikre sig deltagelse i denne fremtid gennem indgåelse af tætte samarbejdsrelationer eller sammenslutning med andre operatører, som er i besiddelse af de kompetencer og den kapital, som er nødvendig for at møde fremtidens udfordringer i den mindre skibsfart. Transportkøbere vil forlange, at den mindre skibsfart, specielt i en 'e-handels verden', forstår kunden, branchen og de enkelte landes kulturer og vaner på en sådan måde, at forretningsløsninger har reducerede risici og lave omkostninger.

Det helt afgørende spørgsmål er, hvordan processen skal gribes an og af hvem.

Den bærende virksomhed

Her søges givet et bud på, hvordan der kan startes en udvikling mod *Det samarbejdende rederi* og *Det 'NY' rederi*, som er kendetegnet ved innovation til sikring af det enkelte rederi. Herved sikres driften samtidig med, at strategien bliver styrende for udviklingen.

Buddet ligger i en såkaldt bærende virksomhed, der i et forretningsmæssigt forhold kan levere tjenester indenfor alle de funktionsområder, der er en forudsætning for rederidriften i de to scenarier. Alt efter den konkrete situation skal der kunne leveres forskellige former for tjenester, f.eks. til mindre rederier.

Der bliver tale om følgende nøgleområder for den bærende virksomheds funktionsområder:

- Strategi-, forretnings- og konceptudvikling.
- Markeds- og kundeorientering.
- Personale- og kompetenceudvikling.
- Teknisk management.

- IT-drift og –udvikling.
- Operation.
- Administration, kapital og finansiering.

Hvorvidt en virksomhed vil overleve i fremtiden afhænger ikke nødvendigvis af virksomhedens størrelse, men i højere grad af, hvorvidt den er i stand til at dække ovennævnte funktionsområder.

En kritisk faktor vil i begge scenarier være risikovillig kapital, som muliggør organisatoriske omlægninger samt investeringer i forretnings- og markedsudvikling og nyere tonnager.

Indenfor såvel de interviewede rederier som blandt kredsen af mindre rederier i Danmark er der virksomheder, som har potentiale til at udvikle sig, så de lever op til beskrivelserne for *den bærende virksomhed*.

Til denne gruppe hører også korresponderende redere med udgangspunkt i skibsmæglervirksomhed.

Forslag og muligheder

Udviklingen af bærende virksomheder og dermed økonomisk bæredygtige rederimiljøer med udgangspunkt i scenarierne om *Det samarbejdende rederi* og *Det "NY" rederi* forudsætter udviklingsaktiviteter, egenkapital og finansiering.

Initiativerne skal primært komme fra virksomhederne selv med opbakning fra deres organisationer.

Søfartsstyrelsen vil i nødvendigt omfang støtte arbejdet. Dette gælder især for initiativer, der retter sig imod den offentlige sektor, og som er med til at fastlægge virksomhedernes rammevilkår. Her kan f.eks. peges på initiativer af uddannelsesmæssig art.

Samtidig vil Søfartsstyrelsen i det omfang, der er behov herfor, deltage i formuleringen af projekter, der f.eks. tager udgangspunkt i erhvervsfremmesystemet og i fornødent omfang deltage i arbejdet hermed.

Den bærende virksomheds behov for udvikling kan relateres til alle de førnævnte funktionsområder bortset fra områderne teknisk management og operation af skibene. Her er i forvejen en høj kompetence til stede.

Udviklingsaktiviteterne vil typisk tage form af:

- Demonstrations- udviklings- og pilotprojekter.
- Uddannelse, ledelsesudvikling og metodeudvikling.
- Administration, kapital og finansiering.

Der kan herefter opstilles følgende forslag til udviklingsaktiviteter:

Ad Strategi-, forretnings- og konceptudvikling og

Ad Markeds- og kundeorientering.

- Forretningsmodeller og delkoncepter.
- Modeller for nye handelsmønstre som følge af indførelsen af e-handelsløsninger.
- Underleverandørmodeller og specialer.

Ad Personale- og kompetenceudvikling og

Ad IT-drift og -udvikling.

- Ledelsesudviklingsprogrammer og uddannelse af nøglemedarbejdere.
- IT-udvikling og uddannelse.
- Organisationsudvikling og implementering af ledelsessystemer.

Ad Administration, kapital og finansiering.

- Opbygning af kapitalgrundlag og finansieringsmodeller.
- Fornyelse af skibstonnagen.

I bilag II og III redegøres kort for erhvervsfremmesystemets, EU's, undervisningssystemets og kapitalmarkedets muligheder for at understøtte udviklingen for den mindre skibsfart.

3. BESKRIVELSE AF REDERIDRIFTEN

Kommissoriet for projektet beskriver de enkelte funktioner for drift af et rederi, hvor en eller flere af disse indgår i forretningsdriften for den mindre skibsfart. Der er tale om følgende funktionsområder:

- **Befragtning**
Det afgørende er her at få en last, som skibene - lønsomt - kan sejle med. Dette kan f.eks. ske på trampmarkedet, hvor det er de daglige udbuds- og efterspørgselsforhold, der sætter mulighederne; som led i længerevarende forretningsforhold, hvor skib og rederi indgår i forskellige former for samarbejdsrelationer med kunderne og eventuelt med andre transportører; samt ved udchartring på enten timecharter- eller på bareboatbasis (ofte forløberen for et egentligt salg). Ved timecharter medfølger en besætning, hvilket ikke er tilfældet ved bareboatchartring. Ved befragtningen, herunder ved chartring spiller skibsmæglerfunktionen en afgørende rolle.
- **Operation**
Her er det sejladsen, skibets ophold i havn, herunder losning og lastning og samarbejdet med skibsføreren og lokale agenter, der står i centrum. Som led i operationen indgår også opsamling af grundlaget for ind- og udbetalinger.
- **Teknisk management**
Skibe er teknisk komplicerede kapitalapparater, som kræver vedligeholdelse, inkl. overholdelse af syn, dokninger og reparationer etc. Der findes virksomheder, som har specialiseret sig i ydelse af teknisk management.
- **Bemanding**
Ansættelse af besætning og afløsning heraf er de centrale arbejdsopgaver.
- **Administration m.v.**
Her er der tale om et bredt spektrum med IT-støttesystemer til ovenstående funktionsområder, regnskabsaflæggelse, juridiske forhold omkring f.eks. forsikringer og claims, investeringsbeslutninger og finansiering. Hertil kommer kompetence- og organisationsudvikling.

*Hvert område har såvel en **daglig drift** del som en **strategisk** del. For den daglige drift er det omkostninger og overholdelse af aftaler, der står i centrum, medens det for den strategiske del er innovation.*

Pr. tradition og fordi det er både fornuftigt og nødvendigt, er det almindeligt for den mindre skibsfart at indgå i forskellige samarbejdskonstellationer.

Det 'typiske' rederi indenfor den mindre skibsfart kan opdeles i følgende kategorier:

Det ejerledede rederi, hvor ejerkredsen helt eller delvis indgår i drift og styring af skibene i virksomheden. Antallet af skibe ligger typisk i størrelsesordenen 3 – 10, med et landbaseret personale, som hovedsagelig er beskæftiget med befragtning og administration.

Antallet af ejerledede rederier i Danmark inden for den mindre skibsfart kan opgøres til ca. 35 med ca. 135 skibe.

Rederigruppen, hvor en række skibe indgår i et fælles samarbejde under samme ledelse, teknisk management, styring og ofte tillige befragtning. En sådan gruppe indholder ofte flere underliggende selskabskonstruktioner, hvor flere partrederier og mindre virksomhedsgrupperinger (K/S, ApS, A/S) indgår.

Det er også her almindeligt, at der er et vist sammenfald mellem ejerkredsen i de(t) enkelte skib(e) og den daglige ledelse i rederigruppen. Antallet af skibe ligger typisk i størrelsesordenen 11 – 30, med et landbaseret personale, som overvejende er beskæftiget med teknisk management, befragtning, personalestyring

og administration. Udvikling af rederiet varetages typisk af direktøren udover de daglige ledelsesopgaver. Det er almindeligt at have en professionel bestyrelse.

Antallet af rederigrupper i Danmark inden for den mindre skibsfart kan opgøres til ca. 10 med ca. 175 skibe.

I alt er der således tale om ca. 45 rederier og ca. 310 skibe under dansk ejerskab eller disponeret fra Danmark. Hovedparten er registreret i Dansk Skibsregister eller i Dansk Internationalt Skibsregister. Et mindre antal skibe (i alt 37) er registreret i udenlandske registre. Tallene er sammenstykket af oplysninger fra forskellige kilder, herunder Dansk Illustreret Skibsliste 2001, Rederiforeningen for Mindre Skibe og Rederiforeningen af 1895.

Gennem oplysninger fra de to rederiforeninger har der været mulighed for at få et indtryk af de juridiske konstruktioner, der ligger bag ejerskabet af 239 skibe, jfr. nedenstående tabel:

Ejerforhold for mindre skibe

	Rederiforening af 1895	Rederiforening mindre Skibe	I ALT
A/S	26	35	61
ApS	7	23	30
KS	27	10	37
I/S	8	2	10
Partrederi	34	44	78
Personlig	3	18	21
Kommunalt	0	2	2
	105	134	239

Kilde: De to rederiforeninger

Tabellen viser, at konstruktioner med personlig hæftelse gennem I/S, partrederier og personligt ejerskab tegner sig for næsten 2/3-del af skibene.

Den størrelsesmæssige fordeling af den mindre skibsfarts skibe kan belyses med udgangspunkt i Dansk Illustreret Skibsliste; jfr. følgende tabel:

Størrelsesmæssig fordeling for mindre skibe

Antal skibe	I ALT	
Skibe i alt	308	
- Specialskibe	49	
Last- og tankskibe	259	
BT-fordeling	Antal	% andel
< 200	5	1,9
201 - 400	13	5,0
401 - 600	15	5,8
601 - 1.000	30	11,6
1.001 - 2.000	111	42,9
2.001 - 3.000	48	18,5
>3.001	37	14,3
	259	100,0

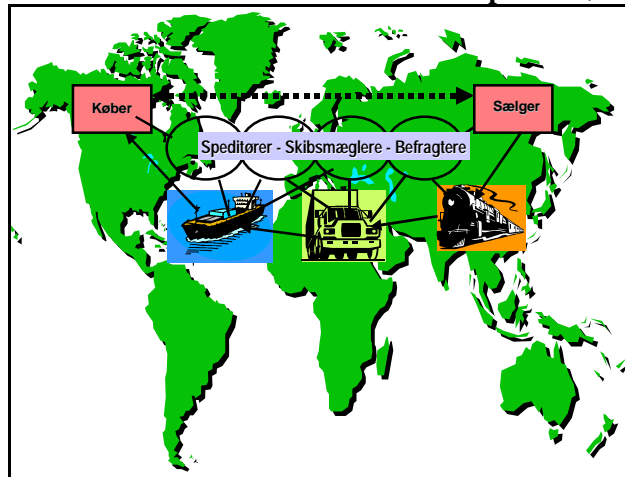
Kilde: Udarbejdet på baggrund af Dansk Illustreret Skibsliste 2001

På det strategiske område er det ikke almindeligt i denne størrelse virksomheder at arbejde på grundlag af en nedskreven strategi- og forretningsplan. Ofte er en forretningsplan uskrevet og knyttet tæt sammen med ejeren/ejerkredsen, som udgør en væsentlig del af virksomhedens strategiske beredskab.

Fælles for de to måder at organisere sig på er, at begge former for rederidrift sker med udgangspunkt i trampfart og/eller i en eller anden form for nichevirksomhed, timecharter-arrangementer eller projekt- og speciallaster.

Lasterne skaffes gennem et ofte personligt opbygget kontaktnet af skibsmæglervirksomheder i delmarker, hvor de enkelte skibe befinder sig og almindeligvis uden et kendskab til godsets samlede 'rejse'. Planlægningshorisonten for det enkelte skibs laster vil maksimalt være 2-3 ture, da uforudsete forhold og forsinkelser kan opstå. Visse oversøiske områder har kun gods en vej (Sydlige Argentina, Vestafrika m.m.), da der er ringe mulighed for returlast.

Illustration af det 'traditionelle' transportforløb



I et 'traditionelt' transportforløb, som skitseret ovenfor, vil flere transportformer være involveret og ofte flere speditører og skibsmæglere. Den enkelte skibsoperatør vil kun i tilfælde af tilbagevendende kontraktlaste have mulighed for at kende den egentlige godskunde.

Ofte er det sådan, at man specialiserer sig inden for én transportform, men der er i disse år et stigende krav fra kunder om at kunne styre og have overblik over hele transportkæden. Dette har medført, at en række speditører¹ og mæglere² i stigende grad håndterer flere transportformer.

Befragteres arbejdsområde er traditionelt at chartre skibe ud for en enkeltrejse eller for længere perioder, og de er ofte ansat i rederier og i skibsmæglervirksomheder.

3.1 REDERIER, SOM INDGÅR I INTERVIEWRUNDEN

De interviewede rederier beskrives kort i det følgende:

Jørs Shipping, Marstal

Jørs Shipping driver partrederier i delvis eller fuld ejerskab af skibe, som indgår i management hos J. Poulsen Shipping A/S, Korsør.

¹ Speditører er virksomheder, der forestår forsendelse af gods i andres regning

² Mæglere er personer, der formidler handler mellem forretningsforbindelser på vegne af en af parterne.

Coasterne M/S Pegasus, M/S Marsus og M/S Dansus er klassificeret til sejlads med sprængstoffer og nukleart gods. Skibene er beskæftiget world-wide overvejende indenfor ovennævnte niches.

Rederiernes mission er ikke udtrykt skriftligt, men kan udledes af interviewet således:

" Formålet er at operere coastere i trampfart indenfor nicheområder på et økonomisk sundt forretningsgrundlag i selskabsformen partrederi og med et minimum af risiko. "

Det er selskabets målsætning at begrænse den økonomiske risiko og gennem out-sourcing at sikre, at alle væsentlige områder, befragtning, teknisk og administrativt management sker på en forretningsmæssig professionel måde.

Rederiet beskæftiger 20 -25 personer.

Rederiet Erik B. Kromann, Marstal

Rederiet Erik B. Kromann driver partrederier med 9 skibe, hvori ledelsen er økonomisk engageret i de 8. Derudover drives skibsmæglervirksomhed i Hermann C. Boye & Co., der har ansvaret for befragtningen af alle skibene. Rederiet har eksisteret siden 1907 og skibsmæglervirksomheden siden 1880. Nuværende ledelse er fuld engageret i den daglige drift og repræsenterer 3. generation i virksomheden.

Skibene er overvejende beskæftiget i trampfart, dels i Nordeuropa for de 2 mindre enheders vedkommende (Island, Færøerne/UK/Baltic osv.) og dels world-wide for de 7 større skibe med hovedvægt på Sydamerika, Caribien, Vestafrika og Middelhavet samt fart mellem Storbritannien og Falklandsøerne. I princippet er der ingen begrænsninger i operationsområder, så længe der er økonomi i de enkelte godstransporter. Der sejles med stykgods, projektlast, containere og bulk.

Rederiernes mission er ikke udtrykt skriftligt, men kan udledes af interviewet således:

"Formålet er at operere coastere world-wide i trampfart eller på faste ruter på et sundt forretningsgrundlag i selskabsform som partrederi eller aktieselskab og med et minimum af risiko. Derudover at drive skibsmæglervirksomhed for skibe som rederiet har økonomiske interesser i, samt på ren management-basis.

Det er selskabets målsætning at begrænse den økonomiske risiko og selv stå for befragtning, teknisk og administrativt management på en forretningsmæssig professionel måde.

Økonomisk er det endvidere et mål at kunne generere tilstrækkelig kapital til fornyelse og vedligeholdelse af tonnagen således, at det indenfor interessehorisonten er muligt at forny flåden med nyere tonnage.

Rederiet beskæftiger 75 - 80 personer, heraf 8 på kontorerne i Marstal.

Marstal Shipping, Marstal

Marstal Shipping driver partrederier med to henholdsvis tre parter, hvor partrederne selv er helt eller delvis engageret i driften af selskaberne.

Coasterne M/S ANTO, M/S CONTO og M/S JUTO er beskæftiget i trampfart overvejende med bulkvarer, men i princippet med alle typer gods, som findes tilgængeligt for transport indenfor farvandene Østersøen, Nordsøen og Franske Bugten.

Rederiernes mission er ikke udtrykt skriftligt, men kan udledes af interviewet således:

" Formålet er at operere mindre coastere (BT 700 – 1.100) i trampfart på et økonomisk sundt forretningsgrundlag i selskabsformen partrederi og med et minimum af risiko. "

Det er selskabets målsætning at begrænse den økonomiske risiko og selv stå for befragtning samt teknisk og administrativ management på en forretningsmæssig professionel måde.

Økonomisk er det endvidere et mål at kunne generere tilstrækkelig kapital til fornyelse og vedligeholdelse af tonnagen således, at det indenfor interessehorisonten er muligt at forny flåden med nyere brugt tonnage.

Nuværende ledelse har mange års erfaring og beskæftigelse indenfor skibsfart og er 6. generation indenfor erhvervet.

Rederiet beskæftiger 25 – 28 personer.

Rederiet Mose, Marstal

Rederiet Mose driver rederivirksomhed i timecharter med p.t. to bunkersfartøjer.

Bunkersskibene M/T Claso og M/T Seborg er i timecharter hos Alba Shipping A/S, Ålborg, som arbejder for O.W. Bunker & Trading Co. Ltd. A/S, Ålborg (O.W.). Skibene er beskæftiget i Kattegat, Øresund og Østersøen med bunkring af O.W.'s kunder på grundlag af en ugentlig planlægning.

Rederiets mission er ikke udtrykt skriftligt, men er klart udtrykt gennem interviewet således:

" Selskabets formål er at operere bunkerskibe i timecharter på et økonomisk sundt forretningsgrundlag i selskabsformen partrederi og med et minimum af risiko. "

Målsætningen er, at være i stand til at tilbyde en service til kunderne, som tager udgangspunkt i kvalitet i form af overholdelse af indgåede aftaler til punkt og prikke.

Økonomisk er det endvidere et mål at kunne generere tilstrækkelig kapital til fornyelse og vedligeholdelse af tonnagen.

Rederiet drives som partrederi på deltidsbasis. Ejerkredsen består af fire parter, hvor en af parterne og hustru er deltager i driften samt står for den daglige ledelse, regnskabsføring, kontakt til besætninger og eksterne forretningsforbindelser.

Rederiet beskæftiger 20 personer.

Fabricius & Co. A/S, Marstal

Rederiets idegrundlag og formål er udtrykt i strategiplanen for 1998 således:

"Selskabets formål er at drive industri- og rederivirksomhed, herunder teknisk management samt handel og finansiering i indland og udland."

Shipping virksomheden blev dannet i 1992 af den nuværende ejer og ledelse for at skabe professionelle 'ship management-services' i et samspil mellem praktisk erfaring og velunderbyggede styringsmodeller.

I dag yder Fabricius & Co. A/S teknisk management, bemandingsstyring, administration og investeringsrådgivning for 24 skibe i størrelsesordenen 700 – 7.500 DWT fra sit hovedkvarter i Marstal på Ærø.

Flåden dækker tørlastskibe, køle- og frostskebe og containerskebe, der alle opererer globalt. Selskabet opererer også en slæbebåd i indenlandsk udchartring.

Fabricius & Co. A/S samarbejder tæt med H.C. Grube, Marstal, skibsmægler (ejerskab), A.C. Ørsløff's Eftf. A/S, Holte, Fredericia Shipping A/S, Bidsted & Co. A/S, København og Hansen & Lange I/S, København. Fabricius & Co. A/S og samarbejdspartnere har p.t. ca. 300 ansatte, som er beskæftiget globalt, heraf ca. 15 ansatte på kontoret i Marstal.

Den seneste udvikling:

Fabricius & Co. A/S har lavet et joint-venture med et tilsvarende norsk rederi om et fælles indkøbssamarbejde. Det norske rederi er Continental Shipmanagement, v/skibsreder Knud Atle Ertslund, Haugesund på den norske sydkyst. De to rederier står sammen med 55 skibe i størrelser op til 8.000 DWT, og får dermed mere vægt, når der forhandles om indkøb af reservedele, bunkers og proviant.

Rederiet ser på Polen som et land, der rummer store muligheder i det fremtidige samarbejde. Ideen er at lave fælles indkøb med henblik på et tæt økonomisk samarbejde. Fabricius & Co. satser på et samarbejde, der involverer 50-75 skibe i størrelsen 700 – 7.500 tons i pool og 900 – 1.000 ansatte.

Rederiet satser også uden for Europa. Der er indledt samarbejde med det statslige Vietnamesiske rederi, Saigon Shipping Company, der har hovedkontor i Ho Chi Minh City. Visionen for det nye samarbejde er opbygningen af et sammenhængende trafiksystem mellem havnene og landets omfattende flodsystem, hvor hovedparten af landets gods fragtes.

Albert E. Boye & Co., Marstal

Virksomheden Albert E. Boye & Co. driver forretning omkring p.t. 3 skibe, som er baseret på driftsformen partrederi. Virksomheden er ikke p.t. økonomisk engageret i disse skibe, men har bemandings- og befragtningsaftaler med disse.

Skibsmæglervirksomheden har eksisteret siden 1890. Nuværende ejer Kristian Albertsen er tredje generation i forretningen og er fuldt engageret i den daglige drift.

Skibene er overvejende beskæftiget i Nordeuropa, indre danske farvande samt det baltiske område. I princippet er der ingen begrænsninger i operationsområder, så længe der er økonomi i de enkelte godstransporter.

Virksomheden drives i dag som skibsmæglerforretning og har under opbygning en forretning med køb og salg af brugt tonnage.

Virksomhedens fremtidsplan:

"Det er selskabets målsætning at arbejde indenfor skibsfart og skibsmæglervirksomhed på et økonomisk bæredygtigt forretningsgrundlag. Som en del heraf er det endvidere et mål at udbygge mæglerforretningen med køb og salg af nyere og brugt tonnage."

Virksomheden beskæftiger 18 - 20 personer, inkl. de tilknyttede skibe.

T & C A/S, Svendborg

T&C (oprindelig Tønnevold & Clausen, nu T&C (1994/95)) blev etableret i 1986 på grundlag af en kombination af tradition og ejernes mangeårige erfaring i branchen.

Rederiets idegrundlag og formål kan udtrykkes:

"Selskabets formål er at drive rederivirksomhed og dermed beslægtet forretning, herunder teknisk management samt handel, finansiering og rådgivning i indland og udland."

Rederiet er involveret i 24 skibe, som er beskæftiget world-wide – hovedsagelig i Østen og Stillehavsområdet – med containertrafik, tungt gods, alm. gods og projektlaster som f.eks. konstruktioner og vindmøller.

T&C har egen skibsmæglerafdeling, som beskæftiger hovedparten af skibene, ligesom selskabet derudover varetager administration og teknisk management for andre. Endvidere har selskabet ekspertise indenfor skibsfinansiering.

Rederiet beskæftiger ca. 290 sejlene personer og 20 land-ansatte på kontorerne i Svendborg.

3.2 BEMANDING

Bemandingen af skibene i den mindre skibsfart afhænger naturligvis af størrelse og sikkerhedskrav. Et fåtal af skibene opererer under fremmede flag. For de dansk indregistrerede skibe vil disse næsten 100% sejle under DIS³, hvilket medfører, at mandskabsomkostninger vil være nettoomkostninger uden skat.

En oversigt over fordelingen af menige besætningsmedlemmer - dvs. ekskl. officerer - på nationalitet og skibstørrelser viser følgende billede:

Oversigt over besætningers (ekskl. officerer) nationalitet fordelt på skibstyper og størrelse**

	BT 200-1.599			BT 1.600-2.999			BT 3.000 - 4.999			I ALT		
	DK/EU andel*	Andre andel	I alt personer	DK/EU andel*	Andre andel	I alt personer	DK/EU andel*	Andre andel	I alt personer	DK/EU andel*	Andre andel	I alt personer
Tankskibe	19,4%	80,6%	31	12,9%	87,1%	124	5,4%	94,6%	257	8,7%	91,3%	412
Containerskibe	0	0	0	20,0%	80,0%	10	66,3%	33,7%	187	64,0%	36,0%	197
Bulkskibe	0	0	0	0	0	0	10,0%	90,0%	10	10,0%	90,0%	10
Lastskibe	52,4%	47,6%	382	12,3%	87,7%	236	36,3%	63,7%	421	36,8%	63,2%	1.039
Specialskibe	99,0%	1,0%	104	50,6%	49,4%	87	88,7%	11,3%	62	79,8%	20,2%	253
Total	59,8%	40,2%	517	19,9%	80,1%	457	37,0%	63,0%	937	39,1%	60,9%	1.911

*) Inkl. Færøerne og EU-lande (udgør 2,7% af totalen) **) Opgørelsen dækker alle skibe i de angivne skibstørrelser

Kilde: Søfartsstyrelsen, Udvalg C, Oktober 2000.

En række rederier har ud fra en omkostningsbetragtning valgt blandede besætninger, med danske officerer og udenlandsk dæksbesætning.

Blandt de mindre skibstørrelser er der en større andel, som har valgt ren danske besætninger. Denne politik fastholdes af flere Marstal-rederier.

³ DIS - Dansk Internationalt Skibsregister

4. MARKEDSFORHOLD

Grundlæggende er skibsfart et globalt erhverv, som har hele verden som sit markedsområde.

For rederierne i den mindre skibsfart vil der, afhængig af måden man har organiseret sig på, være forskellige angrebsvinkler til markedet. Fælles er dog, at man tager sit udgangspunkt i det enkelte skib, som søger en last i et nærmere defineret marked.

I andre brancher sker markedsbearbejdningen med udgangspunkt i kundernes og markedets behov. Heri ligger en afgørende forskel i angrebsvinklen for marketingopgaven i forhold til denne del af skibsfarten, der traditionelt tager en teknisk indgang til markedet. Dette medfører, at man ikke nødvendigvis får skabt sig et overblik over de markeder, man som transportør betjener eller skal betjene.

4.1 MARKED

Den egentlige kunde er importøren/eksportøren, som har en godsmængde og godstype, der indgår i en samlet transportkæde, hvoraf skibstransporten kun er en del. Godstyperne er tank, bulk, store enheder, stykgods eller containere.

Markedsområdet er i praksis bestemt af:

- Rederiets eller befragterens markedsfokus og markedets kendskab til den specifikke skibstype.
- Det enkelte skibs tekniske kapacitet og udstyr.

Ad Rederiets eller befragterens markedsfokus og markedets kendskab til den specifikke skibstype

Det ejerledede rederi, har typisk to angrebsvinkler til markedet,

- 1) Timecharter-arrangement eller indgåelse af en fast samarbejdsaftale med kunder over en længere årrække.
- 2) Trampfart med befragtning og skibsmæglervirksomhed i egen regning eller overdragelse af opgaven til 3. part.

Varetager rederiet befragtningen af egne skibe vil der typisk være tale om en markedsfokusering i et afgrænset område f.eks. Sydamerika, Japan/Kina, Nordeuropa, Baltiske farvande o.lign. Mæglernetværket vil normalt dække samme fokusområde, men der gives naturligvis mulighed for at skabe kontakter og netværk i andre delmarkeder.

Rederigruppen, kan benytte flere muligheder og samarbejdskonstellationer. Rederiet har typisk flere befragtere/skibsmæglere at trække på. Hver befragter/skibsmægler har eget markedsfokus og netværk. Der gives eksempler på, at man ved hjælp af et globalt netværk i den ene periode arbejder i Europæiske farvande og i andre perioder i Asiatiske farvande. I sådanne tilfælde vil der dog ofte være tale om længerevarende (6-12 mdr.) kontraktmæssige charterarrangementer.

Derudover er man ofte i besiddelse af ressourcer og kapacitet til at indgå i projekt- og kontraktmæssige aftaler for større eller længerevarende opgaver. Ved at benytte flere skibsmæglere kan den markeds-mæssige effektivitet hos disse sammenlignes, og herigennem sikres højere afkast.

Det almindelige billede i begge driftsformer er, at man fokuserer på bestemte geografiske områder og herigennem opbygger et kendskab til markedet og søger at blive kendt i markedet.

Ad Det eller de enkelte skibes tekniske kapacitet og udstyr

Man kan populært sige, at hvert skib eller skibstype har sit marked. Et skib er ikke bygget til at kunne tage alle typer af gods, ligesom ikke alle skibe kan sejle i alle typer farvand. Et skib bygges typisk til at betjene et bestemt marked, f.eks. stykgods, bulk, container, køl, frost, tank m.v. og størrelsen fastsættes ud fra de fremtidige forventninger til dette markeds udvikling og konkurrencesituation.

Allerede på bygningstidspunktet vil der derfor blive truffet mange beslutninger, som ikke umiddelbart lader sig ændre, såfremt markedssituationen skulle ændre sig i ugunstig retning.

Markedsvurderinger og analyser synes ikke at være almindelige i den mindre skibsfart, men der vil også være betydelige usikkerhedsfaktorer ved at skue 10-20 år ud i fremtiden og forudsige en udvikling. Redskaber som følsomhedsberegninger og risikoanalyser vil være mere hensigtsmæssige at anvende i disse situationer.

Derfor har fleksibilitet igennem en årrække været en af nøglerne i udviklingen af skibstyper og en meget afgørende faktor for et skibs mulighed for økonomisk at overleve i et marked igennem længere tid. Der er dog en hårfin grænse mellem et skibs fleksibilitet og funktionalitet i praksis. Den yderste grad af fleksibilitet vil sjældent fungere i praksis.

4.2 KONKURRENTER

Som udgangspunkt bestemmes konkurrencesituationen i den mindre skibsfart af, hvilket forretningsgrundlag og hvilke delelementer heraf, man har i det enkelte rederi og ikke mindst i hvilke geografiske områder, man primært har sit fokus og sit operationsområde.

Når det gælder *trampfart* kan de direkte konkurrenter specificeres som:

- Linietransport i faste samarbejds mønstre - overvejende containertonnage.
- Operatører fra landene Rusland, Baltiske lande, Holland og Tyskland. (Nævnes som de hyppigste).

Mere og mere gods fragtes i containere. Derfor kan det være relevant at give et billede af udviklingen i containertonnage over de kommende år, for herigennem at belyse udviklingen i konkurrencen.

Oversigt over beregnet udvikling i tilgang og afgang - for containertonnage

Skibsstørrelse i TEU	2000							2001				2002+
	1.000 TEU							1.000 TEU				1.000 TEU
	Containertonnage, 01.01.2000	Leveringer	Ordrebog	Skrotning	Forventet Skrotning	Containertonnage, 31.12.2000	Årlig ændring	Ordre til levering	Forventet Skrotning	Containertonnage, Slut 2001	Årlig ændring	Nuværende ordebog
200- 399	85	1	1	1	1	85	0,2%	0	3	83	-3,2%	0
400- 649	138	4	4	0	1	145	4,5%	0	4	141	-2,8%	0
650- 899	164	7	8	2	1	176	7,1%	11	4	183	4,0%	1
900-1299	508	7	3	3	0	515	1,4%	22	7	529	2,9%	22
1300-1999	687	48	13	0	2	746	8,7%	37	3	781	4,6%	38
2000-2999	893	38	22	3	0	950	6,4%	127	8	1.069	12,5%	100
3000-4499	1.177	35	31	3	0	1.240	5,3%	80	0	1.319	6,4%	243
4500+	589	171	94	0	0	854	45,0%	329	0	1.183	38,5%	374
Totalt	4.241	311	176	12	5	4.711	11,1%	606	29	5.288	12,3%	779

Afroundinger og andre skøn betyder at tallene ikke umiddelbart kan adderes eller procentberegnes som de er anført i tabellen.

Kilde - Med tilladelse, Maersk Broker K/S - november 2000.

OBS - Skemaet viser fordelingen i 1.000 TEU - fordelt på skibsstørrelser, ikke antallet af skibe.

I forhold til de mindre skibe er udviklingen i den samlede containertonnage af stor betydning.

De små containerskibe, de såkaldte feedere⁴, er ikke som de store containerskibe opbygget med celler til containerne. De er således meget direkte konkurrenter til den mindre skibsfart. På dette område er det positivt for den mindre skibsfart, at det går tilbage med containerkapaciteten jfr. udviklingen i skibsstørrelserne 200 - 650 TEU⁵ i ovenstående oversigt.

Derimod forventes en betydelig vækst i containerkapaciteten for skibe med 2.000 til 2.999 TEU og især i gruppen over 4.500 TEU. Denne vækst har betydning for den mindre skibsfart på to fronter.

For det første kan det tænkes, at der sættes større containerskibe ind på de hidtidige ruter for de mindre containerskibe, da de større containerskibe fortrænges af de store. Dette kan ske i det omfang, at containermængden gør det rentabelt og vanddybden m.v. er tilstrækkelig. For det andet indebærer større containerskibe traditionelt mindre enhedsomkostninger, således at det i stigende grad kan betale sig at containere godset i stedet for at fragte det på små skibe.

Når det gælder *nichetransport* er det ofte muligt at sætte navn på den eller de direkte konkurrenter, man har i nichen eller på specialområdet. Disse vil naturligvis være forskellige afhængig af det speciale, man arbejder indenfor.

Når det gælder *øvrige ydelser* (f.eks. administration og teknisk management) er der globalt mange virksomheder/konkurrenter på markedet. Valg af samarbejdspartnere er meget afhængig af nærheden til markedet og servicenettet. Ofte er den primære og største konkurrent de enkelte operatørers egne in-house-services.

Som *indirekte konkurrenter* har branchen som helhed alternative godstransportformer, hvor ikke mindst vejtransport i de områder, som har en udbygget infrastruktur, udgør en betydelig konkurrencefaktor.

4.3 MARKEDSPLANLÆGNING

Som strukturen er i branchen i dag, hvor al befragtning i trampfart skaffes via egen indsats eller fremmed mæglervirksomhed, sker markedsplanlægningen ved at arbejde i netværk af skibsmæglere med en mangeårig erfaring og langvarig kundekontakt inden for et givent markedsområde. Strukturen i trampfart muliggør ikke en egentlig langtidsplanlægning – det typiske billede er maksimalt 2-3 transportarrangementer i forlængelse af hinanden.

Derfor er et væsentligt element i at øge et rederis kendskabsniveau i et marked, at være inde hos et stort netværk af skibsmæglere eller en række direkte kontakter til transportkøbere, som har et løbende behov for godstransport.

Det er ikke almindeligt i den mindre skibsfart i Danmark at arbejde i større sammenslutninger af skibsmæglervirksomheder eller pool-samarbejder mellem rederier, med forskelligt markeds- og kundefokus samt forskellige forretningskoncepter. En sådan udvikling kan ses i andre dele af transportbranchen.

⁴ Feedere - fødeskibe til de store containerruter.

⁵ TEU - Twenty-foot Equivalent Unit. Et skibs containerkapacitet udtrykkes oftest i antal TEU (standardcontainer på 20 x 8 x 8 fod).

4.4 *BARRIERER*

De barrierer, der oftest nævnes i forbindelse med markedsmæssige forhold er:

- Synlighed i markedet.
- Manglende kendskab til præcise kundekrav og ønsker – hvem er den egentlige kunde?
- Manglende tradition og erfaring for større samarbejdskonstellationer ved større transportopgaver.
- Subsidier til konkurrenterne.
- Handelshindringer og lukkede kunde-/leverandørrelationer.
- IT-udviklingen i branchen.
- Pris- og omkostningsniveau i havnene.

5. KERNEKOMPETENCE

Det nævnes oftest, at det, som gør det mindre rederi til noget særligt, er:

Leverance af en kvalitets- og servicemæssig høj ydelse i form af punktlig overholdelse af aftaler og præcision i leveringen.

Det lille rederi har i højere grad end 'store systemløsninger' mulighed for individuel tilpasning til kundeønsker.

I en rangordning af kompetencer gives følgende bedømmelse af rederierne selv - sammenlignet med primære konkurrenter: (værdiangivelsen 5 - 1 angiver rangordningen; 5 = størst værdi)

Vurdering af kompetencer

Kundeservice, fleksibilitet	5
Teknisk styring	4
Kvalitet i overholdelse af aftaler	4
Markedskendskab	3
Indkøb	3
IT-styring	2
Styringssystemer, Regnskab – Økonomi	2
Udvikling, services/ytelser/koncept	1

Kilde: Marstal rederier

Rederierne i den mindre skibsfart fokuserer på kundeservice, fleksibilitet, teknisk styring og kvalitet som nogle af deres absolut *stærke sider* i konkurrencesituationen.

Derimod ligger områder som forretningsudvikling i form af nye koncepter, serviceydelser, sammenhængende logistikydelser og styringssystemer, herunder IT-systemer med lave vurderinger, og må således betegnes som rederiernes *svage sider*.

På IT-området er man ikke specielt avanceret, men der er her et meget nuanceret billede, hvor flere følger rimeligt godt med. Sammenlignet med de bedste indenfor andre dele af transporterhvervet synes der dog her at være et stort udviklingspotentiale, som også hænger sammen med branchens meget traditionsrige måde at arbejde og samarbejde på med et stort antal underleverandører.

Koblingen mellem transportørens og kundernes forretningsystemer (EDI⁶ og e-handelsløsninger), som er grundlag for at skabe effektive transport-, lager- og logistikfunktioner, er i dag ikke almindeligt udbredt i denne del af rederibranchen.

⁶ EDI - Electronic Data Interchange dvs. elektronisk dataudveksling

På det skibstekniske område er denne del af rederibranchen fuldt på højde med konkurrenterne på markedet, når der sammenlignes på skibe af tilsvarende gennemsnitsalder og tonnage. En problemstilling er dog, at nyinvesteringer i branchen har ligget på et meget lavt niveau de senere år.

Aldersfordeling for mindre skibe

Antal skibe	I ALT	
Skibe i alt	308	
- Specialskibe	49	
Last- og tankskibe	259	
Aldersfordeling	Antal	% andel
< 5 år	6	2,3
5 - 10 år	35	13,5
11 - 15 år	36	13,9
16 - 20 år	48	18,5
21 - 25 år	46	17,8
26 - 30 år	33	12,7
>30 år	55	21,2
	259	100,0

Kilde: Udarbejdet på baggrund af Dansk Illustreret Skibsliste 2001

Det fremgår af ovennævnte, at den samlede flåde kan karakteriseres ved stor spredning i alder. Der er tale om en høj gennemsnitsalder på ca. 24 år.

Almindelige lastskibe er den vigtigste skibstype for den mindre skibsfart, og gennemsnitsalderen i ovenstående tabel bliver ikke mindre, såfremt tankskibene trækkes ud.

Der har ikke været adgang til tal, som viser de tilsvarende aldersprofiler for de primære konkurrenter på markedet, der angives til at være Tyskland og Holland. Derimod er der tilgang til tal, som viser gennemsnitsalderen for almindelige lastskibe under et i Danmark, Tyskland og Holland⁷.

Gennemsnitsalderen for Tyskland er på 11,5 år og for Holland på 11,8 år, medens de tilsvarende tal for Danmark er på 19,5 år for skibe i Dansk Skibsregister og på 17,6 år for skibe i Dansk Internationalt Skibsregister (DIS).

Det er følgelig de store lastskibe, som er med til at trække gennemsnitsalderen ned for denne del af dansk skibsfart.

⁷ Kilde: ISL merchant fleet data bases

6. INDTJENING, KAPITAL- OG EJERFORHOLD

Den mest almindelige ejerform i den mindre skibsfart er som hovedregel bygget op omkring konstruktionen med et partrederi, hvor en eller flere personer og selskaber går sammen om ejerskab af det enkelte skib/coaster.

Partrederiet er en særlig selskabsform, hvor beslutninger kan træffes ved flertalsafgørelse, og hvor partrederne hæfter personligt pro rata for rederiets gæld. Den personlige hæftelse er den afgørende forskel mellem partrederiet og de fleste andre anvendte finansieringsformer. Tidligere tids lovgivning har været med til at fremme denne ejerform.

Rederier er ofte startet som partrederier og har herigennem opnået ekspertise på et eller flere områder, som har gjort det muligt at udvikle sig med specialer. Samtidig er andre rederier blevet inddraget, så der er opstået større virksomhedskonstruktioner.

Som nævnt i afsnit 3, hviler den mindre skibsfarts økonomiske grundlag på forskellige juridiske konstruktioner. Da der i betydeligt omfang er tale om et direkte personligt engagement, er forretningsmæssige dispositioner afhængig af enkeltpersoners økonomiske forhold. Dette kan medføre økonomiske dispositioner, som ikke tager udgangspunkt i det samlede rederis udvikling, men i personkredsens privatøkonomi. Herved akkumuleres der nødvendigvis ikke kapital til nyinvesteringer i skibe og ikke mindst til investeringer i forretnings- og markedsudvikling.

6.1 ØKONOMI OG LIKVIDITETSFORHOLD

For at skabe et billede af den øjeblikkelig driftssituation er der foretaget følgende beregninger over økonomien i de forskellige tonnagestørrelser.

Det skal understreges, at der er tale om et *øjebliksbillede* på et tidspunkt (december 2000), hvor markedet er presset af lave fragtrater og høje omkostninger for de mindre skibe.

TABEL 1

Sammenligning af økonomi for 5.000 DWT tørlast og 4.150 TEU's linieskib <i>November 2000</i>				
	5.000 DWT tørlast		4.150 TEU linieskib	
USD Timecharterrate pr. dag	4.200		28.000	
Sejldage	340		355	
USD kurs	8,50		8,50	
Omsætning i danske kroner :	12.138.000	% oms.	84.490.000	% oms.
<i>Udvalgte omkostninger i danske kroner:</i>				
Dansk officerer, besætning 5 hhv. 6	-2.300.000	18,95	-3.800.000	4,50
Udenlandske menige 5 hhv. 6	-775.000	6,38	-875.000	1,04
Proviand	-200.750	1,65	-240.900	0,29
Rejser DK officerer - 4,5 returrejser / år	-180.000	1,48	-216.000	0,26
Rejser menige - 2 returrejser / år	-80.000	0,66	-96.000	0,11
Kurser, medicin, uniform – mv.	-65.000	0,54	-75.000	0,09
Samlet andel - i % af omsætningen	>> 29,67%		>> 6,28%	

Kilde: Baseret på rederiet T&C's tonnage og på oplysninger fra rederier med erfaring fra container linieskibe.

Beregningerne viser tydeligt, at variable omkostninger spiller en langt større rolle i det mindre skibs omkostningsbillede end i det stores.

'Mulighedsundersøgelse' år 2000

Hertil kommer yderligere en række udgiftsposter, hvor udgifterne til vedligehold af udrustning ombord m.v. er mere eller mindre ens for store og små skibe. Dette gælder f.eks. for radar, gyro, kommunikation, certifikater, inspektionsrejser, revision, advokat, agenter mv.

Havneomkostninger har også stor betydning for skibsfarten; men de er ikke medtaget i nærværende undersøgelse. Dette skyldes, at de alt efter den enkelte skibstype og havn principielt er ens for alle og dermed ikke påvirker konkurrencesituationen. Endelig er det rederidriften, som er udgangspunktet for nærværende rapport. Generelt gælder dog, at jo lavere havneomkostninger, jo større konkurrenceevne for skibstransport.

Opgørelsen i tabel 1 giver et overblik over *driftstallene i danske kroner*.

For at eliminere dollarkursens indvirkning i regnestykket er de efterfølgende sammenligninger mellem de forskellige tonnagestørrelser i tabellerne 2 - 4 alle holdt i USD. Gennemsnitlig 50-60% af omkostningsmassen afregnes i USD eller er udviklingsmæssigt styret af relationen til USD.

Beregningerne viser *likviditetsregnskabet på dagsbasis*.

Alt i alt betyder det, at mindre skibe er voldsomt meget mere følsomme for stigninger i hyre, diverse krav til udrustning samt alle former for udgifter, som ikke relaterer sig til skibsstørrelsen, men som er mandskabsafhængig.

TABEL 2

Forholdet imellem timecharterterater, driftsudgifter og kontrahering, for mindre tørlast / projektskibe, og feedere / linieskibe fra 10.000 DWT til 60.000 DWT.							
Likviditetsregnskab - Dagsbasis							
Beløb i USD	1.200 DWT	2.500 DWT	5.000 DWT	10.000 DWT 1000 TEU	23.000 DWT 1700 TEU	35.000 DWT 2500 TEU	60.000 DWT 4150 TEU
Timecharter indtægt	1.850	2.200	4.200	9.000	15.000	20.000	28.000
Daglige driftsudgifter *	-1.650 89,19%	-1.850 84,09%	-3.100 73,81%	-4.000 44,44%	-6.500 43,33%	-8.000 40,00%	-10.000 35,71%
Til rest til Finansiering	201	351	1.101	5.000	8.500	12.000	18.000
Anslået nybygningspris	3.000.000	4.000.000	7.000.000	16.000.000	24.500.000	31.000.000	45.000.000
Månedlig ydelse v. 7% - 14 år **	19.597	26.129	45.726	104.516	160.040	202.499	293.950
Daglig ydelse på lån	653	871	1.524	3.484	5.335	6.750	9.798
Likviditetsresultat dagligt	(452)	(520)	(423)	1.517	3.166	5.250	8.202

*) Baseret på udvalgte omkostninger fra tabel 1 **) Beregnet på grundlag af 70% fremmedfinansiering

Driftsomkostninger, timecharterterater og kontraheringspriser er baseret på rederiet T&C's tonnage fra 1.200 til 10.000 DWT, og for de 3 største typer baseret på oplysninger fra rederier med erfaring fra disse skibstyper. Driftstal fra de største skibstyper er oplyst uden specifikation og kan variere efter forholdene.

'Mulighedsundersøgelse' år 2000

Der er som tidligere nævnt tale om et øjebliksbillede af likviditeten, baseret på indtjenings- og omkostningsniveauet, som det ser ud i 2. halvår 2000. Endvidere er finansieringen baseret på forventede *nybygningspriser*, således som markedet tegner sig i samme tidsrum.

For at belyse følsomheden i forhold til *indtjeningsraterne* er der foretaget en beregning ved forskellige rateniveauer. Henholdsvis ved 10%, 15%, 30% og 40% stigning i raterne. Dette giver følgende supplerende billede.

**TABEL 3 SIMULERING AF BEREGNINGERNES FØLSOMHED I FORHOLD TIL INDTJENINGSRATERNE
LIKVIDITETSREGNSKAB - DAGSBASIS**

Beløb i USD	1.200 DWT	2.500 DWT	5.000 DWT	10.000 DWT 1000 TEU	23.000 DWT 1700 TEU	35.000 DWT 2500 TEU	60.000 DWT 4150 TEU
+10% stigning							
Resultat dagligt	(267)	(300)	(4)	2.417	4.666	7.250	11.002
+15% stigning							
Resultat dagligt	(175)	(190)	206	2.867	5.416	8.250	12.402
+30% stigning							
Resultat dagligt	102	140	836	4.216	7.666	11.250	16.602
+40% stigning							
Resultat dagligt	287	360	1.256	5.116	9.166	13.250	19.402

For at belyse følsomheden i forhold til *investeringen i skibstonnagen* er der foretaget en beregning ved forskellige restværdier i forhold til nypris; henholdsvis ved restværdier på 50%, 40%, 30% og 20% af nyprisen. Beregningerne er foretaget med udgangspunkt i tabel 2.

Der er tale om et gennemsnitsbillede, der i virkeligheden påvirkes af en forskellig prisudvikling på ældre skibstonnage afhængig af størrelse og muligheder i markedet. Eksempelvis er der her og nu ekstremt lave priser på mindre tørlastskibe. Men markedet bevæger sig hele tiden.

Der er tale om følgende supplerende billede.

**TABEL 4 SIMULERING AF BEREGNINGERNES FØLSOMHED I F. T. INVESTERINGEN I SKIBSTONNAGEN
LIKVIDITETSREGNSKAB - DAGSBASIS**

Beløb i USD Restværdi	1.200 DWT	2.500 DWT	5.000 DWT	10.000 DWT 1000 TEU	23.000 DWT 1700 TEU	35.000 DWT 2500 TEU	60.000 DWT 4150 TEU
50% af nypris							
Resultat dagligt	(126)	(85)	339	3.259	5.833	8.625	13.101
40% af nypris							
Resultat dagligt	(60)	2	491	3.607	6.367	9.300	14.081
30% af nypris							
Resultat dagligt	5	90	643	3.955	6.900	9.975	15.061
20% af nypris							
Resultat dagligt	70	177	796	4.304	7.434	10.650	16.041

Ovenstående beregninger tydeliggør, at markedet og indtjeningsmulighederne for de små skibsstørrelser er barskt og vanskeligt for tiden.

En konklusion herpå vil formentlig være, at skibe under en daglig omsætning på minimum 5 - 6.000 USD vil have meget svært ved at opnå rentabel drift i det aktuelle marked, og indtjeningen vil være helt util-

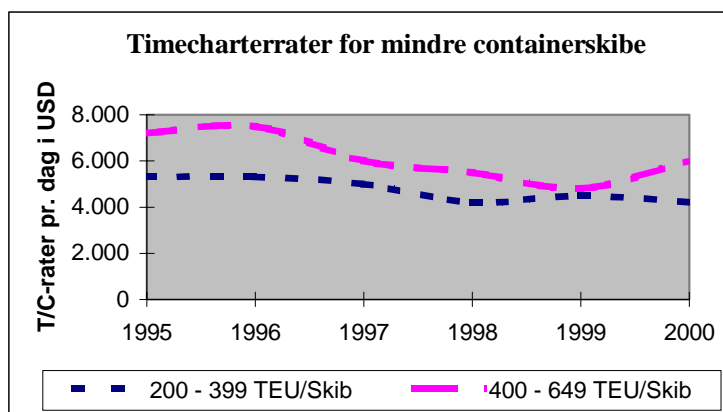
strækkelig til at sikre en udvikling og fornyelse af tonnagen i det enkelte rederi. Dette påvirker 60 - 70% af det samlede antal skibe indenfor last- og tankskibssektoren.

6.2 TIMECHARTERRATER FOR CONTAINERSKIBE

Der findes ikke sammenlignelige regnskabstal - over tid - for denne del af rederibranchen, men det må antages, at resultatudviklingen nogenlunde følger udviklingen i de økonomiske konjunkturer, hvorfor der i det efterfølgende er set på udviklingen i timecharterraterne for mindre og større containerskibe.

Når timecharterraterne for containerskibe er valgt, skyldes det at disse ofte vil være styrende for prisniveauet i markedet.

Figur 1

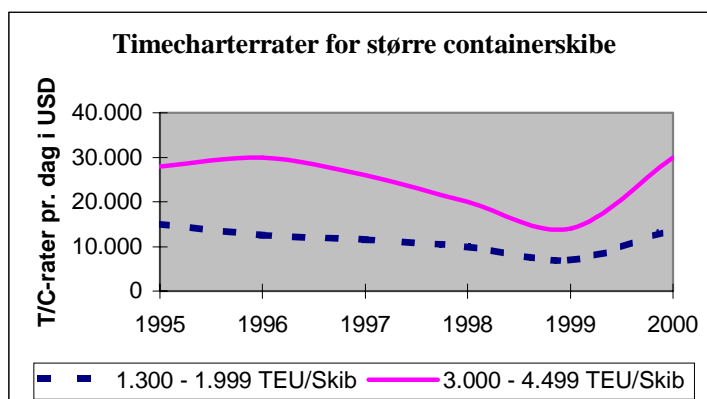


Kilde: MAERSK BROKER K/S

For de helt små skibe (200 - 399 TEU/Skib) har der stor set været tale om et vigende prisniveau de sidste 5 år kun holdt oppe af en stigende dollarkurs, men da mellem 50-60% af omkostningerne afregnes i eller er afhængig af dollaren, giver dette et pres på den samlede indtjening.

For de mindre skibe (400 - 649 TEU/Skib) har der været tale om en svag stigning i raterne indenfor det sidste år. Tilsvarende udvikling i timecharterraterne ses for de større containerskibe i efterfølgende figur 2.

Figur 2



Kilde: MAERSK BROKER K/S

De helt store og større containerskibe har indenfor godt og vel det seneste år vist stigende rater. For de helt store containerskibe (3.000 - 4.499 TEU/skib) er der tale om rater, som ligger over 1995-niveauet, der i den betragtede periode er de hidtil højeste.

Dette tydeliggør yderligere, at markedet og indtjeningsmulighederne for de helt små skibsstørrelser også over tid har været vanskelig, om end der har været perioder med bedre indtjeningsmuligheder, ikke mindst for de mellemstore skibstyper.

6.3 SKATTEMÆSSIGE MULIGHEDER FOR OMSTRUKTURERINGER

Som allerede omtalt hviler en del af den mindre skibsfarts økonomiske grundlag på forskellige virksomhedskonstruktioner, hvor forretningsmæssige dispositioner er afhængig af enkeltpersoners økonomiske forhold. Dette gælder såvel ved investeringer i skibe som ved investeringer i forretnings- og markedsudvikling.

Hvis der er forskellige forretningsmæssige interesser i en ejerkreds, kan en eller flere trække sig ved at sælge sine andele. Dette indebærer samtidig betaling af den eller de pågældendes andel(e) af eventuelle udskudte skatter. I det omfang, at en eller flere af ejerne er organiseret i selskabsform, gælder samme regler.

Ved en omstrukturering er det centrale spørgsmål for ejerne, der fortsætter, om der er mulighed for skattemæssige succession. Skattelovgivningen giver mulighed herfor, og baggrunden er, at ejeren/ejerne skal have mulighed for at tilpasse og indrette virksomheden, som det bedst passer sig og uden skattemæssige hindringer.

Lovgivningen blev senest ændret i 1999, således at der nu også er mulighed for skattefri virksomhedsomdannelse, når ejerne har forskellige afskrivningssaldi.

De skattemæssige instrumenter i forbindelse med succession er skattefri virksomhedsomdannelse, skattefri fusion, skattefri spaltning, tilførsel af aktiver og aktieombytning.

7. UDVIKLINGSTENDENSER I INTERNATIONAL HANDEL OG TRANSPORT

I det følgende beskrives forskellige udviklingstendenser, der er karakteristisk indenfor international handel og transport, som grundlag for at skitsere en mulig udvikling for den mindre skibsfart.

Både indenfor handels- og transporterhvervet er der indenfor de senere år sket flere større fusioner og internationale grupperinger.

Hovedparten af handlen på verdensmarkedet vil i fremtiden blive styret af kun få 'spillere' i markedet. Indenfor detailhandel ser vi f.eks. aktører som Wal Mart/Tesco/Carrefour/A-hold dominere, indenfor bilindustrien ser vi f.eks. Chrysler/Ford/GM etc., og indenfor skov- og træindustrien spiller den svensk/finske koncern STORAENSO en dominerende rolle.

Herhjemme spiller aktører som Arla Foods og Carlsberg dominerende roller på fødevarerområdet, og den seneste fusion mellem DSV og DFDS Dan Transport er et eksempel på en tilsvarende tendens på transportområdet.

En modsat rettet tendens har sin rod i den stigende kundefokusering, som øger behovet for fleksibilitet og kundetilpassede specialløsninger, hvor mindre mængder og leverancer tæt på kundens operation er af stor betydning. Her kommer nicheforretninger og udviklinger indenfor de små og mellemstore markeder i fokus.

Populært kan det udtrykkes gennem fænomenet 'Small is beautiful', som udtryk for den mindre virksomheds mulighed for at arbejde med specialløsninger til gavn for kunden i stedet for standardløsninger, som er fokuseret på at betjene de store 'systemer'.

Disse forhold får betydning for det gods og de mængder, som skal transporteres.

En række praktiske eksempler og tendenser indenfor handel og transport vil tjene som lære for morgendagens fremtidige udvikling, som gives i de følgende afsnit.

7.1 CRM - CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

CRM er en forretningsstrategi, som sætter kunden i fokus og underbygges ved en række forretningsprocesser og IT-systemer. Målsætningen er at opbygge langsigtede relationer og samarbejdsaftaler med nøglekunder for derigennem at tilføre virksomheden og kunden værdi gennem forståelse for individuelle behov og præferencer.

Kunderne - især de gode kunder - fristes hele tiden af nye, banebrydende konkurrenter. Fordi kunderne har flere muligheder end nogen sinde før, bliver det sværere og sværere at leve op til kundernes krav og dermed opnå tilfredse og loyale kunder.

Kunderne kræver adgang til virksomheden 24 timer i døgnet og et personligt svar her og nu. Elektronisk handel og forbedret kundeservice indgår som væsentlige nøglefaktorer i forbindelse med Customer Relationship Management - CRM.

7.2 UNDERLEVERANDØRSAMARBEJDE

Små danske underleverandører har længe oplevet, at de er blevet truet på deres brød under pres fra konkurrenter i lavtlønslande. Nu viser et nyt koncept imidlertid vejen for, hvordan danske underleverandører lettere kan tage kampen op.

Løsningen hedder leverandørsammenslutninger, hvor man i forpligtende samarbejde opbygger et netværk omkring en fælles storkunde, så man står styrket i dagligdagen. Man erobrer sammen fælles kompetencer, der gør underleverandørgruppen stærkere i samspillet med kunden.

Det er Syddansk Universitets Center for Småvirksomhedsforskning (CESFO), der står bag et forskningsprojekt på området. Den første del af projektet har vist, at underleverandørerne nu er betydeligt bedre rustet i dagligdagen, end da man stod alene.

"Deltagerne i projektet har fået en meget bred samarbejdsform – på tværs mellem underleverandørerne og den fælles kunde," siger lektor Torben Damgaard, CESFO. "Det betyder, at den lodrette kommandovej fra kunden til underleverandør er brudt. Den er blevet afløst af en tværgående kommunikation, der binder grupperne sammen omkring effektivisering og logistik i forbindelse med de emner, der skal leveres."

Kilde: Erhvervsbladet

Ovennævnte projekt er bygget op omkring stålvirksomheden Alfa Lavel LKM A/S og 5 af dens lokale underleverandører med overskriften "Forbedret leveringsservice".

Tilsvarende projekter har set dagens lys i udviklingsområder som Wales i Storbritannien, hvor underleverandører til en stor bilproducent er indgået i tæt samarbejde om servicering af deres primære kunde.

Teknologisk Institut, Emballage og Transport høster gennem sit samarbejde med CESFO i centerkontrakten LoS – Ledelse og styring for små virksomheder, hvor 8 vognmandsvirksomheder deltager, erfaringer herfra i en direkte adgang til dette forskningsprojekt.

7.3 E-COMMERCE I SHIPPING

E-commerce, e-business og e-handel er begreber, som dækker over alle handelsforhold mellem leverandører og kunder, og som er integreret i virksomhedens IT- og administrative styringssystemer. Der er tale om elektronisk dokumentudveksling og udveksling af alle typer forretningsmæssige informationer, som er medvirkende til at effektivisere virksomheders forretningsrutiner. I mange år har der været arbejdet med EDI-løsninger på specielt containertrafikken i de store internationalt baserede havne i Europa f.eks. Hamburg, Rotterdam og Felixstowe.

Med Internettets udbredelse også i de forretningsmæssige sektorer har det medført et regulært boom i anvendelsesmulighederne og til omkostninger, som gør det muligt for selv små aktører at medvirke.

Under overskriften 'E-Commerce in shipping – a massacre' gør forfatterne sig til talsmand for en voldsom udvikling indenfor e-handel i shipping.

"The shipping world has suddenly come alive to the world of e-commerce. Within the last few months, the industry has grown from a few providers of marine e-commerce Internet services to more than 70 e-commerce portals targeting different market segments – and more portals and initiatives are launched every day.

Shipping companies are now recognising that e-commerce is no longer a 'nice-to-have' option. For shipping companies battered by poor annual earnings, embracing information and communication technology may not be a matter of choice, but a matter of survival.

Shipping companies that are eager to trade for products and services on the Internet can expect

significant savings. Companies already involved in e-commerce are estimating savings of up to 50-70 percent on transaction costs, and as much as 20 to 35 percent on the cost of the goods supplied.

For this reason, many believe that maritime related e-commerce could develop into an industry with a multi-billion dollar turnover. With stakes so high, it is no wonder that the battle for dominance in this previously untapped market is fierce – and the willingness to invest significant.”

Kilde: Skipsrevyen, By Paul Ashton (SpecTec UK) and Thomas Falck (SpecTec Group)

I første omgang er der tale om e-handel i form af rederiernes indkøb af alle typer handelsvarer, udstyr og reservedele, (f.eks. <http://www.myshipserv.com>) med betydelige besparelser tilføje – 20-35% nævnes.

.comfused?

Is the INTERNET changing everything?

Can e-commerce change your business?

What really works?

End the confusion.

The solution is ShipServ.

ShipServ is a cost-effective way of helping ship owners and suppliers do business. ShipServ is the **first web-based, XML-enabled e-business service for the maritime industry. It's available now.**

Men også booking af gods, logistik- og transportløsninger er med i denne udvikling.

Eksempelvis kan man på følgende markedshandelsplads <http://www.cometotrade.com> finde udførlige opskrifter på hvordan man, som importør eller eksportør, kan komme ind på nye markeder og få sine varer frem til markedet, incl. transport, toldbehandling m.m.



På containersiden går de store rederier selv ind og påvirker udviklingen, som tager udgangspunkt i et samarbejde mellem rederierne. Baggrunden herfor er, at e-handelssystemerne på området kræver store investeringer. Hertil kommer det pres, som e-handel generelt lægger på priserne ved den større gennemsigtighed på markedet.

INTTRA ("INTERNational Transport and TRAdE") og GTN (Global Transportation Network) er de mest markante initiativer på området.

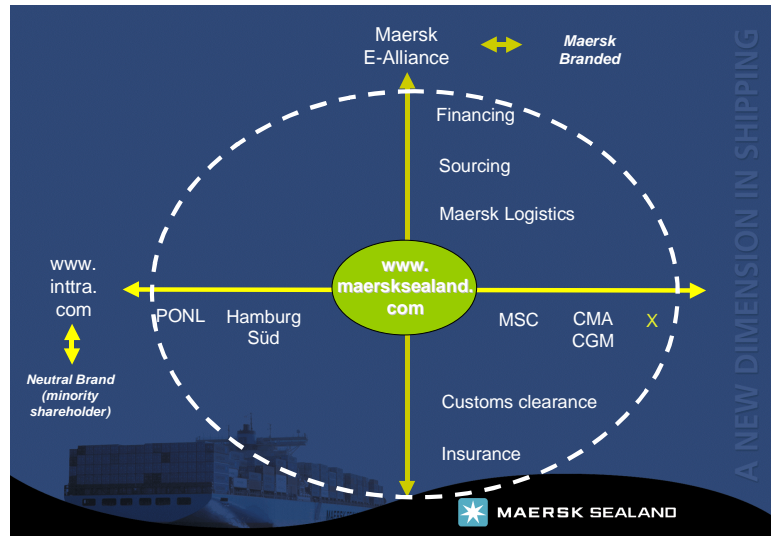
Udgangspunktet for INTTRA er:

"Maersk Sealand er gået i samarbejde med fire andre containeroperatører om at skabe en ny internet-portal, der sigter på at overhale alle lignende shippingportaler indenom. Det er intentionen, at den skal være kendt af alle, som den 100% neutrale og transparente portal, hvor kunderne kan sikre sig de informationer, som de behøver omkring transportvaren.

Bag projektet står Maersk Sealand, der på det seneste har fået tilslutning af P&O Nedlloyd, Hamburg Süd, CMA-CGM og MSC Mediterranean Shipping Co. Det er intentionen med INTTRA-portalen – som den er navngivet – at den skal fungere som bindeled mellem operatører og transportkøbere. Foreløbig er <http://www.intra.com> baseret på containertransport, men konceptet kan udvikles til andre transportkæder og godsområder."

Kilde: Søfart 3/11/00

Følgende figur illustrerer samarbejdsforhold m.v. i INTTRA samarbejdet:



GTN har udgangspunkt i:

“Nine Major Ocean Carriers Join Technology Leader In Historic Partnership to Launch Transportation E-Commerce Solution

Technology Platform to Significantly Simplify Global Transportation Processes

WORLDWIDE, December 04, 2000 - Nine of the world's leading ocean carriers are joining forces with Tradiant, a Silicon Valley technology company, in an unprecedented partnership that will enable importers and exporters worldwide to greatly simplify the process of containerized transportation at a significant cost and time savings.

The carriers are joining with technology leader Tradiant in a multi-million dollar partnership to launch a new initiative (currently code-named Global Transportation Network or GTN) in early Q1 2001. This is a totally neutral technology platform that will facilitate transactions between the various parties involved in international trade.

Carriers involved in the partnership include: APL; CP Ships, the container shipping business of Canadian Pacific Limited, which includes ANZDL, Canada Maritime, Cast, Contship Containerlines, Lykes Lines and TMM Lines; Hanjin; Hyundai; K Line; Mitsui OSK Lines; Senator Lines; Yang Ming; and Zim Israel Navigation Company.

Negotiations are currently underway with other transportation providers that also may join as founding partners.”

7.4 FRA TRANSPORTØR TIL LOGISTIKLEVERANDØR

Traditionelt har transportørerne koncentreret sig om at fragte gods fra A til B.

I de senere år er der dog sket en udvikling – bl.a. fremtvunget af en stigende og forstærket konkurrencesituation – hen imod, at transportører optræder som 3. parts logistikleverandører.

Det er begyndt med, at transportøren også har tilbudt at stille lagerfaciliteter til kundens rådighed.

Som den følgende figur viser, er der en betydelig udvikling på området.

Udvikling i serviceydelser indenfor logistikken

Traditionelle serviceydelser	Fremtidige serviceydelser
<ul style="list-style-type: none">• Transport• Lagerfaciliteter• Terminaler	<ul style="list-style-type: none">• Transport• Lagerfaciliteter• Terminaler <p>'PLUS YDELSER'</p> <ul style="list-style-type: none">• Informationssystemer• Logistikfunktioner<ul style="list-style-type: none">– Plukning af ordrer– Pakning og emballering– Ordreoptagelse og –kontrol– Fakturering– Reklamations- og servicebehandling– Track and tracing– Toldbehandling– Forsikring– Service og vedligeholdelse– Samling og opstilling <ul style="list-style-type: none">• Etc.

Dette er alle fremtidige opgaver og ydelser, der knytter sig til styring i forsyningskæden og dermed til en professionel partner for virksomheder i en outsourcing af den eksterne logistik.

Der er tale om repetitive opgaver, som kræver stor præcision og effektivitet i modsætning til engangsopgaver i form af transport af større konstruktioner, de såkaldte projektlaste. I dette marked handler det også om præcision og effektivitet, men i form af at kunne skabe kundetilpassede løsninger og øget fleksibilitet, idet to opgaver sjældent ligner hinanden fra gang til gang.

7.5 4. PARTS LOGISTIK

Som en yderligere og sideløbende udvikling indenfor logistikverdenen er begrebet 4. parts logistik i de senere år opstået. Det dækker over forskellige former for specialer og underleverandører til logistikoperatørerne i forsyningskæden.

Grundlæggende har 4. parts logistikoperatøren sin styrke indenfor organisering af systemer og kædestrukturer, og vil derfor typisk være f.eks. en systemleverandør (IT-systemer og hjælpemidler), som har fået en god ide til løsning af et problem eller en forenkling af nogle arbejdsgange indenfor logistik-flowet. Der er eksempler på – specielt indenfor IT-området – at sådanne systemer og ideer har medført, at idemanden går ind og spiller en væsentlig mere aktiv rolle i hele logistikoperationen. Dette sker typisk gennem opbygningen af Internet-portaler, hvor logistikoperationer forenkles og effektiviseres.

Et eksempel er idemanden og direktøren for ShipServ, Paul Østergaard, som har fået den gode ide om netportalen for reservedele til skibe.

En række tilsvarende eksempler ser dagens lys netop i disse år. De er alle med til at forenkle den internationale handel, øge mulighederne for køber og sælger, samt skabe større gennemsigtighed i handelsforhold.

7.6 FRA LANDEVEJEN TIL SØTRANSPORT

Flere prognoser for transportudviklingen i Europa peger på en stigning i transporten på landevejen og tiltagende køddannelser de kommende år.

På denne baggrund er der både i EU og Danmark arbejdet med projekter, som skal finde løsninger, der kan flytte godset fra landevejen og over på søen. Der arbejdes med multimodale løsninger i transportkæder, hvor søtransporten indgår.

Et eksempel herpå er Søfartsstyrelsens seneste projekt 'Dør til dør koncept med inddragelse af nærskibsfarten', hvor der er udviklet konkrete værktøjer. Disse er:

Den multimodale transportkæde,
Markedsanalyse,
Kommerciel vurdering – et edb-værktøj,
Samarbejdsmodeller,
IT – et styringsværktøj,
Kompetenceudvikling,
Markedsføring,
Teknisk guide – skibsforhold.

Tilsvarende projekter er igangsat i vore nabolande⁸, hvor også konkrete løsninger er blevet gennemført med succes f.eks. Lys-Line A/S i Norge, der har lineservices ned i Europa – dør-til-dør transporter baseret på både kontraktdekning og trampfart.

Det er EU's erklærede målsætning, at nærskibsfart og indre vandveje skal benyttes mere i det europæiske transportmønster. Baggrunden herfor skal såvel findes i miljømæssige betragtninger som i et ønske om at aflaste vejsystemet. Siden 1997 er Kommissionen hvert andet år kommet med en meddelelse om nærskibsfart (Short Sea Shipping), hvor der dels redegøres for den stedfundne udvikling, dels stilles forslag til fremme af nærskibsfarten.

Hertil kommer, at Kommissionen har taget initiativ til etablering af et system med Focal Points for nærskibsfart i de enkelte medlemslande. Disses opgaver er at fungere som bindeled mellem Kommissionen og de enkelte lande samtidig med, at operatørerne i de enkelte lande har et nationalt kontaktpunkt. Søfartsstyrelsen er dansk Focal Point.

Med henblik på at fremme efterspørgslen efter nærskibsfart blev den såkaldte Coastercentral etableret i slutningen af 2000. De øvrige EU-lande har allerede etableret eller er ved at etablere tilsvarende centre (Short Sea Shipping Promotion Centre).

Der må således konstateres en politisk velvilje overfor godstransport ad søvejen.

7.7 UDVIKLING AF NICHE – MARKEDER

Et godt eksempel er måden FedEx – i dag et af verdens og USA's største pakkeforsendelsesfirmaer - bevægede sig ind på pakkemarkedet i 1970'erne. På den tid var Pan Am som en af de største luftfragtoperatører overbevist om, at kunder ønskede billig traditionel linietrafik (lastvogn og søtransport samt luftfragt for højværdivarer).

FedEx identificerede imidlertid via markedsanalyser et 'niche – marked' og designede et separat system for at betjene dette. En analyse af alle forretningsprocesser i et leveringssystem medførte en beslutning om at anvende små forretningsjetfly. Skønt disse små fly havde meget højere operationsomkostninger, lod

⁸ F.eks. i Norge - ENISYS-projektet. Visionen er *Et nytt sjøbasert intermodalt transportsystem mellom Vest-Norge og kontinentet* under mottoet: *Mer transport over fra vei til sjø*. Endvidere kan nævnes programmerne "Maritim IT-Drift" og Nærskibsfart".

det sig gøre at tilbyde høj servicefrekvens til mange flere destinationer med små lufthavne, uden de store godsmængder, som krævedes for at fylde de store fly.

FedEx havde fundet et nyt marked for transport af højværdivarer, som kræver høj leveringsgaranti.

Parallellen til den nuværende situation på containerområdet er oplagt. Der er helt afgjort en skibsfartsparallel for transport af f.eks. gearbokse, motorer eller computere, som behøver førsteprioritet service, uden behovet for ekstrem hurtigt og dyr levering via luftfragt. For afskibere til eller fra vanskelige destinationer på verdenskortet – uden den bagvedliggende infrastruktur – og med et behov for førsteprioritet services, ligger der også en fremtidig mulighed for forretningsudvikling.

8. UDVIKLINGEN INDENFOR SKIBSFART

8.1 MARKEDSFORVENTNINGER

Den samlede godsmængde er stigende. Linietrafikken, andre transportformer og sammenhængende transportkoncepter forventes at tage hovedparten af stigningen.

Der forventes ikke flere konkurrenter, men en konsolidering af de nuværende gennem andre typer af samarbejdsrelationer i fremtiden dvs. indenfor de næste 3 – 5 år, hvor en række af de i dag fremherskende samarbejds mønstre, i kraft af nye teknologier, brydes op.

Der er flere væsentlige udviklingstendenser indenfor global godstransport og dermed knyttede brancher:

- Business to business (B2B⁹) E-commerce forventes at vokse dramatisk over de næste år.
- Kunder i international godstransport forlanger øget hastighed og funktionalitet, der understøttes af almindelig kendt teknologi.
- Mange traditionelle og ikke-traditionelle transportører er i gang med udvikling af store projekter for at kunne tilbyde udvidede transportløsninger.
- Den voldsomme udvikling af virtuelle auktionshuse og handelsportaler truer transportbranchens traditionelle kerneforretninger.
- Tidligere investeringer i branchespecifikke EDI-løsninger har ikke formået at få kunderne i tale.

Kilde: Maersk Sealand

Truslen for rederierne er, at den nemmere adgang til markedet, som muliggøres af 'åbne' godsauktioner på Internettet vil blive i stand til at presse priserne samt ensrette service- og handelsbetingelser i en sådan grad, at den enkelte operatør ikke har mulighed for egne løsninger. Det rummer endvidere muligheden for at skabe direkte kontakt mellem transportkøber og transportør, dvs. uden om mæglere og andre traditionelle mellemmand.

I modsætning til de "åbne" godsauktioner tager INTTRA-portalen ikke udgangspunkt i godsauktionstankegangen, men kan sammenlignes med flyselskabernes rejseplaner. Her vil det blive muligt at få oplysninger, booke containere, spore containere samt få diverse informationer, statistikker og services. Prisoplysninger skal forsat søges hos de enkelte operatører og konkurrencen på forskellige services er uændret.

INTTRA er således et eksempel på, at flere operatører og udbydere indenfor logistik og transport kan gå sammen om at gøre det mere gennemsigtigt for kunderne og lette adgangen til det enkelte rederis ydelser og services.

8.2 UDENLANDSKE FORVENTNINGER

Fra udenlandske rederier og rederiforeninger gives følgende forventninger til den fremtidige udvikling.

Indenfor skibsfart imødeses fra **norsk** side følgende udvikling globalt og lokalt:

"Der er en klar tendens til etablering af større enheder, og en sådan udvikling vil trolig forstærkes i årene fremover. På kundesiden er konsolideringen allerede kommet langt. Nu må leverandørerne af

⁹ B2B - Business-to-business dvs. mellem forretningsvirksomheder i modsætning til B2C – Business-to-consumer dvs. mellem forretning og forbruger.

skibsfarttjenester – rederierne – blive stærkere og større for at skabe en vis balance. Mange kunder ønsker f.eks. at forholde sig til én global leverandør af skibsfarttjenester fremfor mange små. – Også kravene til kvalitet, lønsomhed og præcision trækker i retning af større rederienheder.

I Norge har det at drive rederivirksomhed langt hen af vejen været en livsstil for mange. Dele af den kapital, som har været bundet i skibsfart, bruges i dag i stedet til andre typer investeringer. Skal erhvervet tiltrække sig ny, risikovillig kapital, må lønsomheden forbedres.”

Kilde: Norges Rederiforbunds adm. dir. Rolf Sæther

Fra **hollandsk** side gives følgende billede af udviklingen:

Den mindre hollandske skibsfart har igennem nogle år været præget af en betydelig konsolidering. Udviklingen er sket med udgangspunkt i rederisektoren, og der findes to forskellige rederityper, nemlig de traditionelle rederier, der ejer skibene selv samt de såkaldte ”trust” rederier, der ud over egne skibe også tager såkaldte ”captain owners ships” ind. Her er det en tidligere kaptajn/officer, der køber/anbringer ansvarlig kapital i et skib og indgår kontrakt med et ”trust” rederi om de forskellige funktionsområder, der kræves for at drive et skib, og som ejeren ikke selv vil/kan varetage. Kontrakterne omfatter også forhold af mere strategisk art.

Rederiet Spliethoff med ca. 60 mindre skibe er det største traditionelle rederi, medens rederiet Wagenborg med ca. 130 skibe er det største ”trust” rederi med mindre skibe. En del rederier med mindre skibe ligger endvidere i intervallet 30 – 40 skibe.

Såvel de mere traditionelle rederier som ”trust” rederierne råder over alle de funktionsområder, som er nødvendige for skibsdrift og strategisk udvikling.

Et eksempel på, hvilke funktioner et hollandsk rederi varetager, er f.eks. Wagenborg Gruppen, der arbejder med hele logistik- og forsyningskæden og varetager søtransport, teknisk management, bugsering, offshore supply services, stevedoring, lagerstyring, landtransport og krankørsel, jfr. nedenstående figur. Wagenborg Gruppen kan derfor tilbyde sine kunder komplette og integrerede logistikløsninger.



Wagenborg Gruppen har til rådighed 130 skibe (1.150 – 13.000 DTW), 400 lastbiler og 80 mobilkraner, foruden lagerarealer på 150.000 m².

8.3 MARSTALREDERIERNES FORVENTNINGER

I en vurdering af fremtiden blandt små danske rederier er anvendt en skala på forskellige udsagn om forventningerne til markedsudviklingen: (værdiangivelsen 5 - 1 angiver vægten, som forandringen tillægges; 5 = størst værdi).

Forandringer kan forventes på markedet.

Vurdering af ændringer i markedet

Kundekrav ændres, (sammenhængende transportkæder, individuel betjening og service)	5
Færre men større kunder de kommende år (5-8 år frem)	4
Oplysninger og information søges i stigende grad	4
Kvalitet, sikkerhed og tryghed i leveringen får stigende betydning	3

Kilde: Marstal rederier

Allerede i dag fokuserer kunder i stigende grad på den individuelle betjening og service. Der synes at være en stigende kompleksitet i ønsker og krav fra kundeside. Forventningerne omkring stigende krav fra kunder omkring oplysninger og information understøttes af den udvikling, der på tilsvarende side sker på landtransporten, hvor springssystemer for fragts vej i transportkæden efterhånden er almindelig.

8.4 MULIGHEDER OG UDFORDRINGERNE FOR DEN MINDRE SKIBSFART

I en sammenkobling af forrige afsnits udviklingstendenser og eksempler indenfor international handel og transport med de fremtidige muligheder for den mindre skibsfart kan følgende udfordringer opstilles:

- Udvikling af nye forretningskoncepter.
I krydsfeltet mellem de store liniesystemer, der kræver stor transportvolumen, og transportsystemer med mindre godsstørrelser, ligger nye forretningskoncepter, som tager udgangspunkt i kundens transportbehov samt krav om fleksibilitet, service og kvalitet. Disse kan med fordel udvikles i samarbejde med de mindre rederier til gavn for alle involverede parter. Faste langsigtede samarbejdsrelationer betyder større mulighed for planlægning og tilpasning til specielle krav, hvilket den mindre skibsfart har gode muligheder for at imødekomme.

Forretningskoncepter, der er medvirkende til at tage trykket af fremtidens transportsituation på Europas landeveje, vil ikke alene nyde myndighedernes fremme, men tillige finde sine kunder blandt de industrier, som gerne vil vise samfundssind og ansvarlighed.

- Niche-forretninger og nye roller - fra transportør til logistikoperatør.
Sammenhængende logistikydelse dækkende flere transportformer betyder, at transportøren i højere grad vil blive betragtet som samarbejdspartner i logistikoperationer. Den mindre skibsfart har en mangeårig tradition for samarbejde til flere sider, og vil via underleverandørsamarbejder eller -sammenslutninger være i stand til at opbygge kompetencer på disse områder. Som underleverandør til andre forsyningssystemer og opbygning af transportsystemer til 'fjerntliggende' egne med svag eller manglende infrastruktur, ligger der her nogle muligheder for den mindre skibsfart.

Endvidere er der færdige målrettede koncepter for den lille operatør, der indgår som underleverandør i faste samarbejdsrelationer i logistikkæder.

- Stram styring af forsyningskæden gennem anvendelse af nyeste IT-teknologi.
Internettet gør det muligt at opbygge databaser, der rummer informationer fra alle parter, der er involveret i godshåndteringen: Fra producenter, transportører og lagre til mæglere, indkøbere og slutkunde. Når først alle informationer står til rådighed for alle parter, kan forsyningskæden effektiviseres gennem planlægning i flere led.

Internet-baserede løsninger vil blive enkle og så omkostningseffektive, at de bliver en naturlig del af alle godsrutiner.

- Automatisering af administrative processer, planlægning og forretningsstyring.
E-handel vil indebære, at de administrative løsninger kan forenkles og strømline hele papirarbejdet i forbindelse med transportoperationer. Fejl, udeladelser og manglende konsistens i data kan reduceres betydeligt ved brug af elektroniske handelsløsninger.
- Nye handelsmønstre og samarbejdsrelationer.
De nye systemer vil ændre handelsmønstre og medføre behov for nye samarbejdsformer. Trampfart er ikke den ideelle måde at planlægge og styre effektive logistikoperationer og forsyningskæder på. Internet-baserede systemer vil gøre komplekse transportløsninger mulige, hvor den mindre skibsfart indgår i forskellige 'nye' samarbejdsrelationer som underleverandører i et effektivt netværk. Hvis branchen forfølger disse muligheder, er det vejen for mere stabile systemer med effektive løsninger baseret på kontraktlige arrangementer.
- Fornyelse af tonnagen.
Behovet for fornyelsen af tonnagen er markant med en nuværende gennemsnitsalder på 24 år for skibe i de mindre rederier. Skal den mindre skibsfart kunne klare sig i et fremtidigt transportmarked vil det være nødvendigt at finde løsninger, som gør en fornyelse af tonnagen mulig. Dette stiller såvel krav til fremskaffelse af egenkapital som til fremmedkapital.

Handlen med skibe – brugt tonnage – indgår derfor også som en nødvendig del af en rederivirksomhed i fremtiden.

9. SCENARIER FOR FREMTIDIG REDERIDRIFT

I opstillingen af en fremtidsvision for den mindre skibsfart gives et bud på en sådan i kommissoriet:

- Fokus på kunder, tjenester, forretningssystemer og teknologi.
- Betjening af meget forskellige markeder.
- Rederiernes organisation er en kritisk faktor for den fortsatte udvikling.
- Dansk skibsfarts kernekompetence er på markeder med en høj værditilvækst og ikke på markeder med traditionel kaj til kaj rederidrift.
- Dansk skibsfarts fremtid afhænger af teknisk avancerede skibe med få, men højt kvalificerede søfarende.
- Danske søfarendes kvalitet og fleksibilitet er sammen med kvaliteten af rederiernes medarbejdere i land afgørende for den fortsatte udvikling af den danske handelsflådes internationale konkurrenceevne.

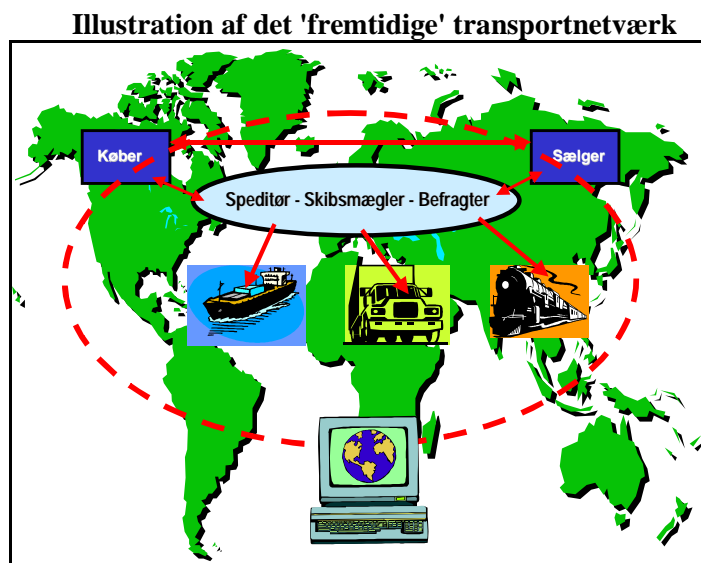
Signalementet gælder både for den store og for den mindre skibsfart.

I det omfang, at den mindre skibsfart ikke lever op til signalementet af fremtidens danske skibsfart, konkurrerer den med flåder, hvor tjenesterne (det der sejles med og hvordan) ikke er tilstrækkeligt avancerede til, at det danske lønniveau er konkurrencedygtigt.

En vigtig forudsætning for en konkurrencedygtig mindre skibsfart er, at der sker den nødvendige innovation i erhvervet. Mindre danske redere har ideer til at fremme en sådan, men gennemførelsen strander på manglende udviklingskapacitet, finansiering og egenkapital.

Til trods herfor er det dog lykkedes for nogle af de mindre redere at bevæge sig ind på områder som containerskibe; heavy lift skibe; transport af nukleart affald; projektlaster, f.eks. store møllevinger og fabriksudstyr; og dør til dør transporter.

Med udgangspunkt i denne vision for erhvervet og en fremtidig udvikling som skitseret i de to foregående afsnit, hvor en eller flere af de fremførte tendenser kraftigt vil påvirke den mindre skibsfart, kan følgende billede af fremtidens 'handel med transportløsninger' tegnes:



Den afgørende forskel på denne figur og den tilsvarende figur i afsnit 3 er, at IT binder det hele sammen på en ny måde. Samtidig betyder det også nye krav til og muligheder for aktørerne.

Heri ligger en række muligheder og udfordringer for den mindre skibsfart, som beskrevet i afsnit 8.4, der vil danne basis for skitsering af *de fremtidige udviklingsbehov* i det mindre rederi.

Der vil være såvel en **driftsmæssig** dimension som en **strategisk** dimension. For den daglige drift er det omkostninger og overholdelse af aftaler, der står i centrum, medens det for den strategiske del er innovation.

I det følgende søges beskrevet nogle scenarier for forskellige udviklingsretninger og de deraf følgende forudsætninger for sådanne udviklinger. Men forinden opstilles nogle elementer for det fremtidige idegrundlag i det mindre rederi.

De mindre rederiers idegrundlag vil i fremtiden bygge på :

- *Samarbejdsmodeller og indgåelse af alliancer* med andre rederier og transportformer omkring større transportopgaver og i faste transportløsninger, f.eks. opbygget og styret gennem Internet-baserede e-handelsløsninger, de såkaldte portaler.
- Forretningskoncepter med konkurrencekraft, hvor det mindre rederi indgår som *fast underleverandør* i sammenhængende transportkæder, styret af transportkøbers behov for gennemskuelige transportløsninger, hvor leveringssikkerhed og kvalitet er i højsædet.
- Udbygning af *koncepter og forretningsrelationer*, der bygger på fuld service i et udbygget regionalt eller world-wide samarbejde på områder som teknisk management, indkøb, administration, investeringsrådgivning og –styring. Dette kan hos nogle rederier føre til outsourcing af forretningsområder, der ligger udenfor det enkelte rederis kernekompetence eller hvor ekspertise og stordriftsfordele er vanskelige at opnå som enkeltvirksomhed.
- Et *kapitalgrundlag og en organisationsform*, som skaber grundlag for akkumuleret indtjening og kompetenceopbygning.
- *Køb og salg af skibe* indgår som en væsentlig bidrag til rederiets indtjening.
- Løbende udvikling af *servicenydelser og rådgivningsprodukter* i takt med kundernes specielle ønsker og behov. F.eks. CRM-modeller.
- En tilpasning til og udvikling mod et *højere IT-niveau og fuld IT-kompetence*.
- En udvikling og opbygning af *ledelseskompetencen* til varetagelse af fremtidens udfordringer.

På dette grundlag opstilles følgende fremtidsscenarier for den mindre skibsfart:

- Det lille rederi i nicheforretning.
- Det traditionelle ejerledede rederi.
- Det samarbejdende rederi.
- Det 'NY' rederi.

9.1 SCENARIUM I: DET LILLE REDERI I NICHEFORRETNING.

Driftsform:

- Rederiet er et ejerledet partrederi, hvor ejerkredsen selv er beskæftiget med driften, som navigatør, maskinmester, eller i management.

Kunder:

- Skibene er i timecharteraftaler hos stor kunde/anden operatør eller beskæftiget i en niche med en fast tilbagevendende kundekreds f.eks. nukleart gods, sprængstof, eller projektlaster.

Funktioner:

- Rederiet står selv for bemanning og administration.
- Alle øvrige funktioner er outsourcet til 3. part indenfor rederibranchen.
- Benytter IT til styring af administrative opgaver.

Kompetencer:

- Fleksible og kundetilpassede leverancer og services.
- Tæt styring og personlig kendskab til alle funktioner og mandskab.

Økonomi og investering:

- Indtjening på et niveau, hvor indtægter og udgifter incl. finansiering lige hænger sammen.
- Den personlige evne for tilpasning til økonomiske konjunkturer er stor.
- Sårbar overfor bortfald af aftaler eller mistede kunder.
- Nyinvesteringer kun i nyere brugt tonnage, hvor salgsprisen for eksisterende tonnage er med til at finansiere denne.

Fremtidige udviklingsbehov:

- IT-styringssystemer.
- Samarbejds- og underleverandørmodeller.

9.2 SCENARIUM II: DET TRADITIONELLE EJERLEDEDE REDERI

Driftsform:

- Rederiet er et større (6-10 skibe) ejerledet partrederi, hvor ejerkredsen selv indtager nøgleposter i ledelsen.
- Har indgået managementaftaler med andre enkeltstående partrederier.

Kunder:

- Skibene opererer primært i trampfart, men er også parat til at indgå i faste arrangementer som time-charteraftaler eller projekter i kortere eller længere perioder.
- Lever tillige af at kapre kunder i 'tredje-lande' f.eks. Kina og Korea.

Funktioner:

- Rederiet står selv for alle funktioner, mæglervirksomhed/befragtning, operation, bemanning, teknisk management og administration.
- Rederiet benytter forskellige mæglervirksomheder til at kompensere for specielle markedsmæssige fokusområder og for at sikre indre effektivitet.
- Benytter IT-systemer til de administrative og styringsmæssige opgaver.
- E-mail og Internet anvendes i stedet for telefax.

Kompetencer:

- All-round viden og erfaring på operation og drift af egen tonnage.
- Har mulighed for og erfaring i kundetilpassede leverancer og services.
- Gode faste markedscontakter og netværk.

Økonomi og investering:

- Indtjening på et niveau, hvor indtægter og udgifter incl. finansiering kun lige hænger sammen.
- Sårbarhed overfor svingninger i de økonomiske konjunkturer er stor.

- Nyinvesteringer kun i nyere brugt tonnage, hvor salgsprisen for eksisterende tonnage er med til at finansiere denne.

Fremtidige udviklingsbehov:

- IT-styringssystemer, avancerede løsninger.
- Samarbejds- og underleverandørmodeller.
- Kundeorientering og transportkæder - CRM.
- Kapital, organisering og konsolidering.

9.3 SCENARIUM III: DET SAMARBEJDEDE REDERI

Driftsform:

- Rederiet har en flåde på minimum 20 skibe med fokus på et eller flere specialer eller alternativt standardiserede skibstyper, som kan indgå i flere transportoperationer.
- Rederiet har indgået faste samarbejdsaftaler ud fra et tydeligt og beskrevet driftskoncept med A/S, K/S, ApS og partrederier, som ejer de enkelte skibe.
- For at sikre den største mulighed for specialisering og fleksibilitet i markedet er der indgået samarbejdsaftaler med andre rederier, der matcher eget forretningsgrundlag.

Kunder:

- Skibene opererer i liniefart i dør-til-dør koncepter i faste geografiske områder indenfor en fast kundekreds.
- Skibene opererer endvidere med projektlaster, hvor dette er muligt, i forhold til skibenes geografiske placering.
- Gennem tætte samarbejdsaftaler med andre logistikoperatører – vognmænd, lager, etc. - opbygges et netværk således, at det er muligt at markedsføre og tilbyde totalløsninger.
- I det omfang, hvor der er ledig kapacitet, opereres på trampfartmarkedet, for at udvikle nye ydelser og sikre føling med dette marked.

Funktioner:

- Rederiet har gennemført en nøje vurdering af egne styrker og kernekompetencer.
- Konzeptudvikling og operation af skibene er nøgleområder.
- Alle øvrige funktioner out-sources på grundlag af en cost/benefit-vurdering pr. funktion, og der er indgået tætte samarbejdsaftaler med partnere.
- Benytter IT i al planlægning og styring i direkte opkobling (Internet, e-handel, B2B) med alle samarbejdspartnere.
- Benytter Internet handelsportaler til at skaffe nye laster.
- Har egen Internetside, hvor laster kan bookes (Standard - certeparti).

Kompetencer:

- Forretningsudvikling, IT, styring og operation af skibene er kernekompetencer.
- Øvrige kompetencer afhænger af egne ressourcer.
- Hvor der findes et bedre alternativ eksternt, er der indgået samarbejdsaftaler.
- Samarbejdsaftaler sikrer gode markedskontakter og et tæt netværk.

Økonomi og investering:

- Konsolidering er gennemført med kapitalstærke samarbejdspartnere.
- Indtjening på et niveau, hvor indtægter og udgifter incl. finansiering giver mulighed for såvel konsolidering omkring det enkelte skib som omkring rederivirksomheden.
- Sårbarhed overfor ændringer og skift i samarbejdskonstellationer.
- Nyinvesteringer i nyere brugt tonnage og nybygninger.

Fremtidige udviklingsbehov:

- IT-systemer, avancerede løsninger til styring af operationen og sammenkædning af alle samarbejdsrelationer som en enhed.
- Udvidede samarbejds- og underleverandørmodeller.
- Kundeorientering og transportkæder - CRM.
- Kapital, organisering og konsolidering.
- Strategi -, forretnings-, og kompetenceplanlægning.
- Forretnings- og konceptudvikling.

9.4 SCENARIUM IV: DET 'NY' REDERI

Driftsform:

- Rederiet er et samarbejde mellem en gruppe af rederier og andre logistikoperatører, der i sit forretningsgrundlag komplementerer hinanden.
- Rederierne indgår i en gruppekonstruktion med faste samarbejdsaftaler ud fra et tydeligt og beskrevet forretningskoncept med A/S, K/S, ApS og partrederier, som ejer de enkelte skibe og andre transportenheder.

Kunder:

- Skibene indgår i samarbejder med 1-2 store linjerederier om feeder-trafik, og opererer desuden i egne dør-til-dør koncepter indenfor faste geografiske områder med en fast kundekreds.
- Rederiet kan tilbyde komplette logistikløsninger til hele markedet.
- Der arbejdes med projektlaster, hvor dette er muligt i forhold til skibenes geografiske placering.
- Kun rent undtagelsesvis opereres på trampfartmarkedet, for at udvikle nye ydelser og opnå føling med dette marked.

Funktioner:

- Rederiet er fuldserviceleverandør af logistikydelser og har styrke og kompetence på alle områder som 3. parts logistikoperatør.
- Benytter avancerede IT-løsninger til gennemførelse af aktiv CRM-strategi.
- Benytter Internet handelsportaler til at skaffe nye laster.
- Har egen Internetside, hvor laster kan bookes (Standard - certeparti).

Kompetencer:

- Har organisation og ressourcer til at kunne håndtere alle logistikoperationer.
- Samarbejdsaftaler sikrer gode markedskontakter og et tæt netværk.

Økonomi og investering:

- Konsolidering er gennemført med kapitalstærke partnere.
- Indtjening på et niveau, hvor indtægter og udgifter incl. finansiering giver grundlag for en samlet konsolidering for det samlede rederi.
- Sårbarhed overfor ændringer og skift i aftaler med linjeoperatør.
- Nyinvesteringer i nyere brugt tonnage og nybygninger.

Fremtidige udviklingsbehov:

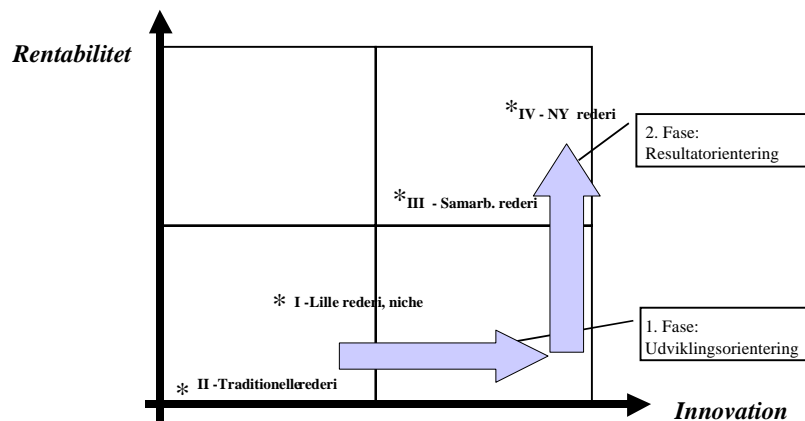
- IT-systemer til styring af avancerede operationer.
- Samarbejde med linjerederier og andre logistikoperatører
- Kundeorientering og transportkæder - CRM.
- Kapital, organisering og konsolidering.
- Strategi -, forretnings-, og kompetenceplanlægning.
- Forretnings- og konceptudvikling.
- Opbygning af egne linier.

9.5 SAMMENFATNING, SCENARIER

Sammenfattende søges - i nedenstående figur - gengivet et billede af de enkelte scenariers evne til at skabe udvikling, rentabilitet og konsolidering i en mulig fremtid for den mindre danske skibsfart.

Den mindre skibsfart vil gå en vanskelig fremtid i møde, såfremt man fortsat ønsker at stå alene eller fortsætter på traditionel facon.

Fremtidsscenarier for den mindre skibsfart



Udvidede samarbejdsrelationer mellem rederier og transportører samt produkt- og forretningsudvikling er nødvendigt i fremtiden. Dette vil på sigt medføre færre, men større rederikonstellationer.

Det lille rederi og det traditionelle ejerledede rederi kan sikre sig deltagelse i denne fremtid gennem indgåelse af tætte samarbejdsrelationer eller sammenslutning med andre operatører, som er i besiddelse af de kompetencer og den kapital, som er nødvendig for at møde fremtidens udfordringer i den mindre skibsfart.

Udviklingen må forventes at strække sig over en lang periode (5-10 år) styret af markedet og de økonomiske forhold i et 'købers marked'. Købere vil forlange, at den mindre skibsfart, specielt i en 'e-handels verden', forstår kunden, branchen og de enkelte landes kulturer og vaner på en sådan måde, at forretningsløsninger har reducerede risici og lave omkostninger.

Dette medfører, at udviklingen må ske i flere faser og tempi. Et tættere samarbejde mellem flere parter forudsætter et grundigt forarbejde for at afdække kompetencer og mulige udviklingspotentialer. Konzeptudvikling, markedsbearbejdning og kompetenceopbygning/-udvidelse er andre faser i en udviklingsproces, som medfører behov for tid og kapital.

Herefter kan der blive mulighed for fokusering på resultatoptimering og indtjening i det udvidede *samarbejdende rederi* eller skabelsen af *Det 'NY' rederi*, der kan indtage rollen som total logistikoperatør.

Det helt afgørende spørgsmål er, hvordan denne proces skal gribes an og af hvem. Dette spørgsmål behandles i afsnit 10.

10. DEN BÆRENDE VIRKSOMHED

Især scenarierne omkring *Det samarbejdende rederi* og *Det 'NY' rederi* er kendetegnet ved innovation til sikring af det enkelte rederi. Herved sikres *driften* samtidig med, at *strategien* bliver styrende for udviklingen.

Det centrale spørgsmål bliver således, hvordan en sådan udvikling kan sikres og af hvem.

Her kan der peges på en såkaldt *bærende virksomhed*, der i et forretningsmæssigt forhold kan levere tjenester indenfor alle de funktionsområder, der er en forudsætning for den rederidrift, der er kendetegnende for de to scenarier. Alt efter den konkrete situation skal der kunne leveres forskellige former for tjenester, f.eks. til mindre rederier.

10.1 FUNKTIONSORMÅDER FOR DEN BÆRENDE VIRKSOMHED

Områderne skal indeholde såvel en driftsmæssig som en strategiske dimension og have en høj grad af professionalisme. Der er behov for følgende funktionsområder:

Strategi-, forretnings- og konceptudvikling.

Funktionen skal både være i stand til at analysere økonomiske forhold samt forestå strategisk og forretningsmæssig planlægning og er en nødvendig forudsætning for udvikling af det mindre rederi. Funktionen skal sikre udvikling af nye koncepter, herunder e-handel, sikre udbygning af samarbejdsrelationer til parter med komplementerende forretningskoncepter samt vurdere de økonomiske alternativer i outsourcing kontra insourcing. Funktionen vil naturligt helt eller delvis være varetaget af rederiets ledelse suppleret med specialister på det økonomiske, juridiske og markedsmæssige område.

Markeds- og kundeorientering.

Funktionen varetages gennem egen mægler-/befragtervirksomhed, som er dækkende for de markedsområder, man ønsker at betjene. Markedsfunktionen skal være i stand til at afdække fremtidige kundebehov og medvirke i udviklingen af nye produkter og ydelser. Nødvendige forudsætninger vil være Internet-baserede e-handels-løsninger til styring og planlægning af salgs- og markedsføringsopgaven, ligesom ordrestyringen.

Tætte alliancer og samarbejdsaftaler til professionelle partnere er en mulighed, men det vil kræve meget tætte styringsmæssige relationer, da det er vigtigt at have føling med markedsudviklingen for at kunne udvikle ydelser og services.

Personale- og kompetenceudvikling.

Funktionen modsvarer HR¹⁰-afdelingen i den større virksomhed og skal foruden bemanning af skibene samt afløsning og aflønning til stadighed sikre, at personalets kompetence fastholdes og udvikles gennem uddannelse og nyrekruttering. Funktionen er af væsentlig betydning for fastholdelse og udbygning af en korpsånd i et vidt forgrenet rederi med mange samarbejdsrelationer/-konstellationer.

¹⁰ HR – Human Ressource et udtryk for en personaleudviklingsfunktion, som har fundet indpas i mange større virksomheder.

Der findes her virksomheder, som har specialiseret sig i bemanning af skibe, men anvendelsen heraf vil ikke være til gavn for udvikling af korpssånd og tilhørsforhold til det enkelte rederi, ligesom det ikke vil være muligt at opbygge en kompetenceudvikling i det enkelte rederi.

Teknisk management.

Funktionen varetager vedligeholdelse, systemer til styring af sikkerheds- og miljøforhold samt udvikling af tekniske løsninger til skibene. Sådanne opgaver varetages bedst af specialister enten i det enkelte rederi eller i et tæt samarbejde med virksomheder, som har specialiseret sig heri. Det må understreges, at udviklingen af løsninger i branchen ofte kræver, at man tillige har operationserfaring.

IT-drift og -udvikling.

Funktionen planlægger og udvikler løsninger til IT-styring af gods- og betalingsflowet samt de tekniske, økonomiske og administrative systemer. Funktionen kan være outsourcet eller købes ind i forbindelse med projektudvikling, men det vil være nødvendigt med en eller flere 'superbrugere' i den bærende virksomhed for at sikre en kontinuerlig vedligeholdelse af kompetencen.

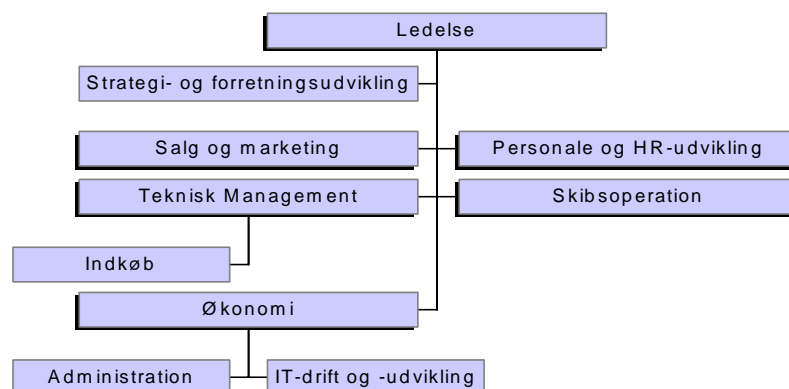
Operation.

Funktionen forestår operationen af skibe og øvrige transportsystemer. Derudover sikres sammenhængen i logistiksystemer og -ydelser. En koordinering over til samarbejdende, evt. outsourcete funktioner er en væsentlig hovedopgave, ligesom kontakten og samarbejdet til skibsførere og agenter står i fokus.

Administration, kapital og finansiering.

Funktionen varetager et bredt spektrum af administrative og juridiske opgaver, som understøtter ovenstående funktionsområder, regnskabsafregning, juridiske forhold omkring f.eks. forsikringer og claims, investeringsbeslutninger og finansiering.

Som 'standard' organisationsplan kan skitseres følgende typemodell:



Modellen skal læses som funktioner, der skal varetages i den bærende virksomhed. I visse tilfælde kan nogle funktioner varetages af 3. part gennem tætte samarbejdsrelationer og -aftaler, men af styringsmæssige årsager skal der altid være en vis ekspertise på området i den bærende virksomhed.

10.2 KRITISK STØRRELSE FOR DEN BÆRENDE VIRKSOMHED

I sagens natur kan det være vanskeligt at give en klar og præcis definition på *den kritiske størrelse* af en bærende virksomhed, der vil klare sig i fremtiden.

Hvorvidt en virksomhed vil overleve i fremtiden, afhænger ikke nødvendigvis af virksomhedens størrelse, men i højere grad af andre forhold, som bl.a. forretningsgrundlag og -koncepter, markeds- og kundefokusering, udviklingspotentiale, samarbejdsmuligheder og -villighed, egne spidskompetencer, ejerkredsens indtjeningsbehov og -krav, kapitalgrundlag etc.

Ved at sætte fremtidige udviklingsbehov fra afsnit 9 (*Scenarier for fremtidig rederidrift*) i relation til de ledelsesmæssige konsekvenser for fremtidig rederivirksomhed, kan der opstilles *forudsætninger*, som vil være medvirkende til at give et billede af *den kritiske størrelse* for en bærende virksomhed.

Udviklingen fra 'traditionel' virksomhed til fremtidig logistikvirksomhed

Traditionel betragtning: 'Transportvirksomheden'	Ny betragtning: 'Styring af forsyningskæden'
<ul style="list-style-type: none">• Fokus på styring af funktioner• Indtjenings- og omkostningskontrol• Operationelle systemer• Underleverandørrollen	<ul style="list-style-type: none">• Fokus på tværgående arbejdsprocesser• Markeds-, service- og kundefokusering• Ledelsesinformationssystemer (IT-styring)• Indtjeningsovervågning• Strategiske alliancer med andre parter i forsyningskæder f.eks. transportører, kunder og leverandører

Den kritiske størrelse for den bærende virksomhed kan herefter beskrives,

"Som en virksomhed, der er i besiddelse af udviklingskraft og -kompetence samt egen- og fremmedkapital til at møde fremtidens udfordringer.

Med andre ord, at kunne bevæge sig fra den traditionelle transportvirksomhed til at være en 'partner i forsyningskæden.'"

Virksomheden, som igennem en professionalisering sikrer en organisatoriske opbygning, som dækker funktionsområderne beskrevet i afsnit 10.1, vil have gode forudsætninger for at blive bærende.

En væsentlig kritisk faktor vil i begge tilfælde være risikovillig kapital og/eller tilvejebringelse af et kapitalgrundlag, som muliggør organisatoriske omlægninger og finansiering af nyere tonnager for den enkelte virksomhed.

10.3 KONKLUSIONER OMKRING DEN BÆRENDE VIRKSOMHED

Indenfor såvel de interviewede rederier som blandt kredsen af mindre rederier i Danmark er der virksomheder, der har potentiale til at udvikle sig til at være blandt virksomheder, der lever op til beskrivelserne for *den bærende virksomhed* jvf. ovenfor.

Til denne gruppe hører også korresponderende redere med udgangspunkt i skibsmæglervirksomhed.

Der vil, som påvist i afsnit 9, være en række *fremtidige udviklingsbehov*, der vil forudsætte en række initiativer. Initiativerne skal primært komme fra virksomhederne selv med opbakning fra deres organisationer.

Søfartsstyrelsen vil i nødvendigt omfang støtte arbejdet. Dette gælder især for initiativer, der retter sig imod den offentlige sektor, og som er med til at fastlægge virksomhedernes rammevilkår. Her kan f.eks. peges på initiativer af uddannelsesmæssig art.

Samtidig vil Søfartsstyrelsen i det omfang, der er behov herfor, deltage i formuleringen af projekter, der f.eks. tager udgangspunkt i erhvervsfremmesystemet og i fornødent omfang deltage i arbejdet hermed.

Initiativerne for at fremme den ønskede udvikling skal have sit fokus indenfor følgende områder:

- Demonstrations- udviklings- og pilotprojekter.
- Uddannelse, ledelsesudvikling og metodeudvikling.
- Administration, kapital og finansiering.

11. FORSLAG OG MULIGHEDER

Rederierne i den mindre skibsfart har i højere grad end 'store systemløsninger' mulighed for individuel tilpasning til kundeønsker og har kundeservice, teknisk styring og kvalitet som sine *stærke sider*.

Som nogle af de *svage sider* er tidligere påvist (afsnit 5) områderne *forretningsudvikling i form af nye koncepter, serviceydelser, sammenhængende logistikydelser og styringssystemer, herunder IT-systemer*.

Ved at sammenholde de fremtidige udviklingsbehov i de to scenarier *Det samarbejdende rederi* og *Det 'NY' rederi* (afsnit 9) med *den bærende virksomheds* funktionsområder (afsnit 10), som er:

- Strategi-, forretnings- og konceptudvikling
- Markeds- og kundeorientering
- Personale- og kompetenceudvikling
- Teknisk management
- IT-drift og -udvikling
- Operation
- Administration, kapital og finansiering,

kan der opstilles en række forslag og muligheder, som understøtter en udvikling af den bærende virksomhed. Dette skaber så igen grundlag for økonomisk bæredygtige miljøer for den mindre skibsfart.

Den bærende virksomheds behov for udvikling kan relateres til alle funktionsområder bortset fra områderne teknisk management og operation af skibene. Her er i forvejen en høj kompetence til stede.

Der er i de efterfølgende forslag og beskrivelse af muligheder ikke taget hensyn til de finansielle og økonomiske aspekter af disse.

*Ad Strategi-, forretnings-, og konceptudvikling og
Ad Markeds- og kundeorientering.*

Forretningsmodeller og delkoncepter.

Der igangsættes en forretningsudviklingsproces i 2 – 3 rederier og et antal andre aktører i transporterhvervet, hvor alle eller dele af forretningskoncepterne i scenarierne III, *Det samarbejdende rederi* og IV, *Det 'NY' rederi* udvikles og afprøves.

Modeller for nye handelsmønstre som følge af indførelse af e-handelsløsninger.

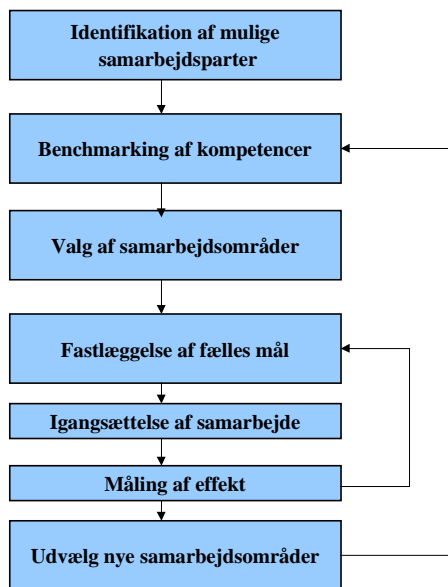
Der igangsættes et udviklingsprojekt med deltagelse af flere rederier og andre aktører i logistikkæden f.eks. mæglere, lastbiloperatører etc. Formålet skal være at afdække mulighederne for den mindre operatør i en fremtidig verden, hvor e-handel via Internettet bliver et almindeligt værktøj i forbindelse med aftaler om transport af gods. Der kan eventuelt blive tale om udvikling af e-handelsportaler med udgangspunkt i småskibsfartens rolle i forsyningskæden.

Der sigtes på at belyse alle muligheder i den brede e-handel dvs. såvel handelsforhold mellem leverandører som med kunder. Som en del af projektet skal undersøges muligheder og krav for, at småskibsfarten kan indgå i eksisterende e-handelsportaler indenfor transport og handel.

Underleverandørmodeller og specialer.

Der etableres et samarbejde mellem flere rederier, hvor formålet i fællesskab er at indgå som underleverandører i sammenhængende transportkæder eller på grundlag af fælles kundebaser.

Herunder indgår tillige muligheder for pool-samarbejder og arbejde med projektlaster i forbindelse med større opgaver.



Projektet tager sit udgangspunkt i ovennævnte typemodell.

Elementer og værktøjer fra Søfartsstyrelsens projekt 'Dør-til-dør koncept med inddragelse af nærskibsfarten' bør indgå i processen i alle tre projektforslag.

Erhvervsfremmesystemets muligheder for at understøtte projekterne ligger indenfor:

- Regionale vækstmiljøer
- Centerkontrakter - strategiske samarbejdsprojekter.
- Udviklingskontrakter (almennyttige).
- EU's PACT-program.
- EU's 5. Rammeprogram.

En nærmere beskrivelse af disse programmer følger i bilag II.

Ad Personale- og kompetenceudvikling og
Ad IT-drift og -udvikling.

Ledelsesudviklingsprogrammer og uddannelse af nøglemedarbejdere.

Et program for ledelsesudvikling og uddannelse af nøglemedarbejdere opbygges med udgangspunkt i de maritime miljøer (f.eks. Marstal Navigationsskole) og i samarbejde med undervisningsenheder, der har logistikerfaring; f.eks. Vejle Handelsskole (Transportlogistikeruddannelsen), Mommark Handelsskole (Spedition) eller Teknologisk Institut ('Logistikskolen®'). Som emner i undervisningen kan nævnes: Logistikforståelse, forsyningskæder, nye samarbejdsformer, forretningsudvikling, forandringsledelse, kvalitet og service, marketing og markedsføring etc.

IT-udvikling og uddannelse.

Programmer for opdatering og udvikling af ledelsessiden i IT-udviklingen opbygges med udgangspunkt i de maritime miljøer (f.eks. Marstal Navigationsskole) i samarbejde med undervisningsenheder, der har erfaring i IT-uddannelse. Her kan f.eks. peges på handelsskoler og Teknologisk Institut og på emner i undervisningen som e-handel, logistik, økonomi og ledelsessystemer.

Organisationsudvikling og implementering af ledelsessystemer.

En lang række værktøjer udviklet under forskellige erhvervsfremmeordninger samt i Søfartsstyrelsens regi står til rådighed for virksomhederne. Der kan f.eks. peges på værktøjer i 'Dør-til-dør konceptet med inddragelse af nærskibsfarten', markedsføring¹¹, ledelsessystemer (kvalitet og miljø)¹², forretningsudvikling for transportbranchen¹³ samt EDI og E-handel i forsyningskæden. Visse af værktøjerne skal tilpasses søfarten, men en sådan tilpasning i kombination med konsulentindsats ved implementering i virksomhederne kan medvirke til at fremme udviklingen i rederierne.

Erhvervsfremmesystemets muligheder for at understøtte projekterne ligger indenfor:

- Erhvervsinnovatørordningen.
- EU's særlige indsats for små og mellemstore virksomheder.

En nærmere beskrivelse af disse programmer følger i bilag II.

Ad Administration, kapital og finansiering.

Opbygning af kapitalgrundlag og finansieringsmodeller.

Med udgangspunkt i tankegangen bag de bæredygtige miljøer søges der skabt en innovativ indgang til udviklingen af den mindre skibsfart. Dette kræver en finansiering, der strækker sig videre end til skibene. Samtidig kræves en ledelsesmæssig kapacitet til at løfte disse opgaver.

Interessen koncentrerer sig om udviklingsfinansiering, hvor der enten kan tænkes etablering af et egentligt udviklingselskab eller iværksættelse af pilotprojekter.

Fornyelse af skibstonnagen.

Omkring rederivirksomheder, hvor der er grundlag for at skabe bæredygtige miljøer, opbygges modeller for sikring af en fornyelse og mulig udbygning af større tonnageenheder med en indsats af risikovillig egen- og fremmedkapital.

Erhvervsfremmesystemets og Danmarks Skibskreditfonds muligheder for at understøtte projekterne ligger indenfor:

- Den ordinære skibsfinansiering.
- Mezzaninfinansiering.
- Vækstfonden.

Herudover kan der peges på det arbejde, som Søfartsstyrelsen og erhvervet for tiden udfører omkring innovationsfinansiering.

En nærmere beskrivelse af disse muligheder følger i bilag II.

¹¹ Fra erhvervsfremmeprojekterne 'viden og kvalitet' i transportbranchen,

¹² Fra 'LoS-centerkontrakten' med deltagelse af 8 vognmandsforretninger i samarbejde med CESFO, Syddansk Universitet i Kolding og Teknologisk Institut.

NOTAT

BILAG I

KOMMISSORIUM

31. juli 2000

Mulighedsundersøgelse for etablering af økonomisk bæredygtige miljøer for den mindre skibsfart

Sag 199900182
Arkivkode

1. Baggrund

Ærø's coasterflåde har traditionelt været et betydeligt erhvervsområde for øen, og coasterdrift, der kan betragtes som synonymt med den mindre skibsfart, er et af 3 prioriterede erhvervsområder for Ærø.

Erhvervsøkonomisk
Enhed
/MB

Betingelserne for den mindre skibsfart har ændret sig meget i de senere år, og spørgsmålet er, om der kan skabes et bedre grundlag for drift og udvikling af det enkelte rederi. Her er der to synsvinkler; et organisatorisk, markeds- og udviklingsmæssigt under samlebetegnelsen innovation og et finansielt med egen- og lånekapital.

Der er en tæt sammenhæng mellem de to synsvinkler.

For at forstå den mindre skibsfarts grundelementer er det ikke tilstrækkeligt at tage udgangspunkt i skibs- eller rederistørrelser, men det er nødvendigt at grave et spadestik dybere med udgangspunkt i, hvilke funktionsområder rederidriften består af.

Hvert område har såvel en **daglig drift** del som en **strategisk** del. For den daglige drift er det omkostninger og overholdelse af aftaler, der står i centrum, medens det for den strategiske del er innovation.

Der er tale om følgende funktionsområder:

- **Befragtning**

Det afgørende er her at få en last, som skibene - lønsomt - kan sejle med. Dette kan f.eks. ske på trampmarkedet, hvor det er de daglige udbuds- og efterspørgselsforhold, der sætter mulighederne; som led i længerevarende forretningsforhold, hvor skib og rederi indgår i forskellige former for samarbejdsrelationer med kunderne og eventuelt med andre transportører; samt ved udchartering på enten timecharter- eller på bareboatbasis. Ved timecharter medfølger en besætning, hvilket ikke er tilfældet ved bareboatchartering.

Ved befragtningen, herunder ved chartring, spiller skibsmæglerfunktionen en afgørende rolle.

- **Operation**

Her er det sejladsen, skibets ophold i havn, herunder losning og lastning og samarbejdet med skibsføreren og lokale agenter, der står i centrum. Som led i operationen indgår også opsamling af grundlaget for ind- og udbetalinger.

- **Teknisk management**

Skibe er teknisk komplicerede kapitalapparater, som kræver vedligeholdelse, inkl. overholdelse af syn, dokninger og reparationer etc.

Der findes virksomheder, som har specialiseret sig i ydelse af teknisk management.

- **Bemanding**

Ansættelse af besætning og afløsning heraf er de centrale arbejdsopgaver.

På dette område findes virksomheder, som har specialiseret sig i leveringer af besætninger og afløsninger heraf.

- **Administration m.v.**

Her er der tale om et bredt spektrum med IT-støttesystemer til ovenstående funktionsområder, regnskabsaflæggelse, juridiske forhold omkring f.eks. forsikringer og claims, investeringsbeslutninger og finansiering.

Hertil kommer kompetence- og organisationsudvikling.

Med udgangspunkt i behovet for innovation gives i Søfartsstyrelsens publikation "Det Blå Danmark 1999" følgende signalement af fremtidens danske skibsfart:

- Fokus på kunder, tjenester, forretningssystemer og teknologi.
- Betjening af meget forskellige markeder.
- Rederiernes organisation er en kritisk faktor for den fortsatte udvikling.
- Dansk skibsfarts kernekompetence er på markeder med en høj værditilvækst og ikke på markeder med traditionel kaj til kaj rederidrift.
- Dansk skibsfarts fremtid afhænger af teknisk avancerede skibe med få, men højt kvalificerede søfarende.
- Danske søfarendes kvalitet og fleksibilitet er sammen med kvaliteten af rederiernes medarbejdere i land afgørende for den fortsatte udvikling af den danske handelsflådes internationale konkurrenceevne.

Signalementet gælder både for den store og for den mindre skibsfart.

I det omfang, den mindre skibsfart ikke lever op til signalementet af fremtidens danske skibsfart, konkurrerer den med flåder, hvor tjenesterne (det, der sejles med

og hvordan) ikke er tilstrækkeligt avancerede til, at det danske lønniveau er konkurrencedygtigt.

En vigtig forudsætning for en konkurrencedygtig mindre skibsfart er, at der sker den nødvendige innovation i erhvervet. Mindre danske redere har ideer til at fremme en sådan, men gennemførelsen stranded på manglende udviklingskapacitet, finansiering og egenkapital.

Til trods herfor er det dog lykkedes for nogle af de mindre redere at bevæge sig ind på områder som containerskibe; heavy lift skibe; transport af nukleart affald; projektlaster, f.eks. store møllevinger og fabriksudstyr; dør til dør transporter og tankladninger.

Der er imidlertid behov for en større udvikling i den lille danske skibsfart.

2. Ærø som et økonomisk bæredygtigt miljø for den mindre skibsfart

Som det fremgår ovenfor, er rederidrift kompleks. For den enkelte reder med eet eller få skibe er det ikke muligt at beherske alle funktionsområder, hverken på et dagligt driftsniveau eller på et strategisk niveau.

Som en løsning herpå kan peges på opbygning af miljøer, som ud over den daglige drift også er i stand til at skabe den nødvendige innovation til sikring af den fremtidige udvikling for det enkelte rederi.

Udgangspunktet herfor er en virksomhed - i det følgende benævnt den bærende virksomhed - der rummer alle de nævnte funktionsområder, og som i et forretningsmæssigt forhold kan levere tjenester indenfor disse områder; f. eks. til mindre rederier. Alt efter den konkrete situation omfatter aftalerne træk på de forskellige funktionsområder for rederidrift, såvel ud fra et dagligt driftsynspunkt som ud fra et strategisk synspunkt.

Som eksempler kan peges på, at nogle investorer har finansieret et skib, der bareboatchartres til den bærende virksomhed, medens det i andre tilfælde kun er befragtningen, der er overladt hertil. Virksomheden kan endvidere have ejerandele i nogle af skibene samtidig med, at den driver egne skibe.

Da det er via udviklingen i de enkelte virksomheder, der etableres et grundlag for fremskaffelse af låne- og egenkapital, kan de beskrevne bæredygtige miljøer være en nøgle til udviklingen af de mindre rederier og dermed af den mindre skibsfart. Alternativt kan der satses på udbygning af netværk; men et sådant netværks udviklingskraft må forventes at blive mindre. Der er selvsagt mulighed for, at den bærende virksomhed etablerer netværk med andre virksomheder, men dette kræver, at den selv har en kritisk størrelse.

De nævnte miljøer findes til en vis grad allerede i dag, men det er opfattelsen, at der både er behov for en udbygning heraf og opbygning af nye.

3. Mulighedsundersøgelsen

Undersøgelsen tager udgangspunkt i de problemer, som den mindre skibsfart står over for. Disse problemer er på dør til dør transportområdet for højværdivarer af-dækket i Søfartsstyrelsens Dør til Dør Projekt.

Da dette projekt kun behandler en del af den mindre skibsfart, er det nødvendigt at behandle flere problemområder. Grundlaget herfor fremskaffes ved en interviewrunde med 6 redere i Marstal om deres nu-situation, fremtidige mål og nødvendige forudsætninger for at nå disse mål samt ved input fra styregruppens medlemmer m.v.

Det centrale element for løsningsmulighederne er behandling af ideen om de bæredygtige miljøer, og efter problemområdeindsamlingen forløber undersøgelsen i følgende 2 faser:

- I. Opstilling af grundlaget for etablering, drift og udvikling af et bæredygtigt miljø ud fra det enkelte rederis/den enkelte virksomheds synspunkt.
- II. Erhvervsfremmesystemets og kapitalmarkedets mulighed for at understøtte udviklingen.

Under I inddrages forhold som:

- Fastlæggelse af funktionsområder for den bærende virksomhed i det bæredygtige miljø med udgangspunkt i funktionsområderne for den mindre skibsfart.
- Fastlæggelse af kritisk størrelse for den bærende virksomhed.
- Etablering af netværk mellem den bærende virksomhed og virksomheder, der udbyder funktionsområder, som er en forudsætning for drift og udvikling af det enkelte rederi.
- Etablering af forretningsmæssige forhold mellem den bærende virksomhed og det enkelte rederi; alt efter typen heraf.

Som led i arbejdet med disse punkter behandles kompetencer i etablering af varige forretningsforhold baseret på kendskab til kundernes transportbehov, samarbejde med andre transportformer, IT-forhold, iværksættelse og styring af innovative processer og organisatoriske modeller m.v.

Under II inddrages forhold som behov for udvikling af ydelser fra det teknologiske servicenet (GTS-ydelser¹) til understøtning af de innovative processer i såvel den

¹ Godkendte Teknologiske Serviceydelser

bærende virksomhed som i de øvrige virksomheder/rederier i det bæredygtige miljø, eksportfremmesystemets muligheder, mezzaninfinansiering og Vækstfonden.

Undersøgelsen skal afklare, om der er grundlag for at arbejde videre med ideen om de bæredygtige miljøer og/eller med andre ideer.

Resultaterne fra undersøgelsen skal foreligge på et niveau, så der er grundlag for at tage stilling til det videre arbejde, herunder om der er behov for metodeudvikling (værktøjer), som skal være offentligt tilgængelige, og for iværksættelse af pilotprojekter.

Undersøgelsens resultater skal tilsvarende være offentligt tilgængelige, ligesom der skal søges etableret en løbende afrapportering, herunder gennem en hjemmeside for undersøgelsen.

Hvis det besluttes at gå videre med metodeudvikling og pilotprojekter, er der – i det omfang udviklingen og projekterne gennemføres i mål 2-områder – eventuel mulighed for medfinansiering under mål-2 programmet.

Skattemæssige forhold er ikke omfattet af undersøgelsen.

Undersøgelsen omfatter endvidere ikke muligheden for etablering af et ventureselskab for den mindre skibsfart med det sigte at skabe udvikling i de små og mellemstore rederier gennem tilførsel af risikovillig kapital, aktivt bestyrelsesarbejde og rådgivning på det ledelsesmæssige plan. Baggrunden herfor er, at Søfartsstyrelsen i samarbejde med erhvervet forventer at starte et sådant arbejde i efteråret. Der vil ske en koordinering mellem de to initiativer.

4. Styring af mulighedsundersøgelsen

Der nedsættes en styregruppe med en repræsentant for de 6 omtalte rederier, en repræsentant fra Marstal Kommune, en repræsentant fra Marstal Navigationsskole (formand), en repræsentant fra Søfartsstyrelsen, en repræsentant fra Danmarks Skibskreditfond, en repræsentant fra Rederiforeningen for Mindre Skibe og en repræsentant fra Rederiforeningen af 1895.

Der forventes 4 møder i styregruppen med følgende emner:

- Opstart af projektet.
- Diskussion af problemområder og løsninger, jfr. afsnit 3.
- Diskussion af løsningsforslag på baggrund af et oplæg fra konsulenten. I dette oplæg indgår såvel ideen om de bæredygtige miljøer som andre forslag, der måtte være fremkommet som led i arbejdet i øvrigt.
- Styregruppens konklusion.

5. Varighed og beløbsmæssig ramme

Mulighedsundersøgelsen skal være afsluttet senest den 31. december 2000.

Undersøgelsen afholdes indenfor et budget på 442.000 kr., hvortil der kommer moms.

6. Konsulent

Center for Emballage og Transport på Teknologisk Institut.

Baggrunden for valget er, at Center for Emballage og Transport har udviklet en lang række ydelser (GTS-ydelser) inden for strategi og markedsføring, hvor de primære kunder er vognmænd i godstransportbranchen og speditører.

Centret deltager endvidere i en række centerkontrakter, som er et samarbejde mellem Teknologisk Institut, universitets- og handelshøjskoleverdenen og private virksomheder, hvor sigtet er udvikling og nyttiggørelse af ny viden til brug i private virksomheder, herunder gennem udvikling af ydelser (GTS-ydelser) fra Teknologisk Institut.

Der kan nævnes følgende centerkontrakter af betydning for nærværende projekt:

- Ledelse og Styring (LoS), der sætter fokus på ejerledede virksomheder med mindre end 50 ansatte og på områderne forandringsledelse og virksomhedskultur; forandringsevne og styringsredskaber; kontinuitet ved ejerskifte; kompetence- og forretningsudvikling; og internationale samarbejdsbetingelser.
- Fremtidens transportkoncepter.
- E-handel.