

Sammenfatning af projektet "Benchmarking af havne"

v/ afdelingsleder Torben Ladefoged, PLS Consult A/S

Projektet "Benchmarking af havne - analyse af mulighederne for effektivisering af havnenes rolle i transportarbejdet" er gennemført for Transportrådet af en projektgruppe bestående af PLS Consult A/S, LGC-Consult ApS, Kollberg & Co. samt RAMBØLL, med PLS Consult som projektleder.

Projektet har været fulgt af en gruppe med repræsentanter fra Transportrådet, Trafikministeriet, Sammenslutningen af danske havne, Danmarks Rederiforening, Rederiforeningen af 1895, Specialarbejderforbundet i Danmark, Miljøstyrelsen samt havnene i København, Århus og Aalborg.

Projektets formål og metode

Projektets formål har været - gennem benchmarking af 8 danske havne - *"at analysere de forhold, som synes at være bestemmende for havnenes anvendelse (attraktivitet) og effektivitet"*. Dette bl.a med henblik på at vurdere mulighederne for effektivisering af havnenes rolle i transportarbejdet samt at fremsætte anbefalinger i forhold hertil.

De mere konkrete spørgsmål, som har været i fokus gennem projektet, kan kort opstilles som følger:

- Hvordan ser danske havnes generelle situation ud - er der nogle markedsmæssige potentialer at konkurrere om ?
- Hvorfor bør havnene effektiviseres - er der et reelt formål hermed ?
- Hvilke parametre er afgørende for brugernes valg af havn ?
- Er der en reel forskel i de medvirkende havnenes effektivitet og er der en sammenhæng mellem havnenes effektivitet og deres markedsmæssige position ?
- Afspejler forskellene mellem havnene et potentiale for en generel effektivisering af havnenes rolle i transportarbejdet ?
- Hvad kendetegner "best practice" ?
- Hvad er de mest centrale udfordringer i forhold til at effektivisere havnenes rolle i transportarbejdet og hvilke anbefalinger kan medvirke hertil ?

Effektivitet betragtes her primært i form af tid og pris - dvs. havnens eksterne effektivitet i forhold til brugerne af havnen med alle dens operatører. I visse sammenhæng er også vurderet på det, der kan benævnes havnens interne effektivitet eller "interne performance" i form af egen økonomi, kapacitetsudnyttelse mv.

Metode

Metodisk har projektet i hovedtræk været baseret på følgende aktiviteter:

- En overvejende kvantitativ benchmarking/sammenligning af havnene i København, Århus, Aalborg, Randers, Køge, Nyborg, Vejle og Svendborg
- Gennemførelse af case-studier i h.h.v. Sundsvalls og Helsingborgs Havne (Sverige)
- Kvalitative analyser i de involverede havne - bl.a med henblik på at analysere mulige forklaringer på konstaterede effektivitetsforskelle og med det formål at vurdere særlige karakteristika for det, der i projektet er benævnt "best practice havnene".

Faktorer der påvirker havnenes attraktivitet og fremtid

På baggrund af de interviews, som er gennemført i forbindelse med nærværende studie, er det tilstræbt at opnå et billede af hvilke faktorer, der påvirker transportkøbernes valg af havn. Ligeledes er forsøgt at kortlægge hvilke påvirkningsmuligheder den enkelte havn har i denne sammenhæng. Endvidere - og på trods af, at det ligger uden for projektets rammer er der også kort foretaget en behandling af havnenes generelle situation og udviklingspotentialer - herunder snitfladerne til andre transportformer. Dette bl.a også med henblik på at belyse, hvorvidt det overhovedet nytter noget at effektivisere havnenes rolle i transportarbejdet.

Hovedindtrykket er her, at de mest attraktive havne er de, der har den rigtige beliggenhed og som kan karakteriseres som "*et system, der fungerer*". Endvidere fremgår det, at det generelle valg af havn foretages ud fra kendte parametre som totalomkostninger, tid, oplevet serviceniveau, tekniske/infrastrukturelle forhold samt det samspil, der kan opnås mellem transportbrugerne og havnens centrale aktører.

Behovet for og potentialerne ved en styrkelse af havnenes effektivitet og attraktivitet

En overordnet konklusion er, at der er klare argumenter for at rette fokus på den enkelte havns attraktivitet og effektivitet og således også skærpe opmærksomheden omkring de faktorer, som afgør transportbrugernes valg. Dette knytter sig til det forhold:

- At havnene er et vigtigt led i og en potentiel flaskehals for effektive transportløsninger.
- At havnene har visse muligheder for at styrke sin rolle i forhold til andre transportformer og at potentialerne her kan være af nogen betydning for den enkelte havn - omend det samlede overflytningspotentialet fra eksempelvis landtransport til søtransport er ganske begrænset.
- At der foregår en reel konkurrencesituation mellem enkelte havne om den eksisterende søtransport, og at der - alene på grund af de stigende godsmængder - er noget at konkurrere om.

Samlet synes det imidlertid at være den almindelige vækst i transportarbejdet, samt en styrkelse af konkurrenceevnen i forhold til andre havne, som udgør langt de største

markedspotentialer for de enkelte havne, og at overflytningspotentialiet fra eksempelvis landtransport i den forbindelse er ganske begrænset.

Benchmarking af danske havne

Den gennemførte benchmarking af de danske havne omfatter dels en sammenligning af havnenes "eksterne effektivitet" i forhold til brugerne, en vurdering af hvorvidt de konstaterede forskelle afspejler et reelt potentiale for at styrke havnenes rolle i transportarbejdet samt en sammenligning af havnenes "interne effektivitet" i form af økonomi og kapacitetsudnyttelse.

Havnenes eksterne effektivitet

Sammenligningen af de medvirkende havnes "eksterne effektivitet" i forhold til brugerne, er fokuseret på følgende forhold:

- Havnenes samlede attraktivitet - målt i forhold til udviklingen i godsomsætning og markedsandel for de udvalgte godstyper samt i forhold til udviklingen i skibs anløb i havnene
- Havnenes effektivitet målt i tid - belyst ud fra registreringer af håndterede enheder/tons pr. brutto skibstid i havn for de udvalgte varegrupper
- Havnenes effektivitet målt i omkostninger - belyst ud fra indsamlede oplysninger om *vareafhængige omkostninger* i form af vareafgifter, stevedoring mv. samt *besejlingsomkostninger* i form af skibsafgifter, lods, bugsering, klarering mv.

Selv om den gennemførte kvantitative sammenligning udelukkende omfatter de danske havne, peger de gennemførte interviews imidlertid på, at danske havne totalt set opfattes som billige samt relativt fleksible og effektive i forhold til øvrige europæiske havne. Dette må ingenlunde ses som et udtryk for, at de danske havne ikke kan effektiviseres og styrkes på den samlede attraktivitet eller tage ved lære af udenlandske havne på visse områder.

Havnenes markedsandele, mål i godsomsætning og antal anløb - som udtryk for havnenes samlede attraktivitet:

En gennemgående konklusion for så vidt angår denne parameter, er, at der ikke kan påvises nogen entydig udvikling, at der er relativt store udsving fra år til år, men at der dog kan spores visse mønstre i retning af en strukturudvikling og specialisering blandt havnene. Dette således, at de mindre havnes attraktivitet typisk ligger i en form for specialisering (selv om specialisering også foregår blandt de store havne) samtidig med, at de store havne på flere områder er blevet større. Omvendt er der en rimelig sammenhæng mellem havnenes markeds mæssige udvikling og disses "performance" i forhold til effektivitet i tid og pris.

Havnenes effektivitet målt i tid:

Karakteristisk for dette område er, at der er ganske store forskelle i den udviste effektivitet (målt i håndterede mængder pr. skibstime i havn) - hvor en del af disse forskelle synes at kunne forklares af bl.a tekniske forhold og hvor der generelt hersker stordriftsfordele i visse havne, som dog er delvist aftagende desto mindre skibstyper, der anvendes.

De enkelte havnes effektivitet målt i tid, og for sammenlignelige skibstyper og varegrupper, varierer generelt med +/- 25-30 % i forhold til det gennemsnitlige niveau.

Havnenes effektivitet målt i omkostninger (vareafgifter, stevedoreudgifter og besejlingsudgifter):

Da sammenligningen baseres på tal fra før den fulde implementering af den nye lov om trafikhavne, er der generelt (dog med visse undtagelser) kun fundet mindre udsving i havnens niveau for vareafgifter. Derimod er der klare forskelle i udgiftsniveauet i forhold til stevedoring. Tilsvarende medvirker forskellige forudsætninger omkring eksempelvis lodspligt og prisforskelle i forhold til klarering mv. til relativt store forskelle i besejlings/anløbsudgifterne i de enkelte havne.

Såvel for de vareafhængige som for de skibsfafhængige omkostninger varierer de enkelte havnes prismæssige effektivitet, inden for sammenlignelige varegrupper og skibstyper, med +/- 20-25 % i forhold til det gennemsnitlige niveau.

Samlet vurdering:

Sammenholdes analyserne af de enkelte havnes udvikling i markedsandelene for godsomsætning og skibsanløb med de øvrige kvantitative faktorer som effektivitets- og prisniveau, kan der ikke peges på en fuldstændig sammenhæng, men dog nogle overordnede mønstre.

Således er der i over halvdelen af tilfældene - hvor en havn har styrket sin markedsandel inden for en given varegruppe - fundet indikationer på prismæssig konkurrencedygtighed på vareafhængige omkostninger (vareafgift og stevedoring under eet). Tilsvarende er der i over halvdelen af tilfældene set relativ høj effektivitet (målt i håndterede tons/enheder pr time) i de havne, som har haft stigende markedsandele inden for en given varegruppe.

I forhold til de mere kvalitative analyser i de medvirkende havne synes det endvidere nok så vigtigt, at der også findes en relativ stor sammenhæng mellem på den ene side de forretningsmæssige prioriteringer og initiativer, som er iværksat i de enkelte havne, og på den anden side den markedsudvikling, som er set. Endelig - og tilsvarende i forhold til de mere kvalitative faktorer - er der også fundet eksempler på markeds-mæssige forbedringer, som ikke umiddelbart kan forklares ud fra pris- eller effektivitetsmæssige faktorer, men som synes at have sammenhæng med en særlig høj fleksibilitet fra havnesystemets side - herunder fleksible overenskomst-mæssige forhold og en relativ høj serviceorientering fra flere i servicekæden.

Potentialerne for at styrke havnenes rolle i transportarbejdet

For stort set alle de behandlede områder er konklusionen, at der findes relativt betydelige potentialer for at effektivisere havnenes samlede rolle i transportarbejdet, hvis "best practice" kunne sikres en større udbredelse blandt havnene.

På basis af den gennemførte sammenligning og vurdering af "best practice" inden for enkeltområder, er konsulenterne således også af den opfattelse, at der findes tilstrækkeligt med potentialer for såvel at billiggøre samt effektivisere havnenes rolle i transportarbejdet. En gennemsnitlig variation på h.h.v. +/- 25-30% i tid og +/- 20-25% i pris synes at understrege dette.

På grundlag af ovenstående, samt en vurdering af omkostningsfordelingen ved to konkrete sø-transporteksempler, er der foretaget en indikativ vurdering af potentialerne for en total billiggørelse af søtransport - alene gennem reduktioner af tidsforbruget og omkostningerne i havnenes del af søtransporten. Denne vurdering peger i retning af, at en større udbredelse af best practice i havnene vil kunne medføre en tidsmæssig besparelse på 10% og en omkostningsreduktion i størrelsesordenen 15 % for søtransporten.

I forhold til tidligere overordnede behandling af mulighederne for at overflytte transporter til søtransport fra andre transportformer og havnesystemets andel af de samlede søtransportomkostninger mv., synes der således også at være såvel relevans som realisme i at arbejde hen imod et yderligere effektiviseret dansk havnesystem, hvor der på den teknologiske side tages højde for udviklingen i skibstyper mv..

Havnenes interne effektivitet - "interne performance"

Sammenligningen af de faktorer, som ikke direkte har betydning set fra en ekstern havnebrugers vinkel, omfatter bl.a havnenes økonomi, lønsomhed, soliditet og kapacitetsudnyttelse, som alle er vigtige for havnenes langsigtede udviklingsmuligheder.

I den forbindelse kan det konstateres, at de involverede havne er økonomisk og forretningsmæssigt vidt forskellige - dette både i forhold til deres andele af havnerelevante aktiviteter, de opnåede resultater og den økonomiske soliditet.

En overordnet konklusion er her i øvrigt også, at det reelt er mere lønsomt at drive "ejendomsadministration" frem for egentlige transportaktiviteter.

Endelig fremgår det også af analysen, at der er relativt store udsving i de konstaterede kapacitetsudnyttelsesgrader for så vidt angår kajer, kraner og andet udstyr i havnene. Kapacitetsudnyttelsen på kajer varierer således fra 6 til 34%.

Karakteristika ved de mest effektive havne - "best practice"

Det har ikke været formålet med den gennemførte benchmarking, at denne skulle resultere i en udpegning af "den bedste havn" - ej heller, at beskrive alle karakteristika ved en ideel havn. Derimod, og med det formål, at fastlægge hvilke af de 8 medvirkende havne, som synes at kunne danne baggrund for en beskrivelse af "best practice", har konsulenterne analyseret hver havn for sig og derigennem fået et ganske dækkende billede af hvilke havne, som ud fra en samlet vurdering har klaret sig relativt bedst i sammenligningen.

"Best practice-havnene"

I vurdering af hvilke havne, som synes at afspejle "best practice", har fokus været rettet mod de forhold, som ud fra en kundevinkel er mest relevante - herunder naturligvis særligt havnenes effektivitet målt i tid og pris samt den generelle attraktivitet. Helt konkret har den samlede vurdering været baseret på aspekter som:

- De interviewede kunders opfattelse af havnen
- Havnens markedsmæssige udvikling - målt på markedsandele
- Havnens effektivitet målt i tid i forhold til forskellige varegrupper og skibsstørrelse
- Havnens effektivitet målt i såvel vareafhængige som skibsfafhængige omkostninger

Havnenes egen økonomi har ikke i sig selv været et direkte kriterium i konstateringen af hvilke havne, som synes at afspejle "best practice". Dog er der taget udgangspunkt i, at "best practice-havnene" - for at blive behandlet som sådanne - skal opfylde visse økonomiske minimumskrav omkring positive nettoresultater og positiv egenkapital. I modsat fald ville der være arbejdet ud fra en accept af, at eksempelvis stor prismæssig konkurrenceevne skal betragtes som god praksis, selv om det ikke er driftsøkonomisk og omkostningsmæssigt berettiget. Dette er der således ikke tale om.

Vurderingen af de enkelte havne har desuden taget udgangspunkt i, at havnene kun har indgået i sammenligningen med andre havne, hvor det har været relevant. Blandt andet derfor er der heller ingen automatik i, at de store havne - som opererer inden for alle godstyper - altid fremstår som de bedste, medmindre de har klaret sig relativt godt i samtlige de sammenligninger, hvori de indgår. Best practice er således betragtet som en relativ størrelse og et udtryk for en samlet vurdering af, hvorledes den enkelte havn har formået at anvende sine markeds- og driftsmæssige muligheder bedst muligt.

Med ovenstående in mente har konsulenterne konkluderet, at særligt 4 havne har klaret sig markant bedre på udvalgte områder end de øvrige. Denne gruppe af havne - som i det efterfølgende er benævnt "best practice havnene" - repræsenterer såvel store, mellemstore og små havne.

Karakteristika ved "best practice havnene"

Selv om de fire "best practice havne" på mange områder er vidt forskellige, er der også identificeret en række karakteristika, som helt eller delvis er fælles for disse havne. Disse karakteristika kan groft kategoriseres inden for følgende områder og med følgende væsentlige indhold:

1. *Havnens strukturbestemte situation*, hvor de særlige kendetegn ved "best practice havnene" er, at de enten har været i stand til at opnå det fulde udbytte af en gunstig geografiske placering og gode omkringliggende infrastrukturelle forhold - eller, at de vedholdende har været i stand til at fastholde en historisk og/eller traditionsbestemt konkurrencemæssig fordel gennem eksempelvis specialisering.
2. *Havnens forretningmæssige orientering*, hvor der hos "best practice havnene" hersker en relativ stor opmærksomhed omkring - og vilje til at påvirke - forhold som havnens egen effektivitet, rolle i transportkæden, fremtidige krav til havnen, dialogen med havnens interessenter og kunder samt havnens egen organisering og styreform. Der er samtidig, hos ledelsen i disse havne, tale om en strategisk opfattelse af havnen som en virksomhed.
3. *Havnens tekniske standard og logistiske forhold*, hvor "best practice havnene" bl.a er kendetegnet ved at de enten har en direkte og *udnyttet* styrkeposition på udstyr og faciliteter i øvrigt - eller som minimum - at udnyttelsen af det tilstedeværende udstyr sker ud fra hvad der er bedst for den pågældende transportopgave og ikke ud fra princippet om suboptimering.
4. *Havnens økonomi og overenskomstmæssige forhold*, hvor "best practice havnene" synes at være i en økonomisk situation, som muliggør langsigtede satsninger. I forhold til det overenskomstmæssige aspekt synes der at være to mulige idealsituationer, nemlig situationen med fleksible faggrænser eller situationen med en kombination af relativt mange fastansatte havnearbejdere på kerneområder og et - typisk mindre antal - fleksibelt tilknyttede løsarbejdere.

Centrale udfordringer og anbefalinger i forhold til effektivisering af havnenes rolle i transportkæden

Det skal bemærkes, at det ligger uden for nærværende projekts rammer at identificere og fremsætte anbefalinger omkring konkrete fysiske flaskehalse mv. i den konkrete transportafvikling. I forhold til de centrale udfordringer og anbefalinger er derfor også lagt vægt på forhold af mere forretningmæssig og organisatorisk karakter, som påvirker havnenes samlede effektivitet og attraktivitet i forhold til transport.

Udgangspunktet for de centrale udfordringer og anbefalinger, som er formuleret gennem nærværende projekt er, at det er muligt at effektivisere havnenes rolle i transportarbejdet.

Den viste sammenligning peger på så store forskelle mellem de medvirkende havne, at en større udbredelse af "best practice" i havnene vil kunne medføre relativt store forbedringer af effektiviteten i såvel tid som i omkostninger. Dette på trods af at danske havne generelt opfattes som effektive. Samtidig er der peget på en række *påvirkelige* forhold, som synes at kendetegne de relativt mest effektive havne, og som understreger, at havnene kan påvirke og forbedre sin rolle i transportarbejdet.

4 centrale udfordringer

Der har igennem projektet været behandlet en lang række problemstillinger, som hver især er relevante i forhold til udvikling af den danske havnesektor. Konsulenterne har imidlertid valgt at fokusere nogle få centrale udfordringer og problemstillinger, som må tillægges særlig betydning, hvis havnenes rolle i transportarbejdet skal styrkes og effektiviseres. Konsulenterne vurderer således, at de væsentligste udfordringer vil være:

1. Udnyttelse af mulighederne ved konkurrence eller samarbejde mellem og i havnene
2. Generel skærpelse af den forretningsmæssige orientering i havnene og samspillet med brugerne
3. Tilrettelæggelse af havnenes økonomi og styring så der fokuseres på havnenes rolle i forhold til transport
4. At få havnesystemet til at fungere fleksibelt og velkoordineret

I det efterfølgende er kort præsenteret konsulenternes anbefalinger i forhold til disse 4 udfordringer.

Anbefalinger i forhold til udfordring 1: Udnyttelse af mulighederne ved konkurrence eller samarbejde mellem og i havnene

I forhold til denne udfordring har konsulenterne fundet det relevant at anbefale følgende:

- *At der fra politisk side overvejes en yderligere liberalisering af havneloven.*
- *At havnene i sine langsigtede udviklingsplaner også overvejer de mulige fordele ved strategiske alliancer med andre havne samt et mere forpligtende samarbejde med de enkelte aktører på havnen.*
- *At - særligt de økonomisk mest betrængte havne - ikke per automatik udelukker hel eller delvis privatisering som en mulig udvikling.*
- *At havnene skærper bevidstheden om konkurrence mellem forskellige udbydere på havnen som en mulig vej til øget effektivitet.*

Anbefalinger i forhold til udfordring 2: Generel skærpelse af den forretningsmæssige orientering i havnene og samspillet med brugerne

I forhold til denne udfordring har konsulenterne formuleret følgende anbefalinger.

- *At der i havnene for alvor gøres op med forvaltningstankegangen til fordel for en mere service- og markedsorienteret forretningsstrategi - eventuelt baseret på servicemanagement-principperne.*
- *At havnene aktivt tager initiativ til og deltager i dialogen med brugerne - både i de daglige og via formelle fora.*
- *At havnene aktivt arbejder med mål for og måling af den udviste effektivitet og kundetilfredshed.*
- *At havnene gennem deres uddannelses-og rekrutteringspolitik tilstræber en opkvalificering på det kommercielle område.*

Anbefalinger i forhold til udfordring 3: Tilrettelæggelse af havnenes økonomi og styring så der fokuseres på havnenes rolle i forhold til transport

I forhold til ovenstående udfordring har konsulenterne fundet det relevant at anbefale følgende:

- *At der i havnenes økonomiske registrering og administrative procedurer skelnes mellem havnerelevante og ikke havnerelevante aktiviteter - dette opdelt på så mange forretningsområder som muligt.*
- *At havnene - bl.a med udgangspunkt i princippet om activity based costing - skaber mulighed for en mere nuanceret og bevidst prispolitik.*
- *At der generelt i visse af havnene tilstræbes en mere forretningsorienteret arbejdsdeling mellem den politisk og daglige ledelse af havnene.*

Anbefalinger i forhold til udfordring 4: At få havnesystemet til at fungere fleksibelt og velkoordineret

I forhold til denne sidste centrale udfordring har konsulenterne valgt at fremsætte følgende anbefalinger:

- *At der i de enkelte havne tages initiativ til større grad af koordination af markedsrettede tiltag.*
- *At der i de enkelte havne rettes fokus på de områder, hvor den daglige koordination mellem de enkelte operatører kan styrkes og systematiseres.*
- *At det faktiske omfang af de eventuelle overenskomstmæssige problemer indkredses lokalt og følgelig gøres til genstand for en langsigtet justering efter mere tidssvarende principper.*

Perspektiver

Det gennemførte studie har vist, at den enkelte havn generelt har store muligheder for at effektivisere sin rolle i transportarbejdet. Niveaueet for best practice er således langt fra nået endnu.

Grundlæggende er perspektiverne ved et mere effektivt dansk havnesystem, at det gerne skulle medvirke til en samlet styrkelse af søtransporten. Samtidig kan der for de enkelte havne være meget store markedsmæssige og økonomiske potentialer ved effektivitets-og servicemæssige forbedringer, og erfaringerne har vist, at en bevidst satsning herpå rent faktisk også står i en rimelig sammenhæng med de opnåede aktivitetsmæssige resultater.

I den forbindelse er der peget på særligt fire udfordringer, som ud fra nærværende projekt, bør betragtes som centrale for en fremtidig styrkelse af havnene.

De anbefalinger, som konsulenterne har valgt at præsentere i forhold til de mest centrale udfordringer, vil under ingen omstændigheder - og for en stor dels vedkommende - ikke kunne implementeres uden en bevidst og langsigtet indsats fra bl.a havnenes side.

Vigtigst af alt står derfor også, at udfordringerne tages op som et led i en langsigtet udviklingsproces i og omkring havnesektoren og som et udtryk for en reel vilje til at implementere - omend - relativt omfattende forandringer.