



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY  
DENMARK

## Sektorplan for den nordjyske fiskeindustri

### *Resultater og udviklingsideer*

Eliassen, Søren Qvist; Sverdrup-Jensen, Sten; Raakjær, Jesper; Veie Rasmussen, Alex ;  
Seiersen, Lars

*Publication date:*  
2011

*Document Version*  
Accepteret manuscript, peer-review version

[Link to publication from Aalborg University](#)

### *Citation for published version (APA):*

Eliassen, S. Q., Sverdrup-Jensen, S., Raakjær, J., Veie Rasmussen, A., & Seiersen, L. (2011). *Sektorplan for den nordjyske fiskeindustri: Resultater og udviklingsideer*. Region Nordjylland.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- ? Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- ? You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- ? You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Sektorplan for den nordjyske fiskeindustri

## Resultater og udviklingsideer

Projektet er støttet af Den Europæiske Fiskerifond og Fødevareministeriet samt Region Nordjyllands Vækstforum.

IFM, Aalborg Universitet, Teknologisk Institut og SCP Consult for Nordsøen  
Forskerpark, august 2011

Danmark og EU investerer i bæredygtigt fiskeri og akvakultur

Projektet er støttet af Fødevareministeriet og EU

Ministeriet for Fødevarer,  
Landbrug og Fiskeri



Den  
Europæiske  
Fiskerifond



REGION NORDJYLLAND





## Resumé:

Rapporten opsummerer resultater af projektet "Sektorplan for den nordjyske fiskeindustri". Det centrale mål er at fremlægge en række forslag til udviklingsaktiviteter for den nordjyske fiskeindustri og pege på, hvem der bør tage ansvaret for at sætte projekter og initiativer i gang.

Rapporten består af 5 afsnit, der alt efter interesse kan læses uafhængigt:

1. Afsnit: "Introduktion" omtaler projektparterne og metoden for dataindsamling og analyse. Side 5
2. Afsnit: "Den nordjyske fiskeindustri" beskriver den aktuelle situation for den nordjyske fiskeindustri og engroshandel med fisk. Side 7
3. Afsnit: Opsummerer "Rammebetingelser for den nordjyske fiskeindustri udvikling frem til 2025". Opsummeringen omfatter de generelle rammebetingelser for fiskeindustrien samt de mere sektorspecifikke rammebetingelser. Rammebetingelserne er erhvervspolitiske m.m. forhold, som fiskeindustrien kun i mindre (og varierende) omfang har indflydelse på, men som udgør både trusler imod fiskeindustrien og muligheder for ny udvikling. Side 11
4. Afsnit: "Den nordjyske fiskeindustri udviklingsmuligheder" opsummerer de konkrete ideer til udviklingsinitiativer, som virksomhederne i projektet har vurderet er gode ideer med rimelige chancer for at blive gennemført. Andre ideer, som er fremkommet undervejs, er blevet frasorteret, idet virksomhederne vurderede, at de ikke havde samme aktualitet og mulighed for at blive gennemført. Side 17
5. Afsnit: "Vejen frem" opsummerer udviklingstiltagene i oversigtsform og oplister, hvilke aktører der skal tage initiativet/næste skridt. Side 23



## 1. Introduktion

Projektet "Sektorplan for den nordjyske fiskeindustri 2010-2025" er finansieret af Vækstforum for Region Nordjylland og Fødevareministeriet og gennemført af IFM, Aalborg Universitet, Teknologisk Institut og SCP Consult for Nordsøen Forskerpark.

Formålet med sektorplanprojektet er at afklare udviklingsmulighederne for den nordjyske fiskeindustri. Projektet er gennemført i tæt interaktion med erhvervet for at sikre, at de anviste udviklingsveje har udgangspunkt i virksomhedernes virkelighed og dermed sikre ejerskab til de foreslåede tiltag.

Den nordjyske fiskeindustri omfatter i projektet forarbejdende fiskevirksomheder med processer som filetering, syrning, røgning, saltning, fiskemel- og oliefremstilling m.v. samt engroshandelsvirksomheder. I praksis er disse grupper delvist overlappende. I projektet er der arbejdet målrettet mod at finde velafgrænsede grupper af virksomheder, der ligner hinanden så tilpas meget, at behov og problemer er nogenlunde ens. Det blev imidlertid tidligt i projektet klart, at fiskeindustrivirksomhederne repræsenterer en stor mangfoldighed mht. råvaregrundlag, organiseringsformer, produktionsformer og markeder. Bortset fra sildeindustrien tegnede der sig ikke umiddelbart en gruppering af ensartede virksomheder. Segmenteringen af de nordjyske virksomheder i projektet er derfor mere situationsbestemt. Nogle virksomheder har den samme type råvareafhængighed og derfor interesse i fælles tiltag på dette område. Andre virksomheder kan (potentielt) levere til det samme marked og har derfor en fælles interesse i udvikling af markedstiltag mv.

De segmenter som der er arbejdet med i projektet, er:

- Sildeindustrien, der har en stor volumen og omsætning på filetering og syrning af sild
- Virksomheder med produktion og eksport af ferske og frosne produkter fra regionale råvarer
- Små pakhusvirksomheder (fiskehandelsvirksomheder med fiskeopskæring)
- Fiskeindustrivirksomheder med færdigretsproduktion

I hvert segment har 3-4 virksomhedsledere deltaget i dialogmøder, hvor de over en møderække (4 møder) har diskuteret styrker, svagheder, muligheder og trusler (SWOT-analyse) indenfor segmentet og er fremkommet med forslag til konkrete udviklingsmuligheder. Dette er lykkedes for de to førstnævnte segmenter, hvorimod arbejdet måtte tilrettelægges anderledes for de to sidste segmenter. Fire ledere fra de små fiskehandlere viste stor interesse for projektet, men havde i praksis for travlt med den daglige virksomhedsdrift til at kunne afsætte tid til møder eller måtte aflyse aftalte møder. SWOT-analysen blev derfor lavet på basis af individuelle interviews og efterfølgende diskussion med de involverede virksomhedsledere. Virksomhederne, som producerede færdigretter, ville gerne samarbejde bredt om konkrete projekter, men ønskede ikke at udveksle viden med potentielle konkurrenter i en SWOT-analyseproces.

Parallelt med de fiskeindustrielle virksomheder er en række andre virksomheder og enkeltpersoner i og omkring fiskeindustrien i Nordjylland blevet interviewet for at få deres vurdering af fiskeindustriens udviklingsmuligheder og synspunkter på de konkrete problemer, som er blevet fremdraget, for en liste over interviews, se bilag 7 i bilagsrapporten. Alle bidrag er løbende blevet diskuteret med projektets følgegruppe, der har omfattet repræsentanter fra fiskeriet, fiskeindustrien, erhvervspolitiske organisationer, offentlige myndigheder og den finansielle sektor.



## 2. Den nordjyske fiskeindustri

*Nordjylland er Danmarks fiskeregion – mange mindre virksomheder og få store*

I 2009 var der 59 momsregistrerede virksomheder i Nordjylland indenfor fiskeforarbejdning og 148 i kategorien fiskeauktioner og -engroshandel. Antallet af fiskevirksomheder i regionen er faldet gennem en årrække, men ikke så stærkt som det er tilfældet i resten af landet. Den nordjyske fiskeindustri er derfor i stigende grad dominerende indenfor dansk fiskeindustri og står i dag for mere end 60 % af omsætningen, mere end halvdelen af beskæftigelsen og knapt halvdelen af arbejdsstederne i fiskeindustrien på landsbasis<sup>1</sup>.

En stor andel af virksomhederne er små eller mindre. I 2009 var der blandt virksomhederne indenfor forarbejdning og konservering af fisk mv. 16 arbejdssteder med under 10 ansatte, 28 havde 10-49 ansatte og 16 havde 50 ansatte eller mere, heraf de 7 mere end 100 ansatte. Disse tal inkluderer ikke fiskemelsfabrikker og engroshandelsvirksomheder som f.eks. Royal Greenland mv. De små og mindre virksomheder har kun i begrænset omfang kapital og arbejdskraft til at tage større udviklingsskridt. Interviews bekræfter billedet om, at mange af virksomhederne er ejer ledede med ejeren/familien som drivkraften. Mange er meget traditionelt organiseret og ledet af købmænd og handelsfolk med praktisk uddannelsesbaggrund. Kun få af disse virksomheder har "eksterne" professionelle bestyrelser<sup>2</sup>. Virksomhedsstrukturen sætter derfor klare begrænsninger på, hvor store kompetencer og økonomiske ressourcer sektoren som helhed har for at igangsætte eller indgå i udviklingsprojekter.

Råvarerne til fiskeindustrien i Nordjylland kommer fra danske og udenlandske fiskeres landinger i danske havne, men i meget høj og også stigende grad fra import, der kommer til regionen med skibs- eller lastbilfragt. Værdien af danske fiskeres landinger i danske havne var i 2009 på 1.9 mia. kr. (heraf 1.4 mia. kr. konsumfisk), mens værdien af udenlandske fiskeres landinger i Danmark var på 0.8 mia. kr. I 2009 var den samlede værdi af dansk import af fisk og fiskevarer imidlertid i alt 10.5 mia. kr. En betydelig del af importstatistikens fisk kommer aldrig fysisk til Danmark, men optræder i statistikken, fordi de er blevet købt til videresalg af specialiserede danske grossistvirksomheder, hvoriblandt de største er hjemmehørende i region Nordjylland. I den sammenhæng skal det bemærkes, at Danmark iflg. FAO med en eksport af fisk og fiskeprodukter på 4.5 mia. USD var verdens fjerde største eksportør af fisk og fiskeprodukter i 2008.

*Forarbejdningsindustrien er økonomisk svag – engroshandelen står meget stærkere*

Økonomisk er der stor forskel de enkelte fiskeindustrivirksomheder imellem. Fiskeforarbejdningsindustrien havde i 2008 på landsplan en gennemsnitlig kapitalforrentning før skat og finansielle poster på kun 1,6 % – hvilket er det halve af gennemsnittet i hele den danske værdikæde for fisk<sup>3</sup>. Finanskrisen har lagt et hårdt pres på mange fiskeindustriers økonomi, og flere har måttet lukke. Der er dog adskillige indikationer (regnskaber og interviews) på, at de nordjyske fiskeindustrier har lagt finanskrisen bag sig. Der er naturligvis store forskelle mellem de enkelte aktivitetsområder og virksomheder. Høje overskudsgrader i

---

<sup>1</sup> Fiskeristatistisk årbog 2010 tabel 5.2 og 5.4

<sup>2</sup> "Den danske fiskeindustri's fremtidige udviklingsmuligheder, Analyse, strategi og handlemuligheder" af Teknologisk Institut, Gemba Innovation og Brand Plant 2004.

<sup>3</sup> Fødevarerøkonomisk Institut 2011: Fiskeriets Økonomi 2011, kapitel 6.



fiskemelsindustrien og engroshandelen repræsenterer den ene yderlighed og konkurser i sildeindustrien den anden.

#### *Beskæftigelsen i fiskeindustrien falder*

Beskæftigelsen indenfor fiskeforarbejdning og engroshandel med fisk har været faldende i de senere år. For hele landet faldt beskæftigelsen fra 2004 til 2008 (sidste år med tal) med 14 %, i fiskemelsproduktionen med 17 % og indenfor auktioner og engroshandel med 29 %. På grund af ændringer i opgørelsesmetoden (amter/region og branchekoder) foreligger der ikke entydige tal for Nordjylland, men også i denne region er der sket et fald i beskæftigelsen, om end ikke så markant som på landsplan<sup>4</sup>.

Reduktionen i antallet af medarbejdere i fiskeindustrielle virksomheder også med gode regnskaber vil formentlig fortsætte i årene fremover. Der er aktuelle eksempler på, at fiskeforarbejdning flyttes til udlandet (Nordtyskland), hvor der er lavere lønomkostninger. Også andre konkurrenceparametre (bl.a. miljøomkostningerne) tilskynder til udflagning af visse produktioner.

*Tilberedt/konserveret fisk er den vigtigste og voksende produktgruppe - herefter følger fileten, hel saltvandsfisk samt fiskemel og olie*

De seneste tal for den danske eksport af fisk og fiskeprodukter er fra 2009. Eksporten i 2009 var imidlertid stærkt påvirket af den internationale finanskrisen og faldt 1.9 mia. kr. i værdi og 42.000 tons i mængde fra året før (2008). For at vurdere udviklingen over tid sammenlignes eksporten i 1999 her med eksporten i 2008<sup>5</sup>. I 2008 var den væsentligste produktgruppe tilberedt eller forarbejdet fisk (23 %), mens fileten, hel saltvandsfisk samt krebs- og bløddyr hver udgjorde ca. 15 % af værdien.

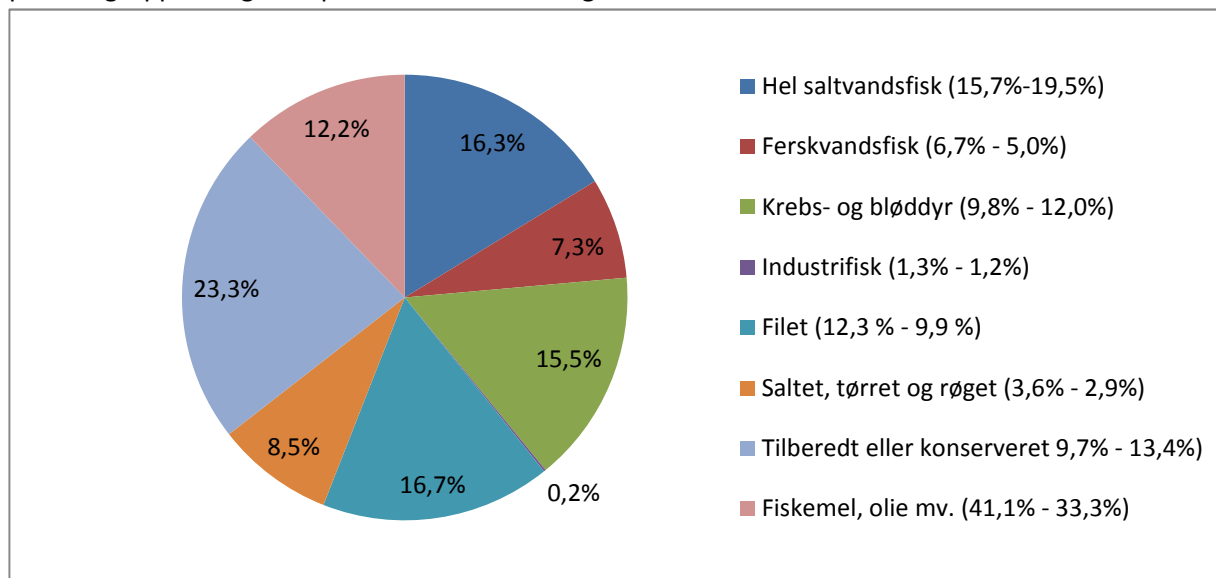
Målt ved produktgruppernes andel af den samlede værdi er det i perioden 1999 til 2008 fiskemel og -olie samt tilberedt og konserveret fisk, der er steget mest, mens det største fald er indenfor grupperne hel saltvandsfisk, saltet og tørret fisk samt fileten.

---

<sup>4</sup> Fiskeristatistisk årbog 2009-2005, tabel 5.3.

<sup>5</sup> Fødevarerministeriet: Månedstabeller for udenrigshandel, samt Fiskeristatistisk årbog 1999 og 2008.

Figur 1: Dansk eksport af fisk og fiskeprodukter 2008. Pct. af samlet værdi (18.8 mia. kr.). I navne på produktgruppen angives i parentes hhv. 1999- og 2008-andel



Bag forskydningerne indenfor de enkelte varegrupper gemmer der sig både udsving i priser, fiskearter og produkter, hvilket blandt andet afspejler forskydninger, som er sket. Stigningen i værdien af fiskemel skyldes prisstigninger på mel og olie, idet mængderne er noget mindre i 2008 end i 1999. Stigningen i værdien af tilberedt og konserveret fisk skyldes primært 40 % større mængder.

Indenfor tilberedt og konserveret fisk er det især tilberedt sild, makrel og panerede fiskefileter, der er steget i værdi. For filetprodukter er både mængder og værdi af torskeprodukter faldet betydeligt, mens værdien af laksefilet er steget. Andre større ændringer er en kraftig stigning i eksporten af rejer, samt af hel saltvandsfisk, sild og frossen fladfish. For yderligere detaljer, se bilag 1 i bilagsrapporten

#### *Vi kan og vil selv-mentaliteten bliver utilstrækkelig i fremtiden*

Fiskeindustrien i Danmark har ry for at tænke kortsigtet og ser sjældent formaliseret samarbejde virksomhederne imellem som en måde, hvorpå konkurrencesituationen kan forbedres. Denne opfattelse høres ofte både i fiskeindustriens egne rækker og i følgeerhvervene – og som regel ledsaget af en beklagelse. Det korte tidsperspektiv skal formentligt ses som en reaktion på, at rammebetingelserne for netop denne industri er meget omskiftelige, ikke mindst de daglige/årlige udsving i råvaretilførsler som følge af vejrlig, fiskeforekomst og -kvoter.

Viljen til og traditionen for samarbejde varierer virksomhederne imellem. Der er eksempler på brede samarbejder om rammebetingelserne i havnene og på bilaterale samarbejder omkring råvareindkøb og produktion. Der er til gengæld ikke mange eksempler på samarbejder omkring forskning og udvikling eller koordinerede eksportfremstød. Fiskeindustriens behov for at skabe større volumen er blevet løst igennem fusioner og opkøb, som det ses i fiskemel- og olieindustrien og i sildeindustrien. Projektets interviews og arbejdet i dialoggrupperne viser imidlertid, at mange ledere i fiskeindustrien ser et stort behov for samarbejde på mange områder. I konsekvens heraf er der i kølvandet på sektorplanprojektet udviklet ideer til bilaterale samarbejder indenfor produktion, og nogle virksomheder har engageret sig i kollektive projekter som sektorplanprojektet har igangsat. Nogle virksomhedsledere ser behov for samarbejde om

råvareindkøb og -leverance og/eller omkring afsætning for at vinde styrke i værdikæden. Foreslåede initiativer inkluderer fælles markedsundersøgelser og afsætningsinitiativer.

Til trods for traditionen for begrænset samarbejde i fiskeindustrien er der tegn på, at en ny type/generation af ledere med mere uddannelse og ønsker om øget professionalisering også på ledelses- og bestyrelsesniveau er på vej frem. Disse ledere vil gerne samarbejde om konkrete initiativer, når de kan se, at det giver mening. Der er potentielt mange muligheder for at etablere samarbejder og udviklingsinitiativer blandt industriens virksomheder og med inddragelse også af offentlige aktører indenfor innovation og udvikling. Interesserede ledere i erhvervet opfordres til af egen drift at kontakte relevante virksomheder eller til at kontakte Fiskeriklyngens sekretariat, som både kan formidle kontakten og tage initiativ til at etablere møder om samarbejde.

For yderligere detaljer om den nordjyske fiskeindustri situation henvises til de senere års branchestudier bl.a. "Fisk uden grænser", analyserne udført for det Nordjyske FiskerikommuneNetværk, Fiskeri-delklyngen, samt artiklen: Innovation i nordjyske fødevarer virksomheder<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Gemba Innovation og Teknologisk Institut 2005: Fisk uden grænser. Flere delrapporter.  
Maritimt Vækstcenter og IFM, AAU 2008: Forprojekt "Fiskeindustri". Delklyngebeskrivelse for fiskerisektoren.  
Maritimt Vækstcenter og IFM, AAU 2009a: Foranalyse. Etablering af nordjysk "vidensfyrtårn" på fiskeriområdet.  
Maritimt Vækstcenter og IFM, AAU 2009b: Notat vedr. den økonomiske situation i den nordjyske fiskeindustri set i lyset af finanskrisen og varslede grønne afgifter. Upubliceret notat til Nordjysk FiskerikommuneNetværk.  
Teknologisk Institut og IFM, AAU 2008: Etablering af Nordjysk Fiskerikommune Netværk samt Eliassen og Raakjær.  
Innovation i nordjyske fødevarer virksomheder: status og perspektiver, i Lindegaard Christensen m.fl.: Hvad skal Nordjylland leve af? 2008.

### 3. Rammebetingelser for den nordjyske fiskeindustris udvikling frem til 2025

Den nordjyske fiskeindustri udvikling de kommende 10-15 år vil i væsentlig grad være bestemt af de erhvervsmæssige rammebetingelser. Disse betingelser er af generel karakter og af sektorspecifik karakter. De generelle betingelser er fælles for de fleste erhvervssektorer i Danmark – f.eks. arbejdsmarkedsregulering, miljølovgivning, erhvervsbeskatning m.v. Nogle forhold er reguleret af EU-lovgivning og gældende også for industriens konkurrenter i nabolandene, mens andre er nationalt besluttede. Disse generelle rammebetingelser har fiskeindustrien en meget beskedent og kun indirekte indflydelse på, f.eks. via erhvervsorganisationerne.

De sektorspecifikke betingelser er også – og i højere grad end de generelle – EU-bestemte, men der er også sektorspecifikke forhold, som er nationalt regulerede. Disse sektorspecifikke betingelser har fiskeindustrien en større indflydelse på via erhvervsorganisationerne og de formaliserede høringsinstitutioner på både EU<sup>7</sup> og nationalt niveau<sup>8</sup>. Til gengæld har fiskeindustriens konkurrenter i EU-landene samme adgang til indflydelse.

#### 3.1 Generelle rammebetingelser

##### *De løntunge produktioner forlader Danmark*

Fiskeindustrien har i de senere år oplevet, at aflønningen af arbejdskraft er blevet en væsentlig konkurrenceparameter, og at man er oppe imod lønninger både i andre EU-lande og i tredjelande, som man ikke kan imødegå gennem automatiseringer eller effektiviseringer. Dette har betydet outsourcing af løntungt arbejde (f.eks. håndfiletering) til Kina. Denne tendens vil fortsætte, og en række nye lavtlønslande i Asien og måske Afrika vil komme på listen. Også mindre løntung produktion vil fremover blive outsourcet til nabolande som Tyskland og Polen i det omfang, disse lande kan opretholde lønniveauer i fødevarerindustrien, som er væsentlig lavere end de danske. De nu skærpede regler for hjemsendelse og aktivering af fiskeindustriens arbejdskraft bidrager heller ikke til at gøre industrien konkurrencedygtig overfor udlandet, idet man ”på den konto” i stort omfang mister kvalificeret arbejdskraft.

##### *En konstruktiv dialog med lokale offentlige myndigheder efterlyses*

Kommunernes prispolitik på forsyningsområdet har stor indflydelse på fiskeindustriens lønsomhed. Fiskeindustrien har et stort vandforbrug, og virksomhederne oplever i disse år store prisstigninger på vandpriser og vandafledningsomkostninger (op til 30 %). Flere projektdeltagende virksomheder har påpeget, at de har store vanskeligheder med at komme i dialog med kommunerne med hensyn til at finde langsigtede, økonomisk acceptable løsninger på denne problematik. De segmenter i fiskeindustrien, som især er udsat for konkurrence fra norsk fiskeindustri, vil fortsat skulle konkurrere mod lavere norske energipriser specielt på el. Ligeledes er omkostningerne til vand/vandafledning vedvarende højere i Danmark end i det øvrige EU/Norge, og implementering af lovgivningen på dette og andre miljøområder opleves af

---

<sup>7</sup> F.eks. RAC-erne (Regional Advisory Councils), EU's rådgivende komité ACFA (Advisory Council on Fisheries and Aquaculture).

<sup>8</sup> Fiskerilovens § 5 og § 6 udvalg.

industrien som mere håndfast i Danmark end hos konkurrenterne. Disse forhold giver ikke noget incitament til at udvide produktionen i Danmark.

#### *Kontroludgifter er blevet en konkurrenceparameter*

Fiskeindustrien er pålagt en række produktionsbetingede afgifter. I de senere år er der sket en markant stigning i de omkostninger, som virksomhederne pålægges (hygiejnekontrolafgift, tonnageafgift, inspektion i forhold til fødevarerforordningen m.m.). Dette til trods for, at stort set alle virksomheder har miljø- og kvalitetsstyringssystemer, som er mere vidtgående end lovens mindstekrav. Disse systemer auditeres årligt af offentligt godkendte auditeringsinstitutioner.

Transaktionsomkostningerne ved import af råvarer har været kraftigt stigende i Danmark i de senere år. Som eksempel herpå kan nævnes, at (kontrol)omkostningerne ved at importere en container med fisk via danske havne er ca. 6 gange så høj, som de er for en tilsvarende container importeret via havnen i Hamborg.

#### *Omlægningen af skatter og afgifter påvirker konkurrenceevnen negativt*

Skattereformen fra 2009 har medført en afgifts-/skatteomlægning i Danmark, hvor fokus er lagt på adfærdsregulerende afgifter - grønne afgifter (energi-, transport- og miljøafgifter). Et stigende omkostningsniveau i Danmark som følge heraf betyder reduceret konkurrenceevne for den nordjyske (danske) fiskeindustri, idet 95 % af produktionen eksporteres til et i forvejen meget konkurrencepræget marked. Såfremt udenlandske konkurrenter ikke pålægges tilsvarende afgifter, bliver det umuligt for fiskeindustrien at vælte afgiftsstigningen over på kunderne.

Fiskeindustrien har behov for en forholdsvis lang indfasningsperiode, dels for at sikre at industrien overlever økonomisk, og dels for at give industrien mulighed for at fortsætte den igangværende modernisering og udvikling med fokus på anvendelse af "renere teknologier". En indfasningsperiode med fortsat offentligt tilskud til udvikling af "renere teknologier" vil give branchen mulighed for gradvist at tilpasse produktionen til de nye afgiftsstrukturer og f.eks. gennem anvendelse af BAT (Best Available Technology) at neutralisere en del af afgiftsforhøjelserne.

#### *Fødevarerikkerhed får stadig større betydning*

Siden midten af 1990'erne er al international handel i stadigt stigende omfang blevet liberaliseret på grundlag af rammebetingelser fastlagt af World Trade Organization (WTO). Rusland er den eneste store verdensøkonomi, som endnu ikke er medlem af WTO. De russiske myndigheder forventer imidlertid, at endelig optagelse finder sted i løbet af 2011. Siden 2007 har Rusland dannet en toldunion med Republikken Belarus (Hviderusland) og Republikken Kasakhstan<sup>9</sup>. På fødevarerområdet har WTO to vigtige aftalesæt: *The Agreement on the Application of Sanitary and Phytosanitary Measures*, SPS-aftalen, og *The Agreement on Technical Barriers to Trade*, TBT-aftalen. SPS-aftalen anerkender medlemslandenes ret til at have foranstaltninger til beskyttelse af sundheden for mennesker, dyr og planter for så vidt, de ikke diskriminerer mellem importerede og nationalt producerede varer. TBT-aftalen tilstræber at sikre, at

---

<sup>9</sup> Eurasian Economic Community (EurAsEc or EAEC, [www.evrases.com](http://www.evrases.com))

tekniske reguleringer og standarder kan anvendes, uden at det medfører unødige handelsmæssige hindringer.

I relation til fiskeri og akvakultur har Verdensorganisationen for dyresundhed OIE udstedt to standarder: *International Aquatic Animal Health Code and the Diagnostic Manual for Aquatic Animal Diseases*, som er internationale referencedokumenter vedrørende sygdomme og zoonoser inden for WTO/SPS. Dokumenterne giver retningslinjer for forebyggende overvågning, notifikation og rapportering af sygdomme såvel som etiske og tekniske regler for handel og certificering.

De tre store handelsblokke EU, Japan og USA benytter sig af forskellige principper til styring af fødevarer-sikkerhed i forbindelse med import fra tredjelande. EU baserer sig på en godkendelse af tredjelandes lovgivning og myndighedssystem såvel som godkendelse af de enkelte varepartier ved ankomst til EU-grænse. De regler, der gælder for medlemslande, skal således også være implementeret i tredjelande. I praksis betyder det, at EU kommissionen opretholder en liste over tredjelande, hvor kommissionen gennem inspektion har godkendt myndighedssystemet samt det lovgrundlag og den praksis, som myndighederne og erhvervet arbejder efter.

Den EU-fødevarerlovgivning, som trådte i kraft i 2005, stiller dels nye og mere specifikke krav i forbindelse med tredjelandes godkendelse til eksport til EU. Kravene til landenes lovgivning og kontrolsystemer omfatter nu direkte produktrelateret fødevarer-sikkerhed samt tilsvarende specifikke krav vedrørende foderområdet, medicin og sygdoms-/zoonoseområdet. Kravene er væsentlige i relation til styring af fødevarer-sikkerhed i produkter fra akvakultur. De betyder i praksis, at lovgivning og kompetente myndigheders organisering, kapacitet og kapabilitet til kontrol af import, fremstilling og anvendelse af foder samt kontrol af dyresygdomme og zoonoser, herunder autorisation, distribution og brug af veterinær lægemidler inden for akvakultur er elementer i godkendelse af tredjelande til eksport af fiskeriprodukter til EU-lande.

Alle animalske produkter, som importeres til EU, skal være ledsaget af et certifikat, som er udstedt af det eksporterende lands kompetente myndighed, og som er accepteret af EU's Fødevaredirektorat. For yderligere detaljer omkring fødevarer-sikkerhed, se bilagsrapportens bilag 2.

### **3.2 Sektorspecifikke rammebetingelser**

#### *Nye råvarer giver mulighed for nye produkter*

Den nordjyske fiskeindustri's råvareforsyning består primært af vildfangen fisk, men opdrættet fisk spiller en stadig større rolle som forsyningskilde. Denne situation vil fortsætte i de kommende 10-15 år og afspejle en udvikling, hvor mængden af vildfangen fisk stagnerer globalt jf. tabel 1, mens mængden af opdrættet fisk som i 2009 udgjorde 38 % af den samlede globale fiskeproduktion iflg. FAO vil stige 3-5 % årligt i de kommende år<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> FAO: World Review of Fisheries and Aquaculture 2010.

Tabel 1. Global produktion af fisk 2004-2009 (mio. tons)

| Produktion | 2004  | 2005  | 2006  | 2007  | 2008  | 2009  |
|------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Fangst     | 92,4  | 92,1  | 89,7  | 89,9  | 89,7  | 90,0  |
| Akvakultur | 41,9  | 44,3  | 47,4  | 49,9  | 52,5  | 55,1  |
| Total      | 134,3 | 136,4 | 137,1 | 139,8 | 142,3 | 145,1 |

Kilde: FAO World Review of Fisheries and Aquaculture 2010.

Fiskeindustriens råvareforsyning fra de nordøstatlantiske havområder kommer dels fra danske fiskefartøjers landinger dels fra import (landet i dansk havn eller fragtet hertil) fra EU/EØS lande. Hertil kommer en betydelig import fra tredjelande, jf. tabel 2.

Tabel 2. Fiskeindustriens råvareforsyning 2009 (mio. Euro)

|                  |        |        |
|------------------|--------|--------|
| Danske landinger | 297,0  | 17,5 % |
| Øvrige EU        | 399,8  | 23,5 % |
| Norge            | 263,7  | 15,5 % |
| Grønland         | 263,1  | 15,5 % |
| Færøerne         | 93,2   | 5,5 %  |
| Island           | 33,8   | 2,0 %  |
| Øvrige 3. lande  | 339,7  | 20,0 % |
| Total            | 1700,3 |        |

Råvareforsyningen fra det nordøstatlantiske havområde er i væsentligt omfang bestemt af EU's fiskeripolitik (ressourcepolitikken), som også omfatter fiskebestande, som er fælles med tredjelande (Norge, Island, Færøerne). EU's fiskeripolitik er p.t. genstand for en gennemgribende revision, som vil sætte rammerne for EU-fiskeriet i de kommende 10 år (2012-2022). Disse rammer er endnu ikke fastlagte, for så vidt som Kommissionens oplæg til den fremtidige politik endnu ikke er offentliggjort<sup>11</sup>. Imidlertid foreligger der fra Kommissionens side hensigtserklæringer, som klart indikerer, i hvilken retning ressourcepolitikken vil bevæge sig. TAC'er (Total Allowable Catches) og nationale kvoter vil fortsat være hjørnestene i ressourcepolitikken<sup>12</sup>. Disse vil fremover blive fastsat på et niveau, som muliggør maksimalt vedvarende (=bæredygtigt) fangststudtag fra de kommercielt betydende fiskebestande (MSY-niveau). Kvotefastsættelse på MSY-niveau vil på kort sigt indebære reducerede TAC'er og kvoter for en række bestande. På længere sigt vil det muliggøre et forøget fangststudtag fra bestande, som p.t. er overfiskede<sup>13</sup>. For de overfiskede bestande<sup>14</sup> vil der blive iværksat flerårige genopretningsprogrammer med henblik på målopfyldelse (=fangststudtag på MSY-niveau) i 2015.

Kommissionen er stærkt fokuseret på at reducere de betydelige udsmid af fisk, som finder sted fra EU-fiskefartøjerne<sup>15</sup>. Et muligt alternativ til et totalt forbud mod udsmid er anvendelse af fangst-TAC'er og

<sup>11</sup> Forventes offentliggjort i juli 2011.

<sup>12</sup> Communication from the Commission concerning a consultation on Fishing Opportunities. 25/5 2011 (COM (2011) 298 final).

<sup>13</sup> Dvs. uhensigtsmæssigt udnyttede og i visse tilfælde udryddelses- eller sammenbrudstruede.

<sup>14</sup> 22 ud af 35 fiskebestande under EU-forvaltning i det østlige Atlanterhav og tilgrænsende havområder var i 2010 overfiskede. I 2004 var tallet 32 ud af 34 bestande.

<sup>15</sup> Kommissær Maria Damanaki's tale 8. juni 2011 "The Future of the Common Fishery Policy is now". Speech/11/418.

fangstkvoter som alternativ til de landings-TAC'er og -kvoter, som hidtil er blevet anvendt. Forslag, hvor hele fangsten "tæller" på kvoten, støttes bl.a. af Danmark. Hvis det vedtages, vil det betyde, at der ilandbringes flere fisk i små størrelser (såvel over som under de vedtagne mindstemål). Det vil udgøre en "ny" ressource, for hvilke der kan udvikles nye produkter og markeder. Samtidig kan øgede landinger af fisk i små størrelser på nogle områder påvirke efterspørgselsmønstre og priser på eksisterende produkter<sup>16</sup>.

#### *Certificering er afgørende for markedsadgangen*

I gennem de seneste år har store detailhandelskæder i USA og Europa besluttet at prioritere salget af fisk fra bæredygtigheds certificerede fiskerier. En række af disse (f.eks. Walmart i USA, Walmart i Canada, Sainsbury, Tesco, Marks & Spencer og ASDA i UK) har meddelt, at de fra 2011/2012 udelukkende vil handle med bæredygtigheds certificeret fisk. Tilsvarende har et konsortium, som dækker 99 % af detailhandelen med fisk i Holland meddelt, at man fra 2011 kun vil sælge certificerede fiskeprodukter. Også McDonald's har meddelt, at de fra oktober 2011 kun vil anvende certificerede fiskeråvarer i deres produkter. Som en konsekvens af denne markedstrend har de danske PO'er (producentorganisationer) påbegyndt en certificeringsproces i Marine Stewardship Council (MSC) regi omfattende alle danske fiskerier, MSC er i dag er det dominerende eco-label certifikat på fiskemarkedet<sup>17</sup>. Til dato er otte danske fiskerier MSC-certificerede, og flere er på vej dertil. Hvis fiskeindustrien vil drage nytte heraf i markedet, er det et krav, at virksomhederne opnår CoC (Chain-of-Custody) certificering hos MSC, hvilket mange danske fiskeindustrier allerede har. Hidtil har MSC-mærket fisk opnået højere priser i markedet, men om denne tendens varer ved, efterhånden som flere fiskerier certificeres, er uvist. Det er imidlertid klart, at omkostningerne til at vedligeholde CoC-certificeringerne vil være årligt tilbagevendende<sup>18</sup>.

Den eksplosive vækst i akvakultur-produktionen og den internationale handel med akvakulturprodukter har givet grundlag for en etablering af et betydeligt antal kommercielle standarder, som ud over at kræve overholdelse af relevant lovgivning vedrørende anvendelse af medicin og andre kemikalier og kontrol af sygdomme definerer almindelige krav til god akvakultur praksis, såvel som krav til for eksempel social ansvarlighed, miljøbelastning, økologi, dyrevelfærd etc. Der er i øjeblikket syv Eco-label standarder for certificering af produkter fra akvakultur, som er aktive i relation til EU markedet<sup>19</sup>. Det store antal standarder bidrager til betydelig forvirring med hensyn til forståelse og prioritering af de forskellige krav-elementer og til en betydelig økonomisk belastning ikke mindst af primærproducenterne og dermed priserne på deres produkter. Det er i dansk fiskeindustri's interesse, at der tages initiativ til at udvikle en internationalt anerkendt standard eller guide og ikke mindst, at der snarest udvikles en guide for danske importøres egenkontrol af leverandører på området.

---

<sup>16</sup> Kommissionens oplæg til den fælles fiskeripolitik 2012-2022 bliver offentliggjort i juli 2011. Hvis det kan nås, vil der blive lavet et rapportbilag, som nærmere redegør for de rammebetingelser, der knytter sig til EU's fiskeripolitik.

<sup>17</sup> Private standards and certification in fisheries and aquaculture – Current practices and emerging issues. FAO Technical Paper 553, 2011.

<sup>18</sup> Årlig audit udført af akkrediteret certificeringsbureau

<sup>19</sup> KRAV (aquaculture), Bio Suisse, Naturland (aquaculture), Aquaculture Stewardship Council, Friend of the Sea (aquaculture), Global GAP (formerly known as EUREPGAP), Global Aquaculture Alliance (GAA).



### *Kravene til sporbarhed øges stadig*

Lovgivningen vedrørende sporbarhed kræver, at enhver producent skal kunne dokumentere sine processer et trin før og et trin efter; dvs. hvorfra kommer indgående råvarer, ingredienser, emballage m.v., og hvortil er det færdige produkt leveret. Med denne simple information er det muligt at spore alle elementer i et givet produkt til sin oprindelse, hvis det viser sig at blive nødvendigt af hensyn til forbrugernes sikkerhed. Kommercielle standarder for certificering eller krav fra de store detailhandelskæder går imidlertid ofte langt videre og kræver fuld sporbarhed af det enkelte produkt, for eksempel gennem brug af strejkodesystemer.

For tredjelande er det ofte en betydelig udfordring at dokumentere sporbarhed til primærproducenter (fiskefartøjer og akvakultur producenter), som landets myndigheder har godkendt til at levere til de virksomheder, som er godkendt til at eksportere. Kun producenter, som lever op til de gældende EU-krav til primærproducenter, kan blive godkendt hertil, og ofte er det kun en lille andel af et tredjelands primærproducenter, der er involveret i levering af råvarer til EU-godkendte produktionsanlæg.

EU-lovgivningen vedrørende illegalt, urapporteret, ureguleret fiskeri (IUU)<sup>20</sup>, som i øjeblikket er under implementering i alle EU-medlemslande og tredjelande, der eksporterer til EU, skal sikre at fiskeprodukter, der omsættes på EU-markedet eller af eksportører af varer fra EU, stammer fra lovlige fiskerier, som forvaltes af de relevante myndigheder i henhold til principper for bæredygtighed.

Lovgivningen kræver, at alle varepartier, som importeres til EU, følges af et IUU-certifikat, hvor landets myndigheder attesterer, at fangsten kommer fra et fartøj, der er registreret og har fisket i henhold til gældende bevarings- og forvaltningsforanstaltninger. Dette gælder også for fangster, som omlades på havet og for varepartier, som reeksporteres. Det er op til den enkelte importør at sikre, at den medfølgende fangstattest er gyldig, både når varen importeres, og når den reeksporteres. Mens implementeringen af ordningen er klar i relation til varer, som er landet af fiskefartøjer i egen flagstat og forarbejdet til eksport i samme flagstat, er udstedelsen såvel som verificeringen af fangstattesten behæftet med store vanskeligheder, når det drejer sig om varer, som er fisket og forarbejdet af fryse- og fabriksskibe i højsøområder eller i områder langt fra flagstaten.

---

<sup>20</sup> Rådets Forordning (EF) No.1005/2008 af 29. september 2008 om en EF-ordning, der skal forebygge, afværge og standse ulovligt, urapporteret og ureguleret fiskeri

## 4. Den nordjyske fiskeindustriens udviklingsmuligheder

Dette afsnit redegør for de udviklingsmuligheder, som er blevet identificeret af sektorplanprojektets deltagere. Afsnittet præsenterer de forslag, som fiskeindustriens repræsentanter opfatter som realistiske og aktuelle, og som har virksomhedernes opbakning. Forslagene er udviklet under arbejdet i de fire segmenter: sildeindustrien, virksomheder med produktion og eksport af ferske og frosne produkter baseret på regionale råvarer, små pakhushvirksomheder med fiskeopskæring samt virksomheder med produktion af færdigretter. Først præsenteres forslag af generel karakter, som principielt kan dække de fleste industrier. Derefter beskrives forslag relateret til de fire segmenter.

### 4.1 Udviklingsmuligheder af generel karakter

#### *a) Fiskeindustriens vidensniveau skal øges*

Fiskeindustriens medarbejdere og ledelser har over mange år opbygget stor knowhow og ekspertise på en række specialiserede områder. Det formelle uddannelsesniveau er imidlertid lavt i de fleste virksomheder, hvilket medfører, at nogle allerede i dag har svært ved at leve op til ændrede krav fra myndigheder og kunder og til at omstille sig til nye markedsmuligheder m.m. Dette er krav, som kun øges i fremtiden, jf. afsnittet om rammebetingelser. Fiskeindustrien vil kunne styrke sit udviklingspotentiale ved at få flere medarbejdere med bredere faglige kompetencer. Det gælder for timelønnede, for mellemledere og teknikere samt på ledelsesniveau. Der eksisterer en række muligheder, der ikke udnyttes fuldt ud i dag; kortere kurser for timelønnede medarbejdere, der blandt andet kan trække på midler i konsumfiskeindustriens arbejdsgiverforenings kompetencefond; projekter og kurser under det regionale erhvervsudviklingssystem for opkvalificering af ledere på forskellige niveauer. For teknikere er der muligheder i erfa-grupper og videreuddannelse (bl.a. som fiskeriteknolog og en ny uddannelse for kvalitets- og produktionschefer mht. mikrobiologi, der er under forberedelse).

I projektet er der identificeret to felter, der burde udvikles: øget synlighed af branchen i uddannelser, der ikke normalt orienterer sig mod fiskeindustrien samt lederudvikling i de helt små virksomheder.

På mellemlederniveau oplever nogle virksomheder problemer ved rekruttering. Dette skyldes forhold som branchens generelle image, kandidaternes manglende kendskab til branchen, virksomhedernes manglende evne til at modtage mellem- og højtuddannede personer samt generelt problemer omkring rekruttering i geografiske periferiområder. Det anbefales derfor, at der igangsættes et projekt, hvor behovet for konkrete kompetencer i virksomhederne analyseres. Herved kan branchen identificere uddannelsesinstitutioner, der uddanner personer med de relevante kompetencer. Branchen kan herefter gøre sig synlig overfor disse uddannelsesinstitutioner og deres studerende, f.eks. ved at stille praktikpladser til rådighed, formulere projektopgaver samt levere case-materiale fra fiskeindustrien til uddannelsesbrug. Projektet kan eventuelt kobles til Vækstforums aftaler om parløb mellem erhvervslivet og nordjyske uddannelsesinstitutioner<sup>21</sup>. Parallelt med denne proces anbefales, at branchen som helhed diskuterer, hvordan man bedst modtager mellem- og højtuddannede personer, eksempelvis ved temamøder eller erfa-grupper.

---

<sup>21</sup> Senest eksemplificeret ved partnerskab mellem Aalborg Handelsskole og Nowaco, der handler med frosne fødevarer, se bilagsrapporten.

I sektoren er der mange helt små virksomheder, hvor lederne er stærkt involveret i alle aspekter af virksomhedens drift. Det er en styrke, så længe virksomheden er lille og overskuelig. Men én person som omdrejningspunkt gør virksomheden sårbar og hæmmer muligheder for vækst. Det vil være en styrke med en ændring af ledelseskulturen, så flere kan indgå i ledelsen. Men det rører samtidig ved selve drivkraften i lederens engagement. Det anbefales derfor, at der i samarbejde med det regionale væksthus etableres et *ledelsesudviklingsprojekt for ejer-ledere af helt små virksomheder*. Da revisoren ofte er den centrale rådgiver for disse virksomheder, er grundig information om projektet og dets muligheder til de centrale revisorer en mulighed for at få båret ideen ud i virksomhederne.

#### *b) Biprodukter fra eksisterende produktioner skal udnyttes*

I store dele af fiskeindustrien bliver en væsentlig del af råvaren frasorteret i forarbejdningen som affald. Dette affald vil i mange tilfælde kunne anvendes til produkter af højere værdi end fiskemel og -olie. Udnyttelse af affald til biprodukter med højere værdi vil både øge udnyttelsen af den begrænsede fiskeressource og forbedre virksomhedernes indtjening. Fremstillingen af biprodukter kan stille krav om ændret produktionsproces (for at højne kvaliteten af biproduktet), teknologi til udvinding af biproduktet samt eventuelt udvikling af markederne for biprodukterne. Mange virksomheder i fiskeindustrien vurderer, at de ikke har tilstrækkelige økonomiske og mandskabsmæssige ressourcer til at gå videre med anden anvendelse af biprodukter. Det anbefales derfor, at Fiskeriklyngen og/eller DSA organiserer møder om de muligheder, der kan være for at udnytte affald/udvikle biprodukter, og hvilken rådgivning og økonomisk støtte virksomhederne kan få til processen. I det omfang udviklingsprocessen ikke kan håndteres indenfor den enkelte virksomheds rammer, kan møderne benyttes til at identificere virksomheder med ensartede muligheder for udnyttelse af biprodukter og med interesse i fælles projekter. Det anbefales, at regionen prioriterer støtte til fælles projekter af denne karakter.

#### *c) Anvendelsen af renere teknologier skal fremmes*

Mange virksomheder i fiskeindustrien gennemførte renere teknologiprojekter i 1990'erne med et godt resultat. Over tid er der imidlertid sket et tilbagefald, der hvor fokus på indsatsen ikke er blevet opretholdt. Med de stadigt stigende energi-, vand- og vandafledningsafgifter er det af væsentlig betydning for virksomhedernes økonomi og image, at de i alle henseender fremstår som bæredygtige i forhold til ressourceanvendelsen i produktionen. Det anbefales derfor, at virksomhederne tilbydes assistance til et check af deres renere teknologiindsats og hjælp til forbedringer, hvor det er muligt.

## **4.2 Udfordringer og muligheder for de fire udvalgte delsektorer**

### **4.2.1 Sildeindustrien<sup>22</sup>**

*Sildefiletering og syrning:* Virksomhederne i Nordjylland har søgt at matche koncentrationen i fiskerflåden. Det har medført opbygning af en meget stor produktionskapacitet i de enkelte virksomheder, så de er i stand til at aftage hele laster fra store sildefartøjer. Disse produktionsanlæg står i lange perioder ubenyttede hen.

---

<sup>22</sup> Beskrivelsen og forslagene stammer fra branchestrategi med SWOT-analyse udviklet i sektorplansprojektet og efterfølgende optaget af den pelagiske gruppe under DSA. Se branchestrategien i bilagsrapporten.

Der er hård konkurrence om landingerne både mellem de nordjyske sildevirksomheder indbyrdes og deres udenlandske konkurrenter. Specielt er de danske fabrikker i de senere år blevet presset af en lav total fangstkvote på nordsøsilde. Det har været en medvirkende årsag til, at én af de større virksomheder i 2011 er gået konkurs. Sildevirksomhederne afsætter ferske og syrnede fileter på et meget konkurrencepræget marked. Konkurrencen har gennem lang tid presset virksomhederne på indtjeningen og ført til en stærk konsolidering indenfor segmentet. Denne konsolidering er forstærket i projektperioden.

Arbejdsgruppen for sildeindustri har formuleret en udviklingsvision om, at der skal arbejdes mod "*en økonomisk bæredygtig sildeindustri, karakteriseret af – og kendt for – miljømæssig bæredygtig produktion af sunde sildeprodukter af høj kvalitet*".

Sildeindustrien er allerede i dag karakteriseret ved at levere et godt og sundt produkt. En meget stor del af silderåvarerne er MSC-certificerede og dermed dokumenteret fanget under bæredygtige forhold. En stor del af visionens mål er derfor indenfor sigt. Beklageligvis tynges industrien generelt af en dårlig indtjening samtidig med, at en stadig forbedret praksis i produktionen ikke er omsat til et godt image i befolkningen eller til en øget betaling for sildeprodukterne.

Der sker løbende en udvikling af produktionsprocessen og produktionen. Udviklingen sker som oftest i den enkelte virksomhed, som derved søger at øge sin egen konkurrenceevne. Men udvikling af produkter og processer er afgørende for at opretholde konkurrenceevnen i hele sildeindustrien. De tre vigtigste forslag hertil er:

*Reduktion i vand og energiforbrug i sildeforarbejdningen (jf. forslag a i afsnit 4.1)*

*Udnyttelse af restprodukter fra produktion (jf. forslag b i afsnit 4.1)*

*d) Opgradering af syrneprocessen*

I dag står de danske virksomheder produktionsteknisk stærkt på syrneområdet. Der er imidlertid en række projekter i gang i Norge, der sigter på at øge konkurrentvirksomhedernes viden på feltet. For at bibeholde førerpositionen er det vigtigt, at danske virksomheder holder sig ajour med den nyeste viden på området. Et fælles studieprojekt for virksomhederne med fokus på at samle aktuel viden kan give flere gunstige resultater: dels en generel øget viden, som kan anvendes konkret i de enkelte virksomheder og dels en afdækning af nye processer, der giver mulighed for bedre produktkvalitet og/eller reduceret brug af energi, vand og/eller syrestoffer. Studiet kan være et godt input til reduktion i industriens vand- og energiforbrug (som omtalt ovenfor) med de økonomiske og miljømæssige fordele, dette indebærer. Det anbefales derfor, at Fiskeriklyngen eller DSAs pelagiske gruppe indkalder virksomheder med interesse i syrneprocessen til møde om formulering af et sådant fælles projekt.

#### 4.2.2 Virksomheder med eksport af fersk og frossen fisk på basis af regionale råvarer<sup>23</sup>

Virksomhederne er i nordjysk sammenhæng mellemstore og leverer fortrinsvis til opkøbere. Nogle få virksomheder har også egne brands på markedet. Virksomhederne er lokaliseret i nærhed af den regionale råvare, har et stort kendskab til råvaren og en stabil arbejdskraft med megen produktionsrelateret knowhow. Produkterne er kvalitetsmæssigt i den bedre ende af skalaen, og virksomhederne kan derfor

---

<sup>23</sup> Beskrivelsen og forslagene stammer fra det udviklingskatalog, der er lavet i sektorplansprojektet. Se udviklingskataloget med SWOT-analyse i bilagsrapporten.

tillade sig ikke kun at konkurrere på prisen. Høje produktionsomkostninger opfattes dog som en alvorlig udfordring. Afhængigheden af regionale fiskeressourcer gør også virksomhederne sårbare overfor udsving i de lokale/regionale fangster, både for så vidt angår kvotestørrelse og sæsonudsving. Aktuelt er tilgængeligheden af regionale ressourcer ikke presset kvotemæssigt, men strukturændringer i fiskerierhvervet og forvaltningsmæssige tiltag rettet mod visse fiskearter (specielt torsk) gør den fremtidige ressourcetilgang usikker.

Virksomhedernes eksport har et stort volumen. Salget foregår oftest via salgsagenter eller opkøbere, der videresælger. Virksomhederne selv har ofte temmelig begrænset markedsviden. Samtidig konstaterer virksomhederne, at der ikke er nogen nem adgang til en generel markedsviden, som for eksempel den norske fiskeindustri har det. Et generelt, men også detaljeret kendskab til udvalgte markeder for fiskeprodukter vil give mulighed for koordinerede markedsfremstød for en række nordjyske/danske fiskeindustrielle virksomheder. Et forbedret markedsviden vil også kunne udnyttes af den enkelte virksomhed til individuel markedsudvikling, f.eks. i form af udvikling/tilpasning af eksisterende produkter eller salg af eksisterende produkter til nye markeder/markedssegmenter. Konkret foreslås:

*e) Øget kendskab til marked og slutbrugere*

Virksomhedernes markedsviden vil kunne øges ved, at der etableres et "Fiskeindustriens Afsætningsudvalg", som kan stå for indsamling af markedsinformation, systematisere brugen af de eksisterende muligheder for markedsføringsstøtte, og som kan stå for fælles markedsføringstiltag f.eks. på messer. Dette initiativ vil kræve et nationalt engagement fra brancheorganisationen Danish Seafood Association (DSA). Et afsætningsudvalg vil uden tvivl kunne styrke den samlede danske fiskeeksport. Men der er en modstand blandt mange virksomheder mod at deltage og bidrage til fælles aktiviteter (flere af DSAs fælles aktiviteter har lav deltagelse fra medlemsvirksomhederne).

Som et indledende skridt foreslås, at der foretages en afklaring af, hvordan et nordjysk fiskeindustriens afsætningsudvalg kan organiseres. Selvom den norske eksport er meget mindre varieret end den danske, kan der hentes inspiration herfra, idet den har været en medvirkende årsag til, at Norge er blevet verdensførende indenfor kollektiv markedsføring og – udvikling af fiskeprodukter.

For ikke at vente på etablering af et afsætningsudvalg foreslås, at enkelte virksomheder eller grupper af virksomheder i fællesskab organiserer afsætningsaktiviteter rettet mod bestemte markeder, messefremstød mm. Dette bør ske i samarbejde med DSAs sekretariat, der har erfaring med organisering af sådanne tiltag.

*f) Forbedre kapacitetsudnyttelse ved brug af alternative arter*

Hos virksomhederne i dette segment er der i årets løb perioder med lav kapacitetsudnyttelse. I disse perioder kunne alternative fiskearter muligvis forarbejdes på produktionsanlæggene. Nogle virksomheder har i mange år importeret fisk til forarbejdning i disse sæsoner. En anden mulighed er at anvende arter, der i dag kun i begrænset omfang udnyttes kommercielt. Når formålet er udnyttelse af det eksisterende produktionsapparat, vil kravet til ressourcemængde af alternative arter være mindre end ved etablering af helt nye produktioner. Kravet til sæsonforekomst, der passer sammen med lavsæson for eksisterende arter vil imidlertid være større. Ud over den biologiske viden om forekomsten af sådanne supplerende ressourcer, og at den rigtige forarbejdningsteknologi er til stede, skal der være et marked for produkterne.

Der skal derfor ske en koordinering mellem værdikædens forskellige led fra fisker til marked. I første omgang anbefales det, at der igangsættes et projekt, der scanner mulige arter med afsæt i de biologiske forhold (på basis af landingsdata og forsøgsfiskerier), herunder sæsonsving i forekomsten. Afhængigt af resultatet heraf kan et bredere anlagt projekt, som inddrager de efterfølgende led i værdikæden, igangsættes.

#### 4.2.3 Små pakhusvirksomheder<sup>24</sup>

Dette segment består af mindre virksomheder, der opkøber fersk fisk på de regionale auktioner og videresælger fisken direkte eller i opskåret form. Det er typisk virksomheder med 3-10 ansatte og én person, der både ejer og leder virksomheden, og som er med i alle aktiviteter. Der er adskillige af denne type virksomheder i Hanstholm, Hirtshals, Strandby og Skagen.

Virksomhederne er udover nærheden til råvaretilførslerne kendetegnet ved: god kontakt til kunder, "hands-on" ledelse, stor fleksibilitet i produktionen og hurtigt procesforløb. Flere af virksomhederne har igennem de senere år introduceret alternative salgs- og distributionsmodeller. Virksomhedernes styrke er ejernes fulde overblik over alle aspekter i driften og deres totale engagement. Med personlig involvering i alle processer er det imidlertid vanskeligt for ejerne at få tid og koncentration til at arbejde med virksomhedernes udvikling. Så længe alle aktiviteter samles om én person, begrænser dennes råderum og dermed virksomhedens vækstmuligheder.

##### *g) Undersøge behov for udvikling af alternative salgsmodeller for fersk fisk*

Det er vurderingen, at der igennem forbedring/forenkling af forbrugernes adgang til frisk kvalitetsfisk, er et betydeligt potentiale for at øge forbruget og salget af frisk fisk på nærmarkederne. De mindre virksomheder, som er specialiseret i salg af fersk fisk og opskæring, har gode muligheder for at udnytte ressourcenærheden til at øge konsumenttilgængeligheden af frisk fersk fisk ved fortsat udvikling af alternative salgs- og distributionsmetoder. En række af de små pakhusvirksomheder er allerede opmærksomme på denne mulighed. Det er ikke klart i hvilket omfang, mulighederne udnyttes optimalt, blandt andet fordi disse virksomheder har begrænsede ressourcer. Det anbefales derfor, at der etableres et forprojekt med det formål at undersøge i hvilket omfang virksomhederne i segmentet har brug for støtte til at udvikle dette marked eksempelvis ved en analyse, der kortlægger og evaluerer alternative distributions- og salgsmodeller for salg af frisk fisk direkte til forbrugere på nærmarkeder i Danmark, Sydnorge, Vestsverige og Nordtyskland. Som en indledning opfordres Fiskeriklyngen til at invitere relevante virksomheder til et temamøde, hvorunder erfaringer fra tilsvarende markedsudvikling med direkte forbrugersalg i andre brancher inddrages.

Lederne i disse virksomheder er som ovenfor nævnt stærkt involveret i alle aspekter af virksomhedens drift, hvilket er en styrke, men også en svaghed. Det vil derfor i høj grad være aktuelt for denne gruppe af virksomhedsledere at indgå i et *ledelsesudviklingsprojekt, som foreslået i afsnit 4.1*. For at få målgruppen i tale skal udviklingsindsatsen være meget direkte, jordnær og dialogbaseret.

#### 4.2.4 Producenter af færdigretter og portionspakninger

---

<sup>24</sup> For SWOT analyse for pakhusvirksomhederne se bilagsrapporten

Der er et mindre antal store producenter af færdigretter i Nordjylland. Disse virksomheder har ikke så meget til fælles, at de kan siges at udgøre et homogent segment. Nogle af virksomhederne tilhører store globale aktører, som kun har en (mindre) del af sine aktiviteter lokaliseret i Nordjylland. Aktuelt ser disse virksomheder en fordel i den fleksibilitet i produktion og kvalitetssikring, der kan leveres fra Nordjylland. Flere af dem har imidlertid (om)placeret den arbejdskraftintensive produktion til/ i lande med lavere omkostningsniveau som f.eks. Tyskland, Polen, Skotland eller Kina. Virksomheders regionale binding er stærkt begrænset. Flere af disse er i den nordjyske region hovedsagelig af historiske grunde og bliver i regionen for at udnytte den gode adgang til fiskeressourcerne i det nordøstlige Atlanterhav, og fordi der er bundet store kapitalressourcer i produktionsanlæggene.

Virksomhederne i denne kategori er så forskelligartede, at der ikke har kunnet peges på *fælles* udviklingsstrategier eller -muligheder for dem som gruppe.

Efter dialogen med disse virksomheder er det opfattelsen, at virksomhederne enkeltvis er interesseret i udviklingen af den nordjyske fiskeindustri sektor som helhed og gerne vil deltage i/bidrage til regionale udviklingsprojekter.

Det samme forhold gør sig gældende for de en gros fiske(handels)virksomheder (tradingvirksomheder), som befinder sig i regionen, men som ikke har produktion eller er aftager af regionale råvarer i noget større omfang

## 5. Vejen frem

I analysen af styrker og svagheder dukker de generelle rammebetingelser som f.eks. lønninger, afgifter mv. i Danmark konstant op som en svaghed for den nordjyske (danske) fiskeindustri i dag. Dette er forhold, som også i fremtiden vil byde på alvorlige udfordringer. Mulighederne for at få ændret på de generelle rammebetingelser er en del af de politiske opgaver, som brancheorganisationen Danish Seafood Association varetager. Ændringer i rammebetingelserne kan imidlertid også rumme nye muligheder for udvikling. Projektets udviklingsperspektiver fokuserer derfor på de udfordringer og udviklingsmuligheder, hvor de(n) enkelte virksomheder(er) i den nordjyske region har mulighed for at handle og sætte initiativer i gang. Dette betyder også, at udgangspunktet for initiativerne er samarbejde mellem virksomheder og organisationer i Nordjylland. Dette betyder dog på ingen måde, at løsninger og aktiviteter skal findes indenfor regionens grænser. Løsningerne skal trække på erfaringer og samarbejde med virksomheder, organisationer og forskning i alle dele af Danmark og den øvrige verden. Initiativerne skal gerne tage udgangspunkt i de kræfter, der kan findes i den nordjyske fiskeindustri – i virksomhedssamarbejde og i samarbejde med institutioner, myndigheder og organisationer i regionen.

De væsentligste udviklingsideer er sammenfattet i skemaerne nedenfor sammen med en omtale af hvem, der efter projektets opfattelse, skal tage initiativer for at realisere forslagene. Mulige aktører introduceres først kort:

*Region Nordjylland.* Regionen står for udarbejdelse af regionale udviklingsplaner. Dette varetages af Vækstforum, der udover udarbejdelse af erhvervsudviklingsstrategi også har midler til projekter og initiativer. Ét initiativ er etablering af en fødevareklynge med fire delklynger. En af disse fokuserer på fiskerisektoren.

*Fiskeriklyngen (delklynge for fiskerisektoren):* Fiskeriklyngen søger at være knudepunkt for projekter og aktiviteter for fiskeindustrien. Klyngen rummer et sekretariat, der har til huse på Nordsøen Forskerpark. Fiskeriklyngen står som formidler af en række udviklingsprojekter, blandt andet udnyttelse af biprodukter, der er udsprunget af dette arbejde. Klyngesekretariatet kan hjælpe med formulering af projekter og afsøge støttemuligheder for virksomheder med ideer. Samtidig vil sekretariatet, i det omfang der er ressource til det, være opsøgende i forhold til at følge op på ideer og kontakter fra sektorplanen.

*Kommunerne* har også et ansvar for den lokale erhvervsudvikling. Det foregår i den enkelte kommune eller i samarbejde med andre.

*Erhvervskontorer og Væksthus Nordjylland:* Alle kommuner har et erhvervskontor, der står til rådighed for virksomhederne med hjælp til erhvervsudvikling. Desuden driver kommunerne i region Nordjylland sammen Væksthus Nordjylland, som fungerer som netværksfacilitator og operatør på vækst- og udviklingsprogrammer.

*Fiskerikommunenetværket:* For at styrke den lokale fiskerisektor har foreløbig seks fiskerikommuner i regionen etableret et såkaldt "Fiskerikommunenetværk". Der er ingen midler til at gennemføre projekter i netværket, men samarbejdet kan medvirke til at bringe aktuelle sager videre i det politiske system og derved støtte erhvervet i nogle sammenhænge, hvor de politisk betingede rammebetingelser forringes.



*Danish Seafood Association (DSA):* Brancheorganisation for de danske fiskeindustrier, herunder fiskeeksportører. Organisationen har et mindre sekretariat i København (2½ person). Dette varetager en række funktioner i forhold til information om rammebetingelser, formidler og organiserer eksportfremme aktiviteter og kan nedsætte arbejdsgrupper om enkelte emner (f.eks. den fungerende pelagiske gruppe). Formulering og organisering af projekter og mv. er i høj grad op til virksomhederne enkeltvis eller i grupper.

### Generelle udviklingsmuligheder

- a) Kompetenceudvikling og analyse af behov for- og etablere samarbejde med uddannelsesinstitutioner

|   |   |
|---|---|
| <b>Ledelsesudvikling især i små ejer-ledede virksomheder for at forbedre vækstbetingelserne</b> | <p><b>Fiskeriklyngen</b> samler relevante virksomheder</p> <p><b>Væksthus Nordjylland eller erhvervskontorer</b> sætter projekt op</p> <p><b>Revisorer</b> der er centrale for rådgivning af virksomhedsgruppen informeres, så de kan medvirke til at bære projektideen ind i virksomhederne</p> <p><b>Virksomhederne</b> forpligter sig til deltagelse. De kan eventuelt definere behov for aflastning som en del af projektet</p>   |
| <b>Øge videns- og uddannelsesniveaueet i virksomhederne</b>                                     | <p><b>Fiskeriklyngen/DSA igangsætter</b> projekt (evt. via fiskerifonden): Scanner behov for nye kompetencer i virksomhederne: Hvilke uddannelser/kompetencer er ønsket men ikke til stede?</p> <p><b>DSA-gruppe (evt. i Nordjylland) sammen med Væksthus Nordjylland:</b> Laver samarbejdsaftale med relevante uddannelsesinstitutioner og (grupper af) virksomheder. Udveksling af praktikanter, studerende og eksempler til undervisning</p> <p><b>Væksthus/erhvervskontorer:</b> Skal rådgive og støtte virksomhederne i integration af nye fagligheder</p> |

- b) Udnyttelse af biprodukter

|   |   |
|---|---|
| <b>Udnyttelse af rest- og biprodukter</b> | <p><b>Fiskeriklyngen</b> samler virksomheder med fælles biprodukter. <i>ProjektTrash 2cash er allerede bevilget og på vej til at begynde</i></p> <p><b>Virksomheder</b> med biprodukt går i spidsen for testprojekter</p> |
|---|---|

- c) Renere teknologi

|                         |  |
|-------------------------|--|
| <b>Renere teknologi</b> | <p><b>Regionen/Vækstforum</b> skal i lighed med tidligere etablere en ordning for screening af virksomheders renere teknologiindsats</p> <p><b>Ordningens konsulent</b> identificerer de generelle problemer og formidler denne viden til <b>Fiskeriklyngen/enkeltprojekter, der genererer et projekt (evt. midler fra Fiskerifonden)</b> om udvikling af renere teknologi på et/flere af typiske områder. Projektet gennemføres med afsæt i enkelte fiskeindustrier i samarbejde med relevante konsulenter, teknologileverandører mv.</p> |
|-------------------------|--|

## Sildeindustrien

### d) Opgradering af syrneprocessen

|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| <b>Opgradering af syrneprocessen</b> | <b>Pelagisk gruppe under DSA (evt. fiskeriklyngen):</b> samler virksomheder med interesse i syrneprocessen til projektformulering<br><b>En/flere sildevirksomheder</b> stiller sig i spidsen for testprojekter |
|--------------------------------------|--|

## Virksomheder med eksport af fersk og frost på basis af regionale råvarer

### e) Øge kendskab til marked og slutbrugere

|  |   |
|--|---|
| <b>Etablere et fiskeriets afsætningsudvalg der kan levere markedsindsigt</b> | <b>DSA</b> bør være omdrejningspunkt for organisering af et fiskeriets afsætningsudvalg. Det kunne overvejes om det kunne lægges i en separat eksportorganisation, der er finansieret af en eksportafgift.<br><br>Som et første skridt:<br><b>Fiskeriklyngen sammen med interesserede virksomheder fra projektet</b> sonderer mulighederne for et nordjysk afsætningsudvalg |
| <b>Målrettede afsætnings-initiativer</b>                                     | <b>Grupper af virksomheder (evt. en af segmentgrupperne)</b> skal organisere aktiviteter rettet mod bestemte områder og produkter. <b>Fiskeriklyngen</b> kan benyttes som afsæt for samling af gruppen<br><b>DSAs sekretariat</b> faciliterer kontakt til eksportinitiativer og laver ansøgninger om tilskud  |

### f) Forbedre kapacitetsudnyttelse

|   |  |
|---|--|
| <b>Øge kapacitetsudnyttelse ved alternative arter</b> | <b>Fiskeriklyngen</b> organiserer møder for at samle interesserede virksomheder, samt ideer til mulige arter<br><b>Virksomheder og fiskeriklyngen formulerer et projekt</b> (evt. finansieret af fiskerifonden og regionale midler). Projektet skal scanne muligheder for at udnytte nye arter mht. nuværende tilgængelige ressourcer, de biologiske muligheder, sæsonsving i ressourcer, og praktiske muligheder for tilførsler (hvem skal fange og hvordan?)<br><br>Identificeres helt nye arter kan det afføde behov for nyt projekt, der inddrager hele værdikæden |
|---|--|

## Små pakhusvirksomheder

h) Undersøge behov for udvikling af alternative salgsmødeller for fersk fisk

|  |  |
|--|--|
| <b>Forprojekt:<br/>Behov for<br/>analyse til<br/>udvikling af<br/>alternative<br/>salgsmødeller for<br/>fersk fisk</b> | <b>Fiskeriklyngen</b> tager initiativ til at gennemføre et temamøde, hvor de relevante virksomheder diskuterer muligheder og barrierer, herunder erfaringer fra andre brancher. Dette kan afdække behovet for et forprojekt, der ser på barrierer for udvikling af alternative salgsmødeller for fersk fisk hos de mindre pakhusvirksomheder. Afhængig af resultatet og typen af barrierer: <ul style="list-style-type: none"><li>- Overlades udviklingen til virksomhederne</li><li>- Støttes udviklingen via ledelsesudvikling (element i forslag a)</li><li>- Formuleres et projekt om analyse af barrierer og muligheder for udvikling af alternative salgsmødeller for fersk fisk</li></ul> Formuleres et analyseprojekt bør fiskeriklyngen være centrum for at danne projektgruppe af pakhusvirksomheder og relevante videninstitutioner/konsulenter |
|--|--|

Udviklingsideerne er fremkommet i arbejdet med sektorplansprojektet blandt de nordjyske fiskeindustrier. I forlængelse heraf er der peget på, hvem der bør tage initiativ til - eller være omdrejningspunkt for at udvikle og formulere projekter og initiativer.

### **Første projekt med udspring i sektorplanen: Trash2cash**

Sektorplanens diskussioner om udnyttelse af biprodukter og markedsudvikling har været en væsentlig inspirationskilde til formulering af projektet: "Trash2Cash - Optimal udnyttelse af fiskeressourcer og restprodukter fra fiskeri og fiskeindustri i Nordjylland".

Trash2cash er netop startet og rummer projekter, der er placeret i fire nordjyske kommuner. Hvert projekt fokuserer på lokale muligheder med hensyn til om udnyttelse af restprodukter eller afsætning af høj kvalitetsfisk på Sjælland. I hvert projekt samarbejder lokale fiskeindustrier med forskere og videninstitutioner om at undersøge mulighederne for fx udnyttelse af konkrete restprodukter teknisk og markeds mæssigt.

Ansaret for at tage initiativer ligger principielt hos branchens virksomheder. For at samle initiativerne peges imidlertid på organisationerne - Fiskeri-klyngen, DSA og delvist Regionen, der kan fungere som katalysatorer og samle interesserede virksomheder omkring projekter og initiativer. Disse organisationer har kun begrænsede ressourcer til at forberede og gennemføre projekter. Derfor kan projekterne kun gennemføres med udbytte for erhvervet ved, at virksomhederne selv indgår i at definere problemerne og gennemfører udviklingsprojekterne, så resultaterne bliver anvendelige for dem.

De virkelig ansvarlige for at sikre udvikling i den nordjyske fiskeindustri og projekternes gennemførelse er derfor de enkelte virksomheders ledere og medarbejdere, der kan se mulighederne for udvikling ved projekter og samarbejde. I den sammenhæng kan organisationerne kun være katalysatorer for initiativer:

knudepunkter, der kan støtte med at samle interesserede partner, formulere og tilrettelægge projekter og eventuelt hjælpe med at identificere og søge støtte til gennemførelse af det enkelte projekt.

**Kontaktadresser:**



**Danish Seafood Association**  
H. C. Andersens Boulevard 37, 1.  
DK - 1553 København V  
Tlf.: +45 3314 9999

E-mail: [mail@danishseafood.org](mailto:mail@danishseafood.org)

Hjemmeside: [www.danishseafood.org](http://www.danishseafood.org)

**Fiskeriklyngen**

Nordsøen Forskerpark  
Willemoesgade 2  
9850 Hirtshals  
Tlf: 7220 2930

Hjemmeside: [www.fiskeviden.dk](http://www.fiskeviden.dk)