



AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Aalborg Universitet

Udviklingskatalog for den nordjyske fiskeindustri

Hvem, hvad, hvordan?

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). *Udviklingskatalog for den nordjyske fiskeindustri: Hvem, hvad, hvordan?* 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 providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

UDVIKLINGSKATALOG FOR DEN NORDJYSKE FISKEINDUSTRI - HVEM, HVAD, HVORDAN?

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



 REGION NORDJYLLAND
REGIONAL UDVIKLING

mad på Nordjysk
FØDEVAREFESTIVAL 2011



Hvilken betydning har fiskeindustrien i Region Nordjylland?

Nordjylland er Danmarks største fiskeregion. Fiskeindustrien i regionen står for mere end 60 % af omsætningen, mere end halvdelen af beskæftigelsen og knapt halvdelen af virksomhederne på landsbasis. En stor andel af regionens mange fiskevirksomheder er små. I 2009 var der 16 med under 10 ansatte, 28 havde 10-49 ansatte og 16 flere end 50 ansatte, heraf 7 flere end 100 ansatte. Heri er ikke medregnet fiskemelsfabrikker og engroshandelsvirksomheder.



Fiskeindustriens råvaregrundlag er danske og udenlandske fiskeres landinger i danske havne, men i høj og tiltagende grad også importerede råvarer, der kommer til regionen med fragtskib eller lastbil. Værdien af danske fiskeres landinger i danske havne var i 2009 på 1.9 mia. kr. mens værdien af udenlandske fiskeres landinger i Danmark var på 0.8 mia. kr.

Mange fiskeindustrivirksomheder er meget traditionelt organiseret og ledet af "købmænd" med en overvejende praktisk uddannelsesbaggrund. Kun få virksomheder har "eksterne" professionelle bestyrelser. Virksomhedsstrukturen sætter en begrænsning på, hvor store kompetencer og økonomiske ressourcer sektoren som helhed har til at igangsætte eller indgå i udviklingsprojekter.

Det siges ofte i egne rækker, at fiskeindustrien tænker kortsigtet og sjældent ser samarbejde som en vej til en forbedret konkurrencesituation. Det korte tidsperspektiv er i høj grad en følge af, at rammebetingelserne for industri en er stærkt omskiftelige, ikke mindst de daglige/årliche udsving i råvaretilførslerne som følge af vejrlig, fiskeforekomst og -kvoter.

Viljen til og traditionen for samarbejde varierer virksomhederne imellem. Der er eksempler på brede samarbejder om rammebetingelser i havnene og på bilaterale samarbejder omkring råvareindkøb og produktion. Der er til gengæld ikke mange eksempler på samarbejder omkring forskning og udvikling eller markedsføring. Arbejdet i projektets dialoggrupper har vist, at mange ledere i fiskeindustrien ser et stort behov for samarbejde på en række områder.

HVEM HAR LAVET UDVIKLINGSKATALOGET?

Projektet "Sektorplan for den nordjyske fiskeindustri 2010-2025" er iværksat af Vækstforum for Region Nordjylland og Fødevareministeriet og gennemført af virksomheder i fiskeindustrien i samarbejde med Aalborg Universitet, Teknologisk Institut, SCP Consult og Nordsøen Forskerpark. Formålet med projektet har været er at anvise udviklingsveje der tager udgangspunkt i virksomhedernes virkelighed. Dette udviklingskatalog er et uddrag af sektorplanen.

Hvilke udviklingsmuligheder er der for fiskeindustrien?

Generelt

a) Fiskeindustriens vidensniveau skal øges

Det formelle uddannelsesniveau i fiskeindustrien er lavt. Dette medfører, at nogle virksomheder allerede i dag har svært ved at leve op til ændrede krav fra myndigheder og kunder og omstille sig til nye markedsmuligheder m.m.

Der eksisterer en række uddannelsesmuligheder, der ikke udnyttes fuldt ud i dag, bl.a. kurser for timelønnede medarbejdere, der kan finansieres med midler fra Konsumfiskeindustriens Arbejdsgiverforenings Kompetencefond. Hertil kommer projekter og kurser under det regionale erhvervsudviklings-system for opkvalificering af ledere.

For teknikere er der muligheder for at deltage i Erfa-grupper og videreuddannelse (bl.a. fiskeriteknologuddannelsen og en ny uddannelse for kvalitets- og produktionschefer der er under forberedelse i fortsættelse heraf).



I projektet er der identificeret to felter, der særlig bør udvikles: 1) øget synlighed af fiskebranchen i uddannelser, der ikke normalt orienterer sig mod fiskeindustrien samt 2) lederudvikling i de små fiskeindustrivirksomheder.

Projektet foreslår, at der igangsættes en opfølgning, hvor behovet for kompetencer i virksomhederne analyseres. Herved kan branchen identificere institutioner, der uddanner personer med de relevante kompetencer og gøre sig synlig overfor disse og deres studerende, f.eks. ved at stille praktikpladser til rådighed, formulere projektopgaver samt levere case-materiale til uddannelsesbrug. Projektet kan eventuelt kobles til Vækstforums aftaler om parløb mellem erhvervslivet og nordjyske uddannelsesinstitutioner. Projektet foreslår også, at Fiskeklyngen under "Spis Nord" etablerer et ledelsesudviklingsprojekt for ejere/ledere i små virksomheder i samarbejde med det regionale Væksthus. . Da revisoren ofte er den centrale rådgiver for disse virksomheder, er revisorerne en vej til at få båret information om et sådant projekt ud i virksomhederne.

b) Biprodukter fra eksisterende produktioner skal udnyttes

Udnyttelse af fiskeaffald til biprodukter med høj værdi vil både øge udnyttelsen af de begrænsede fiskeresource og forbedre virksomhedernes indtjening. Fremstilling af biprodukter kan stille krav om en ændret produktionsproces (for at højne kvaliteten af biproduktet), ny teknologi til udvinding af biproduktet samt udvikling af markederne for biprodukterne. Mange virksomheder i fiskeindustrien har ikke tilstrækkelige

økonomiske og mandskabsmæssige ressourcer til at gå videre med anden anvendelse af affald end til fremstilling af fiskemel og fiskeolie. Projektet anbefaler derfor, at Fiskeklyngen og/eller brancheorganisationen Danish Seafood Association (DSA) organiserer møder for fiskeindustrien om de muligheder, der kan være for at udnytte affald/udvikle biprodukter. Det anbefales, at regionen prioriterer støtte til initiativer og samarbejdsprojekter på dette område. Et projekt "Trash2Cash" er allerede under opstart.

c) Anvendelse af renere teknologier skal fremmes

Mange virksomheder i fiskeindustrien gennemførte i 1990'erne renere teknologiprojekter med godt resultat. Hvor fokus på renere teknologi ikke er blevet opretholdt, er der mange steder sket tilbagefald. Med de stadigt stigende energi-, vand- og vandafledningsafgifter er det af stor betydning for virksomhedernes økonomi og image, at de fremstår som bæredygtige i forhold til ressourceanvendelsen i produktionen. Projektet anbefaler derfor, at virksomhederne tilbydes teknisk assistance til et check af deres renere teknologiindsats og hjælp til forbedringer, hvor det er muligt. De individuelle check kan eventuelt skabe behov for fællesprojekter mellem virksomheder med inddragelse af forsknings- og udviklingsinstitutioner.

Udfordringer og muligheder for fire udvalgte delsektorer

Fiskeindustrivirksomhederne i Nordjylland repræsenterer en stor mangfoldighed mht. råvaregrundlag, organiseringsformer, produktionsformer og markeder. I projektet er der arbejdet målrettet mod at skabe virksomhedsgrupper hvor deltagerne har sammenfaldende interesser. De grupper som der er arbejdet med i projektet, er:

- **Sildeindustrien**, som i Nordjylland har en stor produktionsvolumen og eksportomsætning baseret på filetering og syring af sild
- Virksomheder med **produktion og eksport af ferske og frosne produkter** fremstillet af regionale råvarer
- **Små pakhusvirksomheder**, som er handelsvirksomheder med egen fiskeopskæring og omsætning på nære markeder
- Fiskeindustrivirksomheder med **produktion af færdigretter og portionspakninger**

I hver gruppe har 3-4 virksomhedsledere deltaget i dialogmøder, hvor man har diskuteret gruppens styrker, svagheder, muligheder og trusler og udarbejdet forslag til konkrete udviklingsinitiativer.

Sildeindustrien

Projektets sildeindustri arbejdsgruppe 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 industriens råvarer er MSC-certificerede og dermed dokumenteret fisket fra bæredygtige fiskebestande. Visionens mål er derfor indenfor sigte men industrien tynges 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 i sildeindustrien, men udviklingen sker typisk i den enkelte virksomhed, som derved søger at øge sin konkurrenceevne. Udvikling af produkter og processer er imidlertid afgørende for at opretholde konkurrenceevnen i hele sildeindustrien.

De tre vigtigste forslag fra projektet hertil er:

- 1) Reduktion i vand- og energiforbruget i sildeforarbejdningen (se afsnit ovenfor om renere teknologi)**
- 2) Udnyttelse af restprodukter fra produktionen (se afsnit ovenfor om biprodukter)**
- 3) Opgradering af syrneprocessen**

For at bibeholde den danske førerpositionen på syrneområdet er det vigtigt, at virksomhederne 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). Projektet anbefaler, at Fiskeklyngen eller DSA's pelagiske gruppe indkalder virksomheder med interesse i syrneprocessen til et møde om formulering af et sådant fælles projekt.

Virksomheder med eksport af fersk og frossen fisk på basis af regionale råvarer

Virksomhederne har et stort eksportvolumen og en stabil arbejdskraft med stor erfaring i forhold til produktion. For disse virksomheder er høje produktionsomkostninger en alvorlig udfordring. Aktuelt er tilgængeligheden af råvarer ikke noget problem, men strukturændringer i fiskerierhvervet og forvaltningsmæssige tiltag rettet mod visse fiskearter (specielt torsk) gør den fremtidige ressourcetilgang usikker.



Salget foregår oftest via agenter eller til opkøbere, som videresælger. Virksomhederne har ofte selv en begrænset markedsviden og ingen nem adgang til 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. Et forbedret markeds-kendskab vil 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 foreslår projektet:

- 1) at der etableres et "Fiskeindustriens Afsætningsudvalg", som** kan stå for indsamling af markedsinformation, systematisere brugen af de eksisterende muligheder for markedsføringsstøtte, og stå for fælles markedsføringstiltag f.eks. på messer. Som et indledende skridt foreslås, at Fiskeklyngen afklarer hvordan et nordjysk fiskeindustriens afsætningsudvalg kan organiseres.

2) at udnyttelsen af produktionskapaciteten øges ved brug af alternative arter

I årets løb er der perioder, hvor det ikke er muligt for virksomhederne at udnytte produktionskapaciteten fuldt ud. Nogle virksomheder importerer 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 et eksisterende produktionsapparat, vil kravet til ressourcemængde være mindre end ved etablering af helt nye produktioner, men der kræves en sæsonforekomst, der passer sammen med lavsæson for eksisterende produktion.

Realiseringen af mulighederne forudsætter en koordinering mellem værdikædens forskellige led fra fisker til marked. I første omgang anbefales det, at der igangsættes et projekt, der skanner de mulige arter med afsæt i landingsdata, sæson og resultater fra forsøgsfiskerier. Efterfølgende kan igangsættes et bredere anlagt projekt, som inddrager de efterfølgende led i værdikæden.

Små pakhusvirksomheder

Dette segment består af mindre virksomheder, der opkøber fersk fisk på de regionale auktioner og videre-sælger 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. Virksomhederne er udover nærheden til råvaretilførslerne kendetegnet ved: god kontakt til kunder, "hands-on" ledelse, stor fleksibilitet i produktionen og hurtigt procesforløb. Med personlig involvering i alle processer er det imidlertid vanskeligt for ejerne at få tid og koncentration til at arbejde med virksomhedernes udvikling. Det er projektets vurdering at der igennem forbedring/forenkling af forbrugernes adgang til frisk kvalitetsfisk, er et betydeligt potentiale for at øge salget af frisk fisk på nærmarkederne. Projektet foreslår:

- 1) At et forprojekt undersøger i hvilket omfang virksomhederne har interesse i 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 Fiskeklyngen til at invitere virksomheder i segmentet til et temamøde, hvor erfaringer fra tilsvarende markedsudvikling med direkte forbrugersalg i andre brancher præsenteres
- 2) **At virksomhederne tilbydes deltagelse i et ledelsesudviklingsprojekt**, som nævnt ovenfor (Udviklingsmuligheder af generel karakter)

Producenter af færdigretter og portionspakninger

Der er et mindre antal store producenter af færdigretter/portionspakket fisk i Nordjylland. Nogle af dem tilhører store globale aktører. Disse virksomheders regionale binding er stærkt begrænset. Flere af dem er i regionen hovedsageligt af historiske grunde, for at udnytte den gode adgang til fiskeressourcerne i det nordøstlige Atlanterhav, og fordi der er bundet store kapitalressourcer i produktionsanlæggene. Flere af dem har i den senere tid (om)placeret arbejdskraftintensiv produktion til lande som f.eks. Tyskland, Polen, Skotland og Kina. Virksomhederne i denne kategori er så forskelligartede, at der ikke har kunnet peges på **fælles udviklingsstrategier eller -muligheder** for dem som gruppe. Det er projektets forståelse, at virksomhederne enkeltvis er interesseret i at fremme udviklingen af den nordjyske fiskeindustri som helhed og gerne vil deltage i/bidrage til regionale udviklingsprojekter. Det samme gør sig gældende for de engros fiske- (handels-) virksomheder (trading-virksomheder), som er i regionen, men som ikke har produktion eller køber regionale råvarer i noget større omfang.

Hvem tager initiativ til at realisere udviklingsmulighederne?

Projektet foreslår at udviklingsinitiativerne tager udgangspunkt hos virksomhederne i den nordjyske fiskeindustri i et samarbejde med institutioner, myndigheder og organisationer i regionen.

Ledelsesudvikling, især i små ejer-ledede virksomheder, for at forbedre vækstbetingelserne

Fiskeklyngen samler relevante virksomheder.

Væksthus Nordjylland eller erhvervskontorer sætter projekt op.

Revisorer der er centrale for rådgivning af virksomhedsgruppen informeres, så de kan medvirke til at bære projektideen ind i virksomhederne.

Virksomhederne forpligter sig til at deltage. De kan eventuelt definere behov for aflastning som en del af projektet.

Øge videns- og uddannelses-niveauet i virksomhederne

Fiskeklyngen/DSA igangsætter projekt (evt. via Fiskerifonden): Skanner behov for nye kompetencer i virksomhederne: Hvilke uddannelser/kompetencer er ønsket, men ikke til stede?

DSA gruppe (evt. i Nordjylland) sammen med Væksthus Nordjylland: Laver samarbejdsaftale med relevante uddannelsesinstitutioner og (grupper af) virksomheder. Udveksling af praktikanter, studerende og eksempler til undervisning.

Væksthus/erhvervskontorer: Skal rådgive og støtte virksomhederne i integration af nye fagligheder

Udnyttelse af rest- og biprodukter

Fiskeklyngen samler virksomheder med fælles biprodukter. *Projekt Trash2Cash er allerede bevilget og på vej til at begynde*

Virksomheder med biprodukt går i spidsen for testprojekter.

Renere teknologi

Regionen/Vækstforum skal i lighed med tidligere etablere en ordning for screening og rådgivning med hensyn til virksomheders renere teknologiindsats.

Ordningens konsulent identificerer de generelle problemer og formidler til

Fiskeklyngen/enkelte virksomheder, der genererer et projekt (evt. midler fra Fiskerifonden) om udvikling af renere teknologi på et eller flere typiske områder. Projektet gennemføres med afsæt i enkelte fiskeindustrier i samarbejde med relevante konsulenter, teknologileverandører mv.

Opgradering af syrneprocessen

Pelagisk gruppe under DSA (evt. Fiskeklyngen): samler virksomheder med interesse i syrneprocessen til projektformulering.

En eller flere sildevirksomheder stiller sig i spidsen for testprojekter

Etablere et fiskeriets afsætningsudvalg der kan levere markedsindsigt

DSA bør være omdrejningspunkt for organisering af et fiskeriets afsætningsudvalg. Det kunne overvejes om det kunne lægges i en separat eksportorganisation, eventuelt finansieret af en eksportafgift.

Som et første skridt:

Fiskeklyngen sammen med interesserede virksomheder fra projektet sonderer mulighederne for et Nordjysk afsætningsudvalg

Målrettede afsætnings-initiativer

Grupper af virksomheder (evt. en af segmentgrupperne) skal organisere aktiviteter rettet mod bestemte områder og produkter. **Fiskeklyngen** kan benyttes som afsæt for samling af grupper. **DSA's sekretariat** skaber kontakt til eksportinitiativer og laver ansøgninger om tilskud

Øge kapacitets-udnyttelse ved brug af alternative arter

Fiskeklyngen organiserer møder for at samle virksomheder med interesse, samt ideer til mulige arter for ny udnyttelse

Virksomheder og Fiskeklyngen formulerer et projekt (evt. finansieret af Fiskerifonden og regionale midler). Projektet skal scanne muligheder for at udnytte nye arter mht. nuværende tilgængelige ressource, de biologiske muligheder, sæsonsving i ressourcen, og praktiske muligheder for tilførsler (hvem skal fange hvordan?)

Hvis der identificeres helt nye arter, kan det afføde behov for nyt projekt, der inddrager hele værdikæden



INNOVATIVE FISHERIES MANAGEMENT
an Aalborg University Research Centre



FISKEVIDEN.DK

NORDSØEN
FORSKERPARK



KONTAKTADRESSER:

Fiskeklyngen: Fiskeviden.dk, Teknologisk Institut, Nordsøen Forskerpark, Willemoesvej 2, 9850 Hirtshals, info@fiskeviden.dk, tlf. 7220 3930

DSA: Danish Seafood Association, H. C. Andersens Boulevard 37, 1., 1553 København V, mail@danishseafood.org, tlf. 3314 9999

Væksthus Nordjylland: Væksthus Nordjylland, NOVI Science Park, Niels Jernes Vej 10, 9220 Aalborg Øst, info@vhnordjylland.dk, 70 21 08 08

Vækstforum Nordjylland: Regional Udvikling, Niels Bohrs Vej 30, 9220 Aalborg Øst, region@rn.dk, tlf. 96 35 10 00