

Kvalitetsfisk fra Thorup Strand



Udarbejdet af GEMBA Seafood Consulting A/S for Thorup Strand Kystfiskerlaug og Han Herred Puljefiskeri

PROJEKTET ER GENNEMFØRT MED ØKONOMISK STØTTE FRA DET DANSKE FIUF-PROGRAM (FINANSIELLE INSTRUMENT TIL UDVIKLING AF FISKERISEKTOREN), HERUNDER FØDEVAREMINISTERIET OG EU-KOMMISSIONEN.



Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri
FødevareErhverv



Oktober 2008

Indholdsfortegnelse

1. Resume	3
Hovedresultater	4
Anbefalinger	7
Udfordringer/begrænsninger.....	8
2. Baggrund og formål	9
3. Konceptbeskrivelse – Thorup Strand.....	11
4. Detailfiskehandelen i Danmark	15
5. Myndighedsgodkendelser.....	17
6. Driftsøkonomi	26
7. Budgetmodeller	31
8. Kundegrundlag for en kutter placeret i Børsgraven	34
Salg i lokalområdet	38
Valg af forretningsmodel	40
9. Samfundsøkonomi for Thorup Strand.....	52

1. Resume

Hensigten med denne rapport er at undersøge koncept og økonomi i ombygning af en fiskekutter til detailfiskehandel og placering af den i Københavns havn. Konceptet baseres på historien om Thorup Strand, det skånsomme fiskeri og førsteklasses dagligt landet fisk. Konceptet forudsætter, at der opbygges faciliteter til filetering og pakning af fisk i Thorup Strand, og at der opbygges egen transport fra Thorup Strand.

Den gennemførte undersøgelse viser, at et sådant projekt isoleret set **ikke** vil være rentabelt. De mængder, som alene kan sælges i en detailbutik, er langt fra tilstrækkelige til at skabe den nødvendige lønsomhed i forhold til det system, som skal etableres.

Det står dog også klart, at selve historien om Thorup Strand vil nyde stor goodwill og være en velegnet markedsføringsplatform.

Undersøgelsen er derfor blevet koncentreret om to alternative modeller:

- En model hvor detailsalg fra fiskekutteren suppleres med salg til hoteller, restauranter og kantiner (HORECA).
- En model hvor der sælges en gros til fiskehandlere og til kantiner og hoteller.



Hovedresultater

Gemba Seafood Consulting A/S har i perioden fra august til oktober 2008 gennemført undersøgelser, interview, dataindsamling, tællinger og beregninger, som danner grundlag for nedenstående resultat.

Om konceptet

- Konceptet med frisk fisk fra et bæredygtigt fiskeri og en levende kystkultur har stor appel til en række forbrugere og dermed en række leverandører i markedet. En fiskekutter i Københavns Havn vil være et godt vartegn for Thorup Strand/Jammerbugt Kommune og vil kunne generere meget omtale.
- Det vil være nødvendigt at etablere forarbejdning, pakning og egen logistik i /fra Thorup Strand og der skal i udgangspunktet sikres en omsætning på minimum 10 mio. kr. for at projektet er levedygtigt.

Om detailhandelsforretning med fisk

- Der vil med stor sandsynlighed kunne opnås tilladelse til en fiskekutter/detailfiskehandel i Børsgraven i Københavns Havn. En butik på dette sted vurderes at kunne omsætte ca. 5 mio. kr. og dermed i sig selv lige præcis være lønsom.
- Detailfiskehandelen er stagnerende og giver som gennemsnit en ringe indtjening og antallet af detailfiskebutikker er faldet markant i løbet af de sidste 30 år. En gennemsnitlig detailfiskebutik omsætter ca. 12 tons fisk om året. En detailhandel vil derfor have helt marginal effekt på økonomien i Thorup Strand, som fanger 1.400 tons fisk om året. Etablering af detailhandel vil udelukke mulighederne for at sælge til andre detailhandlere.
- Det vil ikke være muligt og heller ikke tilrådeligt at ansætte en medarbejder til at lede butikken. Den bør i givet fald bortforpagtes og det kan vise sig vanskeligt at finde en egnet forpagter.
- Der er en vis sæsonvariation i fiskeriet fra Thorup Strand, ligesom det lejlighedsvis ikke er havvejr. Det er derfor nødvendigt at etablere samarbejder med andre fiskerier, som sikrer et bredere sortiment over hele året, da kun ca. 75 % af omsætningen er fersk fisk.
- Der skal etableres et salg på minimum 5 mio. kr. for at være sikker på at projektet er lønsomt.

Om hotel, restaurant, catering (HORECA) og andet engros-salg

- De helt store landsdækkende cateringfirmaer har begrænset interesse i historien om Thorup Strand. For dem er service og pris altafgørende.
- Der findes en del mere kvalitetsbevidste kantiner og kantineoperatører samt større hotelkæder, som er særdeles interesserede i konceptet om Thorup Strand fisk, herunder nogle som er interesseret i at medvirke aktivt til at etablere forretningen.
- Der findes også en del fiskehandlere, som vil være interesserede i at promovere konceptet og fisken fra Thorup Strand.

Om supplerende salg

- Der er ingen supermarkeds kæder, der har planer om at etablere fiskeudsalg i butikkerne. De, der har, går ikke godt, og der er rekrutteringsproblemer. Typisk indkøbes der ikke centralt.
- Detailpakket fisk til supermarkeder er en kompliceret forretning med meget kompetente aktører. Det er for stort, for komplekst og for konkurrencepræget for Thorup Strand.
- Det er en oplagt mulighed at sælge en del af fisken i de større turistcentre langs kysten (primært Blokhus og Slette Strand) det er samtidigt vigtigt, at etablere samarbejdsaftaler, som sikrer bedst udvalg hele tiden, dels af de vigtigste fiskearter, dels af røgvarer.

Om økonomi

- Det skønnes, at der vil kunne etableres en omsætning på 25-30 mio. kr. ved engros/HORECA-salg og en indtjening på ca. 4 mio. kr. Der vil være en betydelig lokal indkomstdannelse forbundet med projektet – formentlig mindst 10 beskæftigede. Projektet bør ikke igangsættes, hvis der ikke på forhånd kan findes kunder, som vil skabe en samlet omsætning på minimum 10 mio. kr.
- Der skal skaffes anlægsfinansiering til ca. 5 mio. kr., hvis der bygges nyt pakhus/fileteringsrum. Der vil kunne opnås tilskud på ca. 30 % heraf. Det vil være en stor fordel, hvis der lokalt kan findes egnede lokaler, som kan købes billigt eller lejes. Der skal skaffes en driftsfinansiering på ca. 2 mio. kr. i den indledende fase. Det vil være vanskeligt eller umuligt at opnå driftsfinansiering, før finanskrisens akutte fase er overstået.

Om bæredygtig kystturisme

- Der er visse muligheder i udvikling af bæredygtig kystturisme med udgangspunkt i Thorup Strand.
- Der er grundlag for at undersøge de "nære" afsætningsmuligheder – evt. et torv/markedsplads i Blokhus med autentiske produkter, som kan kombinere afsætning af fisk fra Thorup Strand og andre autentiske produkter med en oplevelse for områdets turister.
- Herved kunne værdikæden langs kysten styrkes, og den økonomiske sammenhængskraft forøges.

Anbefalinger

Det anbefales:

- At det oprindelige projekt, som går ud på at placere en fiskekutter til detailsalg af fisk i Københavns Havn opgives, da det ikke har det nødvendige volumen til at sikre en kritisk masse. Fartøjet vil have stor værdi som vartegn og kan evt. etableres i Københavns Havn på et senere tidspunkt.
- At fastholde det grundlæggende koncept som består i at sælge frisk fisk fra Thorup Strand på grundlag af historien om Thorup Strand og det bæredygtige fiskeri med fangster af høj kvalitet.
- At der satses på Horeca salg (hotel, restaurant og catering) til større kantineleverandører og hotelkæder samt en gros-salg til fiskehandlere.
- At der sikres aftaler med kunder i nødvendigt omfang, inden der træffes endelige beslutninger.
- At der som en afgørende forudsætning for projektet sikres kompetent ledelse evt. i form af samarbejde med en allerede etableret lokal virksomhed, som har ambitioner om at vokse. Det er vigtigt, at der sikres økonomisk engagement fra ledelsen.
- At etablere en selvstændig logistikfunktion for at sikre kvalitet i leverancesystemet.
- At søge samarbejdspartnere, som kan sikre kontinuitet i leverancerne og et udvidet sortiment.
- At der etableres et pakhus/fileteringsrum i Thorup Strand. Hvis det er muligt lejes/købes et bestående anlæg.
- At der gennemføres en forundersøgelse for at fastslå om der er grundlag for at afsætte Thorup Strand fisk som et led i udvikling af en bæredygtig kystturisme i Jammerbugten.
- At iværksætte fase 2 af projektet med anførte korrektioner, som derved bliver den egentlige gennemførelsesfase af projektet.

Udfordringer/begrænsninger

- Det er afgørende, at der før projektet igangsættes er skaffet sikkerhed for en omsætning på mindst 10 mio. kr.
- Det er afgørende, at der findes kompetent ledelse for projektet.
- Det bør overvejes at inddrage lederen økonomisk i projektet.
- Det er afgørende, at der sikres kontinuitet i tilførsler og udvidelse af sortimentet gennem etablering af samarbejdsaftaler.
- Der skal, inden projektet iværksættes, tilvejebringes driftsfinansiering. Med den nuværende situation på finansmarkederne vil dette være vanskeligt. Det er således forudsat, at denne situation er ændret, før projektet iværksættes.

2. Baggrund og formål

Thorup Strand Kystfiskerlaug og Han Herred Puljefiskeri ønsker at udvikle et højkvalitets fiskekoncept, hvor fisk og fiskeprodukter fra Thorup Strand leveres dagfrisk og sælges fra et fiskefartøj beliggende i Københavns Havn.

Konceptets idegrundlag er at tilbyde fisk, som fysisk, identitets- og oplevelsesmæssigt er af højeste kvalitet. Der er endvidere mulighed for medsalg af andre lokale nordjyske produkter med tilhørende identitet og historie, evt. levering til restauranter mv. samt oplevelsesturisme.

I dette projekt, som er en forundersøgelse gennemført i perioden fra august 2008 til oktober 2008, afdækkes og beskrives konceptets holdbarhed, forudsætninger, myndighedskrav, leverancesystem, forretningsgrundlag, muligheder og trusler.

Resultaterne af forundersøgelsen danner grundlag for den videre udvikling af projektet, herunder udarbejdes forslag til ansøgning om realisering af projektet under eksempelvis EFF-programmet med handlings- og forretningsplan.

Tanken er i udgangspunktet at anvende en vesterhavskutter – Han Herred – som omdannes til detailfiskeudsalg og lægges i Københavns havn.

Konkret undersøges det derfor, hvorvidt der er basis for at oprette en detailfiskeforretning i København baseret på fisk fra Thorup Strand, en engrosforretning eller en kombination heraf.

Der foretages derfor undersøgelse af følgende to modeller:

Han Herred projektet



Engrosprojektet



Nødvendige myndighedsgodkendelser bliver beskrevet, økonomien i branchen for fiskebutikker undersøges, og endelig opstilles budgetmodeller for de to alternative forretningsmodeller for detailsalg henholdsvis engros-handel.

I forbindelse med den første model undersøges tillige om et supplerende salg til HORECA segmentet kan være aktuelt.

I forbindelse med forundersøgelsen er der taget udgangspunkt i følgende definition af kvalitetsfisk:

- **Høj kvalitet:** Dokumenteret fx. i en kvalitetshåndbog, hvor krav til f.eks. transporttid og opbevaring fra fangst til forbrug indgår. Regelsæt for god kvalitetsfisk fra Thorup Strand, som fiskerne lever op til.
- **Bæredygtighed:** Fiskeriet foregår på bestande, hvor udnyttelsen foregår på et bæredygtigt grundlag inden for biologernes grænser med bæredygtige metoder og redskaber (skånsomt fiskeri, minimum af energiforbrug, uden at ødelægge bund etc.).
- **Identitet og historie:** Produktidentitet i relation til, at forbrugerne køber et stykke levende dansk kulturhistorie sammen med produktet. Den gode historie skal tage afsæt i bl.a. fisk, fisker, fartøj og fangstmetoder og lokalsamfund (tradition, kultur, livsstil mm.)

3. Konceptbeskrivelse – Thorup Strand

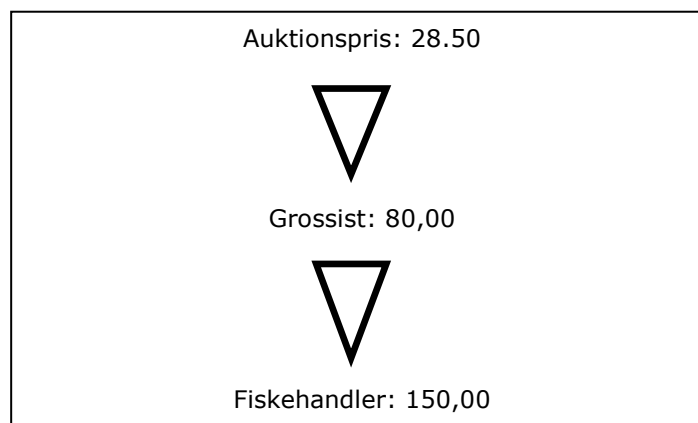
Værditilvæksten ved afsætning af konsumfisk

Baggrunden for at overveje andre afsætningskanaler end de gængse er, at fisken undergår en betydelig værditilvækst fra den landes i Thorup Strand til den sælges hos fiskehandleren i København.

Nedenstående konkrete eksempel illustrerer dette meget klart:

En rødspætte landes i Thorup Strand den 1. september, sælges på auktionen i Hanstholm Havn til en grossist den 2. september og lander hos fiskehandleren, som flået rødspætte den 4 eller 5. september.

Figur 1: Vejen fra hav til bord. Rødspætte str. 1 /pr. kg.



Kilde: GEMBA Seafood Consulting, Fiskeridirektoratet.

I forhold til fiskerens afregningspris er der tale om en værditilvækst på over 500 % eller 121,50 pr. kg. rødspætter.

Det er umiddelbart klart, at denne værditilvækst dels består af omkostninger, dels et udbytte tab, moms og fortjeneste.

Denne forundersøgelse afdækker, hvordan Thorup Strand som samfund kan få størst mulig del af denne værditilvækst. I den forbindelse er valg af forretningsmodel og den rigtige markedsføring central for at opnå andel i værditilvæksten.

Forundersøgelsen omfatter følgende:

- Undersøgelse af rentabiliteten i en detailforretning indrettet i en Vesterhavskutter fortøjet ved kanalerne i København.
- Undersøgelse af andre alternative muligheder som afgrænses til en gros handel rettet mod danske fiskehandlere og eller supermarkeder.

Det er på forhånd klart, at man som operatør på markedet for konsumfisk må vælge rolle enten som fiskegrossist eller fiskehandler. Kilder i branchen gjorde det meget klart, at man ikke kan gøre begge dele samtidig.

Thorups Strands kodeks

I udgangspunktet bør det undersøges, om fiskeriet i Thorup Strand har nogle særlige kendetegn eller markedsattributter i forhold til andre fiskerier på den jyske vestkyst.

Fiskeriet fra Thorup Strand udøves som garnfiskeri og snurrevod. Fiskeriformer der typisk er kendetegnet ved høj skånsomhed i forhold til fisk, havbund og økosystemer. Derudover lander fartøjerne direkte på stranden, og en stærk partsfiskerkultur gør sig også gældende.

Fiskeriet fra Thorup Strand er karakteriseret ved følgende:

- **Lavt energiforbrug**
- **Minimalt udsmid gennem fangst af store individer af høj kvalitet, som landes dagligt**
- **Får størst mulig værdi ud af fiskene i havet ved kun at lande fisk af prima kvalitet**
- **Bevarer lokalsamfundets levende kystkulturmiljø og kulturarv**
- **Anvender garn og snurrevod med minimalt energiforbrug og stor selektivitet, så der ikke fanges yngel, og så bunden ikke ødelægges.**

I bilaget er der en nærmere gennemgang af indholdet i det kodeks, som Kystfiskerlauget har fastlagt for fiskeriet i Thorup Strand. Et meget væsentligt element i kodekset er, at fiskeriet drives på naturens betingelser. Fangstområderne er den sydlige halvdel af Skagerrak og den nordøstlige Nordsø. Her er det primært de føderige sandrevler langs land og de frugtbare skrån timer langs den 800 meter dybe Norske rende, der er de primære fiskeriområder for fiskeriet i Thorup Strand.

'Historien' om Thorup Strand

Historierne om fiskeriet og samfundet i Thorup Strand appellerer i høj grad til moderne forbrugere, som er miljøbevidste, samfundsansvarlige og prioriterer høj kvalitet i deres forbrugsmønstre. Kernepunktet i moderne markedsføring er ofte baseret på fortælling af en historie, som knytter forbrugeren til produktet.

Fisk fra Thorup Strand har derfor et godt udgangspunkt på markedet, da de vil blive foretrukket af visse forbrugere. Muligvis vil man kunne nyde godt af forbrugernes præferencer, og dermed opnå en mindre merpris i forhold til andre fisk. Formålet med undersøgelsen er at vurdere, hvilke handlingsmuligheder Thorup Strand har for at udnytte sit kvalitetsprodukt og sin gode historie for at få en større andel af værditilvæksten.

Forsyningsmuligheder fra Thorup Strands fiskeri

Fangstværdien i Thorup Strand har gennem de seneste år ligget på ca. 30 mio. kr. Det forventes dog at stige til ca. 40 mio. kr. i 2008. Mængden af landet fisk er ca. 1.400 tons om året, svarende til en gennemsnitspris på ca. 21 kr. pr. kg. landet fisk. Fangsten er fordelt på en lang række konsumarter og udbuddet vil kunne dække de gængse behov for fisk fra Nordsøen. Sild, makrel, laks og muslinger indgår ikke i sortimentet fra Thorup Strand.

Undersøgelsen viser, at ca. 75 % af en typisk fiskehandlers omsætning stammer fra salg af fersk fisk. Laks spiller en betydelig rolle ligesom importeret fisk (pangasius, nilbars, kammuslinger mv.).

Det må på den baggrund antages, at Thorup Strand vil kunne levere fisk til godt halvdelen af omsætningen i en detailbutik. Der kan evt. suppleres med lokalt fremstillede røgvarer.



Tages landingerne pr. art pr. måned i betragtning, er nogle måneder kendetegnet ved en meget ensidig fangst, typisk af torsk. Dette giver en ringe variation i udbuddet. Det

er derfor en forudsætning, at sortimentsudvalget i højere grad kan styres og ændres, hvis der er behov for det. I valget af forretningsmodel er det væsentligt at gøre sig klart, hvilken strategi man overordnet ønsker at forfølge:

- Ønskes der en afsætningskanal, som kan løfte økonomien i Thorup Strand?

eller

- Ønskes der en branding af fisk fra Thorup Strand og Han Herred?

Ud over de strategiske overvejelser er der også andre spørgsmål, som er væsentlige at inddrage. For det første er der spørgsmålet om leverancesikkerhed, hvilket der skal tages højde for i driften af en detailbutik. For det andet skal de torsk, som skal sælges direkte fra Thorup Strand, undtages fra det gældende påbud om auktionspligt for torsk. Fødevareministeriet har oplyst, at auktionspligten kan erstattes af andre betryggende kontrolforanstaltninger.

4. Detailfiskehandelen i Danmark

I Danmark var der i 2007 ialt 236 fiskehandlere. Dette tal er langt under status for 50 år siden, hvor der var over 1400 fiskehandlere. Det fremgår af tallene, at fiskehandlerne er udsat for den samme eller måske endda stærkere butiksdød end andre detailbutikker. Den samlede omsætning udgjorde i alt 557 mio. kr. i 2007, svarende til et gennemsnit på 2,4 mio. kr. pr. butik.

I Danmark har vi endnu ikke oplevet samme "shop-in-shop" trend, som kendes fra en række kæder i udlandet. Kun ca. 12 tidligere ISO-butikker (nu under Super Best) har markeret sig med dette koncept. Disse butikker køber desværre ind individuelt. Uden for fiskehandlernes regi sælges fersk fisk i supermarkeder i form af detailpakkede fileter, hvor Thorfisk/Aker i Grenå sidder på en meget stor andel.

Samlet omsætning		557 mio. kr.
Vareforbrug		353 mio. kr.
Vareforbrugsprocent	63 %	
Resultat efter skat		53 mio. kr.
Overskudsgrad (overskud pr. omsat kr.)	9,5 %	
Omsætning pr. beskæftiget i gns.		965.000 kr.
Løn pr. ansat		229.000 kr.

Kilde: Danmarks Statistik, bilag 2

Som det fremgår af tabel 1 passer vareforbrugsprocenten godt med rødspætteeksemplet ovenfor. Rødspætter købes til 80 kr. plus moms og sælges til 150 kr. inkl. moms. Vareforbrugsprocenten er således $80/120 \times 100$ dvs. 66 %. Regnes der med emballage i butikken og spild, er der økonomisk set god sammenhæng mellem disse tal. I de følgende beregninger lægges denne vareforbrugsprocent til grund for de økonomiske vurderinger.

En detailfiskebutik burde ved en god beliggenhed i København kunne nå en omsætning på mellem 3 og 5 mio. kr. En stor (top ti) fiskehandel omsætter ca. 2 tons fersk fisk (renset vægt) pr. uge – dvs. ca. 1 ton færdigt produkt. Dette inkluderer også laks, sild og andre fisk, som ikke leveres fra Thorup Strand. En enkelt detailfiskehandel vil således ikke kunne aftage betydende mængder fisk fra Thorup Strand, og påvirkningen af den samlede økonomi i Thorup Strand vil være minimal - selv i bedste fald.

Ideelt set vil en detailforretning kunne flytte 7 % fra auktionen over til denne forretningsmodel, og det vil være forbundet med en betydelig økonomisk risiko, da man ikke på forhånd kan få sikkerhed for, hvor stort salget vil blive.



På den anden side vil en opsigtsvækkende detailhandel på en vesterhavskutter i samspil med markedsføring af historien omkring Thorup Strand kunne medvirke til at skabe et brand, som kan udnyttes i andre sammenhænge – fx. mersalg til HORECA - sektoren. Nedenfor gennemgås disse muligheder i forbindelse med forskellige budgetmodeller.

5. Myndighedsgodkendelser

Både engroshandel og detailhandel med fisk kræver godkendelser og en række specialregler skal overholdes. Eksempelvis ved indretningen af faciliteterne og ved den løbende drift. Både for detail- og engroshandel med fisk er det tillige en betingelse, at der opnås autorisation inden driften af virksomheden påbegyndes.

I det følgende gennemgås det generelle regelsæt for detailfiskehandlere og en gros fiskehandelsvirksomheder. Begge regelsæt skal overholdes, hvis man pakker og forsender fisk fra Thorup Strand til en detailfiskehandel i København (såsom en specialindrettet fiskerbåd). Hvis man alene vil pakke og forsende fisk fra Thorup Strand til engroshandel er det kun engrosreglerne, der skal overholdes.

Detailfiskebutik

Ved detailfiskebutikssalg fra en specialindrettet fiskerbåd i form af Han Herred-projektet er der to sæt problemstillinger at tage stilling til:

- Det første sæt problemstillinger er ens for alle fiskehandlere, som skal drive forretning.
- Det andet sæt omhandler de specielle problemer, der er tilknyttet tilladelser til at lægge en båd i Københavns Havn.

Detailfiskebutik i Københavns Havn

For at få tilladelse til at lægge en husbåd (fartøj med en fast liggeplads) i Københavns Havn, er der forskellige instanser, som skal give den nødvendige godkendelse inden gennemførelsen af projektet.

Nedenfor gennemgås de instanser, som udarbejder de nødvendige tilladelser og godkendelser:

➤ **Center for Byudvikling**

Denne instans udvælger områder i Københavns Havn og tilgodeser, at områderne bliver brugt af husbåde til beboelse, mens enkelte kajstrækninger anvendes til publikumsorienterede serviceerhverv, fx. butikker. Dette findes i "Københavns Kommuneplan 2005" om rammer for lokalplanlægningen. De potentielle områder for projektet er Indre by, Christianshavn og Vesterbro.

Se bilag 3 for en oversigt på kort og yderligere information omkring kajstrækning og maksimale mål for husbåden.

Kommuneplanen er i gang med at blive revideret. Den nye plan hedder "Københavns Kommuneplan 2009". Her er det muligt, at ansøge om alternative steder, hvis man vil have udvidet planen for husbåde med andre alternativer.

➤ **By og Havn I/S** (Københavns Kommune og Staten)

Interessentskabets formål er primært at udvikle arealerne i Ørestad og Københavns Havn samt forestå havnedrift i Københavns Havn.

Prisen for at leje et stykke vand af By og Havn ligger i øjeblikket på 650 kr. pr. kvm² udnyttet etagemeter pr. år. Det oplyses, at lejen vil udgøre ca. 130.000 kr. pr. år for en fiskekutter som Han Herred.

By og Havn er dog ved at undersøge mulighederne for at differentiere priserne i de forskellige områder.

➤ **Ejere af 'vandet'**

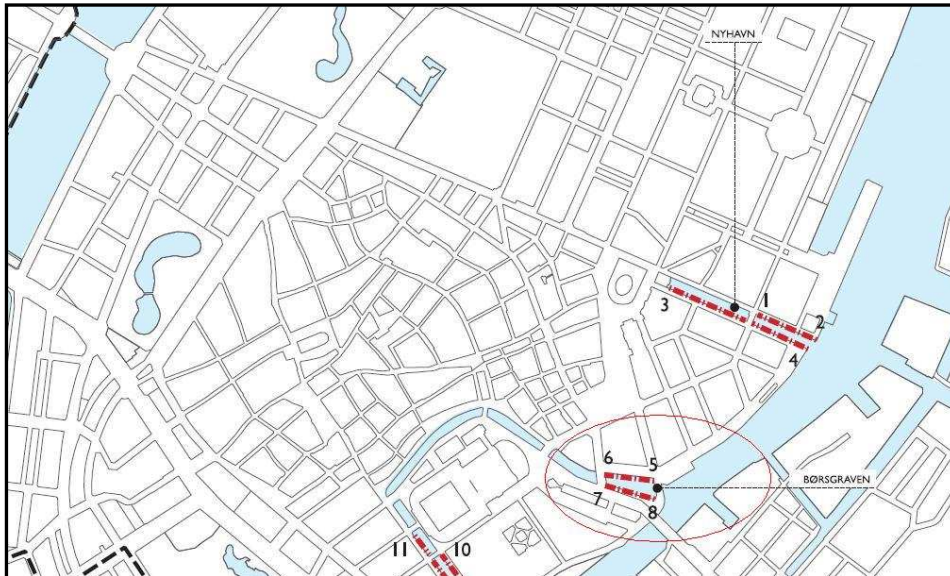
Først og fremmest skal man sikre sig en tilladelse fra By og Havn til det areal, hvor husbåden påtænkes at ligge. Der har tidligere været planer om en Gourmetkaj ved Havnegade, men disse planer er uden udsigt til gennemførelse i øjeblikket.

By og Havn er på forhånd særdeles positivt indstillet over for 'Han Herred projektet'. By og Havn har tilkendegivet at 'Børsgraven' i Indre by er en mulighed placering for projektet (se oversigt på næste side). Det skal nævnes, at By og Havn har oplyst, at der kan gå flere år, før det vil være muligt at lægge projektet på Christianshavn, som formentlig ville være en endnu bedre beliggenhed end Børsgraven. Børsgraven er lukket af en bro i hver ende. Han Herred skal derfor løftes ind. Det vil koste 65-130.000 kr. afhængigt af, om der skal bruges en eller to mobilkraner.

Billeder fra Børsgraven:



Oversigt over Indre by i København:



Kilde: Københavns Kommuneplan 2005 – Rammer for lokalplanlægningen

Børsgraven er markeret med en ellipse, som udpeger en mulig plads for projektet.

Fakta om kajstrækning 5-6 og 7-8:

- Her kan samlet placeres op til 8 husbåde.
- Anvendelsen kan være publikumsorienteret serviceerhverv.
- Bådene må højst være 26 m lange og 5,4 m høje.

Kilde: Københavns Kommuneplan 2005 – Rammer for lokalplanlægningen

En anden ideel beliggenhed er ved Gammel Strand. Dette er dog i øjeblikket ikke muligt, og By og Havn har ingen planer om at give tilladelse til husbåde ved Gammel Strand.



➤ **Landarealer**

Der skal indgås aftale med ejerne for landarealerne ved husbåden. Det kan både være grundejerforeninger, virksomheder, private personer eller Københavns Kommune. Størstedelen af landarealerne omkring Københavns Havn ejes dog af Københavns Kommune.

➤ **Center for Vej**

Denne instans giver tilladelse til landarealerne ved de områder omkring Københavns Havn, som Københavns Kommune ejer. Desuden skal Center for Vej også give tilladelse i forbindelse med installationer på landarealerne, såsom vand og strøm.

➤ **Center for Bydesign**

Center for Bydesign sørger for, at husbåden overholder kommuneplanen og dernæst lokalplanen, hvori der er særlige bestemmelser for de forskellige områder, hvor det påtænkes at lægge husbåden. I nogle områder betyder lokalplanlægningen, at der fx. kun må anlægges nye husbåde, mens det i andre områder kun er tilladt at opstille projekter af ældre dato – eksempelvis en æstetisk fiskekutter. Her er det altså en klar fordel, at projektet bygges op omkring en gammel autentisk fiskekutter, som formentlig vil passe godt ind flere steder i Københavns Havn og være med til at sætte et æstetisk præg.

➤ **Fredningsnævnet**

Store områder af Københavns Havn (eksempelvis Børsgraven) er omfattet af specielle fredningskriterier. Derfor skal projektet også til høring, hvis projektet placeres i områderne omkring de gamle kanaler.

Udsigten til at få tilladelse synes dog rimelige, især hvis man på forhånd har alle de nødvendige tilladelser fra de øvrige instanser, da disse bliver hørt inden den endelige beslutning fastlægges.

➤ **Ejerfuldmagt**

Efter at have fået tilladelse fra ovenstående instanser vil projektet være i besiddelse af en ejerfuldmagt. Det betyder at de forskellige ejere af området, hvor husbåden skal ligge, har godkendt placeringen af husbåden.

➤ **Center for Byggeri**

Der skal erhverves en byggetilladelse omkring husbåden. Heri skal byggeloven og bygningsreglementet overholdes. Center for Byggeri har oplyst, at tidshorizonten for godkendelse af byggetilladelsen er ca. 1 måned.

Det er således klart ud fra ovenstående, at proceduren er forholdsvis bureaukratisk. Det vil derfor kræve tid, at få tilladelserne igennem. Dog har der hos alle de involverede og forespurgte myndigheder været stor velvilje til projektet. Det virker derfor sandsynligt, at de nødvendige tilladelser kan opnås.

Hygiejnemæssige krav

For en detailfiskebutik skal der i princippet gennemføres samme procedurer mht. egenkontrol som for engrosvirksomheder. Dvs. der er fastlagt kritiske kontrolpunkter, der skal overholdes, der skal føres skemaer over kontrollen, fastlægges et vedligeholdelsesprogram mv. Den løbende kontrol er ikke nogen uoverkommelig opgave. Landsorganisationen af fiskehandlere har udgivet en branchekode, hvori egenkontrollen i en fiskeforretning er gennemgået i detaljer. Denne branchekode vedlægges som bilag 4.



Oversigten over egenkontrollen ser således ud:

Egenkontrol i fiskebutikker

PROCEDURE	KRITISKE KONTROLPUNKTER	OVERVÅGNING	FEJLHÅNTERING	DOKUMENTATION	REVISION
MODTAGELSE AF RÅVARER: - Procedure 1	<ul style="list-style-type: none"> Råvarernes temperatur. Forurening af råvarer. Forekomst af parasitter. Brud på emballagen. Tilsætningsstoffer. 	Daglig overvågning og kontrol ved varemottagelsen.	<p>Returnering af varer med fejl til leverandør.</p> <p>Fjernelse af synlige parasitter.</p> <p>Varerne kasseres hvis det ikke er forsvarligt at tilvirke dem.</p>	<p>Brug egenkontrolskemaer. Returseddel kan anvendes som dokumentation.</p> <p>Tidspunkt for revision og evt. ændringer noteres på kontrolskema</p>	<p>Ved nye procedurer.</p> <p>Dog mindst 1 gang om året.</p>
OPBEVARING MV.: - Procedure 2	<ul style="list-style-type: none"> Opbevarings-temperatur. 	<p>Daglig temperatur aflæsning.</p> <p>Sikre korrekt mærkning.</p>	<p>Justering af temperaturen.</p> <p>Kassation af produkter der har været opbevaret ved for høj temperatur, herunder varmehold.</p>	<p>Temperatur-afvigelser noteres i kontrolskema.</p> <p>Tidspunkt for revision og evt. ændringer noteres på kontrolskema.</p>	<p>Ved nye procedurer.</p> <p>Dog mindst 1 gang om året.</p>
PRODUKTION: - Procedure 3 - Procedure 4 - Procedure 5 - Procedure 6 - Procedure 7 - Procedure 8 - Procedure 9	<ul style="list-style-type: none"> Filetering og udskæring. Fremstilling af fiskefars. Varmebehandling. Varmehold. Nedkøling. Koldrøgning. Varmrøgning. Gravad produkter Krydskontaminering. Fysisk forurening fx. glas, metal, hår og lign. 	<p>Daglig kontrol af tid og temperatur.</p> <p>Overvågning af procedurer for tid, temperatur, krydskontaminering og forurening.</p>	<p>Justering af temperaturen.</p> <p>Kassation af produkter der har været opbevaret ved for høj temperatur eller udsat for forurening.</p> <p>Gennemgå og juster opskrifter og procedure.</p>	<p>Temperatursvigt noteres i kontrolskema.</p> <p>Forurening af produkter noteres i kontrolskema.</p> <p>Tidspunkt for revision og evt. ændringer noteres på kontrolskema.</p>	<p>Ved nye procedurer og nye opskrifter.</p> <p>Dog mindst 1 gang om året.</p>
RENGØRING: - Procedure 10.	<ul style="list-style-type: none"> Rengøring og desinfektion af arbejdspladser og lokaler. Rengøring og desinfektion af maskiner. 	Overvågning af daglig rengøring efter rengøringsplan.	Gentagelse af rengøring.	<p>Notering i kontrolskema ved hver udført rengøring. Notering i kontrolskema ved forkert eller mangelfuld rengøring. Tidspunkt for revision og evt. ændringer noteres på kontrolskema.</p>	<p>Ved ny rengøringsplan.</p> <p>Dog mindst 1 gang om året.</p>
PERSONLIG HYGIENE: - Procedure 11.	<ul style="list-style-type: none"> Håndvask. Sygdom. 	Overvågning af regler for håndvask og ved sygdom.	<p>Vaske hænder.</p> <p>Ved sygdom undlades håndtering af fødevarer.</p>	Tidspunkt for revision og evt. ændringer noteres på kontrolskema.	<p>Ved nye metode.</p> <p>Dog mindst 1 gang om året.</p>
VEDLIGEHOOLD OG REVISION: - Procedure 12.		Overvågning af vedligeholdelse af inventar og lokaler.	Fornøden reparation iværksættes straks.	Skader noteres i kontrolskema. Tidspunkt for revision og evt. ændringer noteres på kontrolskema.	

Kilde: Danmarks detailfiskehandlere, bilag 4

Som det fremgår af tabellen ovenfor, er der for hver procedure i butikken, henholdsvis varemottagelse, opbevaring, produktion, rengøring, personlig hygiejne, vedligeholdelse og revision, identificeret en række kritiske kontrolpunkter. Heri indgår fastlæggelse af procedurer for overvågning heraf, for håndtering af fejl, dokumentation og revision.



En gros fiskevirksomhed

Indretningen af lokalerne og lokalernes beskaffenhed skal godkendes inden der kan opnås autorisation. Denne opnås ved, at der indsendes er sæt tegninger med angivelse af maskiners placering, belægningsmateriale på gulve, vægge og lofter etc. til kontrolmyndigheden (den pågældende Fødevareregion).

Hovedformålet er at sikre, at lokalerne er udført således, at rengøring let kan foretages, og at der er tilstrækkelig plads, et tilstrækkeligt antal håndvaske og et korrekt flow, hvor alle varer bevæger sig fra det snavsede mod det rene og at vejen ikke på noget punkt krydser. Dvs. at råvarer skal ind i den ene ende, færdigvarer ud i den anden ende.

Egenkontrolsystem

Enhver fødevarer virksomhed skal iværksætte et egenkontrolsystem, som består af systematiske rutiner, der sikrer, at fødevarer lovgivningen overholdes. Der skal foretages kontrol mod de risici, der kan være forbundet med de varer, som håndteres i virksomheden bl.a. ved at måle udvalgte parametre på visse kritiske kontrolpunkter og foretage en løbende registrering heraf.

Egenkontrolsystemet er beskrevet i en publikation udgivet af Fødevarestyrelsen "Om egenkontrol i engrosvirksomheder", som findes i bilag 5 af rapporten.

De vigtigste elementer af kontrolsystemet er følgende:

- Et egenkontrolprogram som vurderer hvilke sundhedsrisici, der er forbundet med virksomhedens produktion/produkter
- Udvalgte kritiske kontrolpunkter
- Fastlagte procedurer for overvågning af kritiske kontrolpunkter
- Afgøre hvad der skal ske, hvis der opstår fejl

Disse punkter skal beskrives for følgende delelementer:

- Indkøb og varemodtagelse
- Opbevaring /evt. emballering
- Salg og transport
- Vedligeholdelse
- Rengøring
- Personlig hygiejne

Principperne er de samme for detailfiskebutikker. Grundlæggende består egenkontrollen i, at man fastlægger nogen parametre og måler på dem (f.eks. temperatur) og definerer hvilken kontrol, der skal gennemføres ved modtagelse, behandling og opbevaring af varer. Derudover er ledelsen forpligtet til at drage omsorg for, at alt personale har en grundlæggende hygiejneuddannelse. Der er tale om basale kurser på mellem 8 og 24 lektioner afhængig af, hvilken funktion de pågældende medarbejdere har. Endelig skal der foreligge en vedligeholdelsesplan og dokumentation for, at denne plan bliver gennemført.

Transport

Transport af fisk skal foregå i godkendte biler. Der skal sikres, at bilen kan rengøres indvendigt, at temperaturen under transport kan holdes på 0 grader, og at der - for at undgå krydskontaminering - er separate rum til forskellige varegrupper (fersk iset fisk i ét rum, røgvarer osv. i et andet). I forbindelse med en ansøgning om autorisation, skal det angives, at varerne transporteres i egne biler, således at autorisationen tillige omfatter transporten og transportmidlet.

Der skal på samme vis, som ovenfor nævnt, gennemføres egenkontrol i forbindelse med kritiske kontrolpunkter. De mest typiske er temperatur, rengøringsrutiner, personlig hygiejne og et vedligeholdelsesprogram.



6. Driftsøkonomi

I dette afsnit opstilles økonomiske forudsætninger for en budgetmodel for en detailfiskebutik og engros-handelsvirksomhed baseret på fisk fra Thorup Strand.

Hovedformålet er at bestemme:

- Hvad det koster at etablere engroshandel
- Hvad det koster at etablere en detailfiskebutik
- Hvilke omkostninger der er forbundet med driften
- Hvilken indtjening der kan forventes ved forskellige omsætningsniveauer

Under alle omstændigheder etableres et autoriseret pakhushold ved Thorup Strand.

Logistik

Uanset om der vælges en forretningsmodel, som kun består af detailsalg eller en model baseret på engroshandel, vil der være behov for egen logistik fra Thorup Strand. Primært fordi der ikke er transport direkte til Sjælland, og et af de bærende elementer i konceptet er, at fisken er frisk, når den når forbrugeren. Det er derfor forudsat, at det er nødvendigt at oprette egen logistik for at opnå optimal sikkerhed for at få fisken frem, mens den er frisk. Det indebærer også, at der skal foretages 3 dobbeltture pr. uge. I tabel 2 ses en beregning af logistikøkonomien.

150 dobbeltture pr. år 150.000 km a 3 kr./km.	450.000 kr.
Broafgift 150x2x300	90.000 kr.
Lønomskostning 1 mand	300.000 kr.
I alt	840.000 kr.
<u>I alt pr. tur</u>	5.600 kr.

Kilde: Gemba Seafood Consulting

Omkostningerne til logistik består af indkøb af en specialindrettet kølebil, som kan bære en last på ca. 3 tons. Denne udgift ansås i budgettet til 300.000 kr. dvs. at 1 km. inkl. forrentning og afskrivning koster ca. 3 kr. Der er tale om en specialindrettet bil, for at den skal kunne godkendes. Der skal være rustfri stålbeklædning, køl mv.

Det står således klart, at transportomkostningerne er helt afhængige af den mængde, der skal transporteres. Hvis der flyttes 100 kg/pr transport vil det koste 56 kr./kg. Hvis der derimod transporteres 1000 kg. Pr. gang vil det kun koste 5,60 kr./kg. Dette illustrerer, hvor vigtigt det er at have kritisk masse i projektet.

Engroshandel

Der foreligger en del statistik om engroshandel. Det er dog ikke velegnet til at beskrive forholdene for den danske engroshandel med fisk, da de fleste engrosforretninger også er eksportører. Derfor er deres forrentningsgrundlag slet ikke sammenligneligt med de grossister, som betjener det forholdsvis lille danske marked.

Hos grossisten vil rødspætten fra eksemplet i indledningsafsnittet gennemgå en værditilvækst, som det fremgår af tabel 3 nedenfor. Råvareforbruget i grossistens bruttoavance udgør 55 %. Transportomkostningerne vil være betydelige, men som nævnt ovenfor stærkt mængdeafhængige, mens lønomkostninger pr. omsat krone vil være ca. 10 %.

Rødspætter str. 1 auktionspris (Hanstholm 1.09)		28,5 kr.
Råvarepris pr. kg. efter flåning		
65 % udnyttelse af rødspætten, dvs. pris pr. kg. 28.50/0,65	43,85 kr.	
Løn, flåning, pakning, håndtering	8,00 kr.	
Iskasser	2,00kr.	
Kostpris ekskl. levering		53,85 kr.
Salgspris til fiskehandel (ekskl. moms)		80 kr.
Salgspris til fru Jensen (ekskl. moms)		120 kr.
Salgspris til fru Jensen (inkl. moms)		150 kr.

Kilde: Gemba Seafood Consulting

Det har i øvrigt vist sig, at fiskehandlernes indkøbsmønster er meget forskelligt. Der bruges typisk et relativt stort antal leverandører. Kun i ét tilfælde er vi i vore interviews stødt på noget, der ligner en eneleverandør af fersk fisk – og det var auktionen i Hanstholm.

I de fleste tilfælde købes den ferske fisk fra en række grossister, som leverer til fiskehandlerne. I provinsen købes der i mange tilfælde hel, rensket fisk, hvorefter fiskehandleren selv skærer fileter osv. I København købes der i de fleste tilfælde flået fisk, færdige fileter mv. især for at undgå omkostninger ved bortskaffelse af affald, men også fordi det er vanskeligt at skaffe kvalificeret personale. Røgvarer, konserver og dybfrost købes ligeledes fra en række forskellige leverandører.

Pakkefaciliteter

Pakning af fisk til videresalg kræver en autorisation, som dels forudsætter godkendelse af faciliteterne, dels godkendelse af arbejdsgange og egenkontrollsystem. Lokalerne skal indrettes således at vægge, loft og gulv kan rengøres, og der er et korrekt flow ind og ud, dvs. at de urengjorte fisk kommer ind i den ene ende, og de færdigpakkede fisk går ud i den anden ende. Opgaven vil formentlig kunne gennemføres i et mindre lokale på ca. 100 kvm².

Fileteringsfaciliteter

Både detailfiskebutikken og engroshandelsvirksomheden forudsætter, at der indrettes faciliteter, som er godkendt til filetering af fisk. Der kræves en autorisation hertil såvel som til pakning til videresalg. Kravene hertil er gennemgået ovenfor. Da der er tale om små mængder og ofte dyre fisk, vil det ikke være hensigtsmæssigt at indkøbe filetmaskiner eller andet maskineri. Der er derfor alene tale om indretning af et mindre lokale på omkring 100 kvm².

Omkostningerne hertil vil afhænge meget af, om der er et lokale, som kan indrettes eller om der er behov for at bygge en ny bygning. De vil også på afgørende vis afhænge af, hvilken forretningsmodel der vælges dvs. detailsalg, engrossalg eller evt. internetsalg.

Hvis der satses på en engrosmodel skal der bygges/bruges en bygning på 500 kvm². bestående af:

- 100 kvm² pakkerum
- 100 kvm² fileteringsrum
- 75 kvm² mandskabsrum, toiletter mv.
- 75 kvm² kontor/administration
- 150 kvm² lagerfaciliteter (inddelt i råvarer/ færdigvarer)

Omkostningerne hertil skønnes at udgøre ca. 5 mio. kr. ekskl. grund. Hvis der satses på en detailmodel, er der i princippet brug for de samme faciliteter, men på mindre plads. Det anslås, at man kan klare sig med 200 – 250 kvm², dvs. ca. 2.5 mio. kr.

Indretning af fiskefartøj til detailfiskebutik

Kravene til indretningen af et fiskerfartøj som salgslokale er gennemgået ovenfor. De væsentligste udgifter er:

- Indretning af rengøringsvenligt salgslokale
- Indretning af kølerum
- Indretning af mindre fryserum
- Indretning af tank til kloak mv.

På grundlag af overslag indhentet fra relevante firmaer forventes udgiften til indretning af fartøjet at udgøre ca. 1 mio. kr. Der er ikke gjort forsøg på at skaffe et håndfast estimat over udgifterne til ombygning endnu.

Organisation, ledelse og personale

Organisationen bør omfatte to enheder, hvor den ene består af forarbejdning, pakning og distribution og den anden af detailsalgsenheden.

Detailenheden vil være helt eller delvis ejet af pakkedelen. Det er dog påpeget fra de interviewede, at det ville være vanskeligt at finde en kandidat til ansættelse, som vil være egnet. De som er egnede vil tillægge det meget høj prioritet at være selvstændige, bl.a. som følge af de meget lange arbejdsuger.

Pakkedelen vil formentlig bedst kunne organiseres som et andelsselskab evt. et aps., som er ejet af Kystfiskerlauget. Det skal nævnes, at spørgsmålet om hvilken konstruktion der juridisk og skattemæssigt er mest hensigtsmæssig ikke er undersøgt. Arbejdsopgavernes omfang og karakter og dermed ledelsesopgave og personale vil afhænge fuldstændig af, hvilken forretningsmodel der vælges.

Støttemuligheder

Til nogen af investeringerne vil der kunne opnås investeringstilskud. Det vil typisk være tilfældet for de anlæg, som skal opbygges i Thorup Strand. De væsentligste forudsætninger for at opnå tilskud er følgende:

- Virksomheden registreres som en gros-virksomhed
- Der skabes en værditilvækst på mindst 20%
- Tilskuddet ydes til investeringer i produktionsanlæg til behandling, forarbejdning og afsætning af fisk
- Ansøgning indgives til Fiskeridirektoratet to gange årligt 31/1 og 31/7

Tilskuddet udgør for små virksomheder som denne 30 % af de tilskudsberettigede udgifter. Som det fremgår ovenfor er dette udgifter til etablering af pakkeanlæg, lagerrum mv. Derimod vil der IKKE kunne opnås støtte til afsætningsfremmende foranstaltninger. Den ordning som kunne have hjemlet tilskud til sådanne tiltag er ophørt med udgangen af 2007.

Der findes en ordning for afsætningsfremme af kvalitetsprodukter (læs økologiske) for landdistrikter, men denne ordning omfatter ikke fisk. Det bør dog ikke på forhånd udelukkes at der kan opnås en vis støtte fra lokale nordjyske fonde, men dette er ikke undersøgt. Indretningen af detailbutik vil der heller ikke kunne opnås støtte til.

Ansøgningskema for støtte kan hentes fra Direktoratet for Fødevarerhvervs hjemmeside: www.dffe.dk.

Kritisk masse

Selvom der som nævnt vil kunne opnås investeringstilskud til nogle af anlægsinvesteringerne, er der en betydelig restfinansiering at løfte og en række initialomkostninger at forrente. Der er således behov for en indtjening af en vis størrelse for at sikre den kritiske masse i projektet.

De driftsøkonomiske beregninger nedenfor klarlægger, hvor meget der påkræves i de enkelte tilfælde.

7. Budgetmodeller

En beregning af økonomien i projekterne bygger på en række forudsætninger, som kan efterprøves. De fleste forudsætninger er kontrolleret gennem tilgængelig statistik og gennem aktører i branchen.

Den mest kritiske forudsætning er som nævnt ovenfor omsætningens størrelse især i detailmodellen. Modellerne er derfor indrettet sådan, at fortjeneste/tab er en funktion af omsætningens størrelse, og det er muligt at vurdere hvilken minimumsomsætning, der er nødvendig for at undgå tab.

Formålet er at give et indtryk af størrelsesordnerne – ikke at opstille et detaljeret budget.

Forudsætninger:

Faste omkostninger

- Investeringer i pakkeanlæg detaildel 2,5 mio. kr.
- Pakhus og forarbejdning en grossdel (ad 3 tons /uge) 5 mio. kr.
- Ombygning af kutter til detailhandel 1 mio. kr.
- Afskrivningsperiode 20 år
- Rente 7 %
- Vedligehold 2 % af anlægsomkostning
- Logistikomkostninger. Det er beregnet som en fast omkostning á kr. 5.600 pr. tur
- Husleje (vandleje) Københavns Kommune 130.000 kr./ år.

Priser/dækningsgrader

- Detaildel dækningsgrad 35 %
- En gros dækningsgrad 35 %
- Personaleomkostninger (uden ledervederlag) 229.000 pr. 965.000 omsætning

Budgetmodel: Detailfiskebutik

Modellen er opbygget således, at der er en separat model for detailhandel og en separat model for engroshandel. Såfremt man ønsker at betragte detailhandelsmodellen, er det en kombination af de to modeller, idet detailhandel med fisk fra Thorup Strand forudsætter, at de pakkes og behandles et sted, inden de afsendes til butikken i København.

Resultatet af modelberegningerne for detailfiskebutikken fremgår af tabel 4. Som det ses skal man passere en omsætning på mere end 1 ton om ugen, før der nås et acceptabelt niveau – og her er vel at mærke tale om Thorup Strand fisk og salgbar vægt (dvs. fileter, flået etc.). Et komfortabelt overskud nås først ved en omsætning på omkring 1.500 kg. pr. uge. Skønsmæssigt vil det svare til ca. 3 tons råvarer forstået som 3 tons rensset fisk. Det er meget i betragtning af, at en fiskehandel i top 10 gruppen af fiskehandlere køber ca. 2 tons pr. uge i gennemsnit.

For at nå op på 3 tons pr. uge skal detailfiskebutikken være blandt de absolut største fiskehandlere i Danmark. En omsætning af denne størrelsesorden svarer i realiteten til en omsætning på ca. 3 tons rensset vægt pr. uge. Et mere realistisk bud er formentlig en tredjedel.

Det er med andre ord nødvendigt at forretningen fra starten er i Superligaen blandt fiskeforretninger for at bringe et blot nogenlunde fornuftigt resultat hjem. Dertil kommer at det langt fra er givet, at der i Københavns Havn kan opnås en beliggenhed, som sikrer at omsætningen når op på dette niveau.

Det er derfor nødvendigt for Thorup Strand at opstille både et en gros apparat – med en meget lav udnyttelse – og en detailforretning.

Tabel 4. Detailsalg. Resultat som funktion af omsætning(1000 kr.)

Ugentlig omsætning kg.	300	600	900	1,200	1,500
Samlet omsætning	1,872	3,744	5,616	7,488	9,360
Samlet resultat	-1,399	-799	-199	400	851

Kilde: Bilagstabel 5

Det bemærkes i denne forbindelse at der ikke er regnet med særligt vederlag til lederen – som skal aflønnes over overskuddet. Desuden er det fra alle de detailhandlere, som er blevet interviewet understreget at det er afgørende at lederen for butikken også er økonomisk involveret i projektet med en ejerandel. Det vil uden den motivation blive svært at finde en faguddannet person med det nødvendige engagement bl.a. i betragtning af de meget lange ugentlige arbejdstider.

Det er derfor nødvendigt at supplere omsætningen på anden måde hvis projektet skal være økonomisk bæredygtigt. Engrossalg til andre fiskehandlere er af strategiske grunde udelukket. Disse vil ikke købe af en – nok så fjern – konkurrent.

Tilbage er to muligheder for at supplere omsætningen:

- Salg til restauranter og hoteller
- Salg til catering/kantiner
- Salg fra bil på udvalgte stoppesteder

Interviews med nogle kvalitetsbevidste restauranter fører til den konklusion at dette ikke er en realistisk mulighed for at øge omsætningen væsentligt. For det første køber de meget lidt, for det andet er der et meget højt serviceniveau (fisken bringes til døren til ønsket tid), og en betydelig konkurrence.

Derimod er det måske muligt at tilvejebringe et supplerende salg af en relevant størrelse til visse hotelkæder.

Salg fra bil ved forskellige stop vil øge salget; men næppe særlig meget pr. stop.

Som det fremgår, er omsætnings størrelse helt afgørende. Vi har derfor forsøgt at estimere niveauet for omsætningen ved den konkrete beliggenhed i Børsgraven nedenfor.

Desuden foretages nedenfor en vurdering af potentialet i de supplerende salgsmuligheder som findes.

8. Kundegrundlag for en kutter placeret i Børsgraven

Estimeret omsætning

For at kunne vurdere kundegrundlag og omsætningen for Thorup Strands vision om at få etableret en fiskebutik i København, er der foretaget en optælling ved en førende fiskebutik i København. Den undersøgte fiskehandler er en af de største fiskebutikker i Københavnsområdet. Butikken er leverandør af frisk fisk og vildt, med en god placering i København, hvorved der er daglig kontakt til et stort kundepotentiale.

➤ **Optælling torsdag (16:15-17:30):**

Optællingen blev foretaget i det tidsrum, hvor det estimeres at flest folk passerer forbi, nemlig når folk har fået fri og skal hjem fra arbejde. Antallet af forbipasserende udenfor fiskebutikken kunne vurderes til at være 6.700 personer i tidsrummet 16:15 til 17:30. Der var flest kunder i tidsrummet mellem kl. 16.15 og 17.00. I tidsrummet mellem 16.15 og 17.30 besøgte ca. 94 kunder butikken. De mest populære varer varierede mellem blåmuslinger, små delikatesser på dåse, laks etc. Et gennemsnitskøb vurderes til at ligge et sted mellem 125 og 175 kr.

➤ **Optælling lørdag (12:00-13:15):**

Optællingen blev foretaget i det tidsrum hvor omsætningen forventes at være størst. Antallet af forbipasserende var 6.353 personer, hvilket er lidt lavere end optællingen foretaget torsdag. Grunden til dette er sandsynligvis at optællingen er foretaget i weekend og derved er antallet af pendler som passerer butikken lavere. Antallet af kunder i butikken var dog 128. Der blev observeret en kraftig stigning af besøgende i de sidste 20 minutter af optællingen, hvilket er forventet, da størsteparten af folk vælger at lægge deres indkøb af fødevarer sidst på dagen inden de drager hjem fra byen. Et gennemsnitskøb vurderes til at ligge mellem 125 og 750 kr. Dette er noget højere end ved den tidligere tælling. Årsagen er sandsynligvis at folk køber god og dyr mad til weekenden og er derfor villig til at bruge flere penge.

➤ **Optælling tirsdag (9:30-10:45):**

For at få et overblik over antallet af besøgende i fiskebutikken på det mindst favorable tidspunkt, blev der foretaget en optælling en hverdag formiddag.

I tabel 5 ses resultatet af optællingen

Tabel 5: Resultat for optællingsundersøgelsen ved stor fiskebutik i København

Dato	Forbipasserende (antal personer)	Besøgende (antal personer)	Estimeret købesum pr. kunde (Dkk)
Torsdag:	6.700	94	125-175
Lørdag:	6.353	128	125-730
Tirsdag:	3.015	5	-
I alt	16.068	227	150
Gennemsnit pr time	4.200	60	

(Kilde: Gemba Seafood Consulting)

Omsætningen ved kontrolbutikken er ca. 10 mio. kr. ifølge tilgængelige oplysninger Internettet svarende til gennemsnitlig ca. 30 kunder a 150 kr. pr. time i åbningstiden.

Optælling ved Børsgraven

For at give et estimat for potentialet ved Børsgraven er det blevet foretaget en optælling af passagen af cyklister og fodgænger torsdag den 2/10-2008 i tidsrummet 16:15 til 17:30, hvor person trafikken er størst. Resultatet ses i tabel 6.

Tabel 6: Optælling af fodgænger/cyklister trafikken ved Børsgraven torsdag den 2/10 2008 i tidsrummet 16:15 til 17:30.

Tidsrum	Antal forbipasserende
16:15	866
16:30	869
16:45	873
17:00	875
17:30	877
Total	4.360

(Kilde: Gemba Seafood Consulting)

Optælling af forbipasserende cykel og fodgænger blev foretaget i krydset mellem Børsgade og Børsbroen. Person trafikken lå i hele tidsperioden meget stabil med et gennemsnit på ca. 850 - 900 forbipasserende hvert kvarter. Antallet af forbipasserende personer i tidsrummet 16:15 til 17:30 var 4360 personer.

Dette svarer til $(4360/6700) \times 100 = 65 \%$ af trafikken ved kontrolforretningen.



Hvis kundefrekvensen i Børsgraven er den samme som ved kontrolforretning vil omsætningen her være 6.5 mio. kr./år.

Formentlig vil kundefrekvensen dog være mindre fordi en væsentlig del af trafikken ved Børsgraven er cyklister. På den baggrund må en omsætning på ca. 4-5 mio. kr./år vurderes som realistisk under forudsætning af at butikken altid er åben i normal åbningstid og har fisk at sælge. Derfor bør der findes udveje for at sælge fisk selvom det ikke har været havvej i Thorup Strand, eller der kun landes torsk.

Et salg på dette niveau vil svare til ca. 22.5 tons (salgbar vægt) Thorup Strand fisk om året eller ca. 500 kg pr uge. Resten af omsætningen vil bestå af andre fisk og fiskeprodukter, røgvarer m.v. Det skal understreges at dette tal er behæftet med betydelig usikkerhed.

Budgetmodel: En gros salg

Tabel 7. Resultatudvikling ved en gros salg (1000 kr.)

Mængde pr uge (kg)	300	1200	2400	4000	7000
Omsætning pr år	1248	4992	9984	16640	29120
Faste Omkostninger					
Forrentning og afskrivning af pakkeanlæg	240	240	240	600	600
Logistik	840	840	840	840	840
Administration	150	150	300	600	600
I alt faste	1230	1230	1380	2040	2040
Variable omkostninger					
Kostpris for salgsvarer	840	3360	6720	11200	19600
Diverse variable - øvrige.	125	499	998	1664	2912
<u>Variable i alt</u>	<u>1040</u>	<u>3859</u>	<u>7718</u>	<u>12864</u>	<u>22515</u>
Resultat	-947	-97	886	1736	4555

Kilde: Bilagstabel 5

Som det fremgår i tabel 7, er der større mulighed for at skaffe lønsomhed i engrossalg. Ved et salg svarende til ca. 5 gennemsnits fiskebutikkers salg begynder en gros modellen at give et mærkbart resultat. Det har desuden den store fordel at det vil være muligt at skabe ret høj grad af sikkerhed for afsætningen inden projektet iværksættes fordi der "bare" skal skabes sikkerhed for leverancer til et beskedent antal fiskehandlere før projektets økonomi er kendt og sikret.

Supplerende salg.

Både i detail og i engros - modellen vil der være mulighed for at supplere salget med salg til catering (Kantiner og storkøkkener) og til hotelkæder og med lokalt salg.

Derimod vil det ikke være muligt at sælge til andre detailbutikker hvis man selv driver en.

Der har været gennemført interviews med 6 større cateringfirmaer som alle leverer til kantiner i bl.a. det storkøbenhavnsske område.

Det fremgik af disse interviews at:

- Det er et konkurrencepræget marked.
- At der kræves et højt serviceniveau (1.4 leverancer pr dag).
- At levering finder sted til den enkelte kantine.

- At prisniveauet ikke er højere end til fiskehandlere.
- At de helt store firmaer kun vil handle med landsdækkende distributører.
- At der findes en niche i markedet som er stærkt interesseret i Thorup Strand; mens hovedparten er interesseret i pris og servicekvalitet, mere end meget høj kvalitet.

Der fandtes to aftagere som var stærkt interesseret. Hvor den ene køber ca. 20 kg. filet om ugen delt på to leverancer, mens den anden køber ikke mindre end 500 kg. filet om ugen fordelt på 2-3 leverancer.

Vi har tillige interviewet Scandic hoteller som sagde, at de havde godt 3000 kuverter om dagen på deres hoteller. De er også interesseret, men vil ikke forpligte sig.

Der vurderes at der med sandsynlighed vil kunne findes endnu et par kunder.

Supermarkedsbutikker

Der er gennemført interviews med Irma, Superbest-kæden, Superbrugsen og Kvickly.

De fleste køber kun detailpakket fisk og er derfor ikke interesseret i Thorup Strand. Der er dog to undtagelser fra denne regel. Kvickly har 15 butikker som er bygget til at have fiskeudsalg inden i butikken. Det er kun 4 af dem der kører. Der kan ikke skaffes uddannet personale til resten! Disse 4 butikker køber separat ind.

Den anden undtagelse er Superbest som har ca. 12 butikker med fiskeudsalg i butikkerne (de tidligere ISO butikker). Disse kunne være en mulighed selvom også de køber separat ind.

Salg i lokalområdet

Der må antages at være gode afsætningsmuligheder i lokalområdet, hvor konceptet om en bæredygtig kystfisker kan kombineres med ideen om en bæredygtig kystturisme. Konceptet kunne udvikles nærmere med udgangspunkt i Thorup Strand og de nærliggende turistdestinationer herunder især Slette Strand og Blokhus, hvor 2 millioner turister opholder sig i løbet af en sæson.

Det bør i den sammenhæng nærmere gennemføres forundersøgelse af mulighederne for at kombinere skabelsen af oplevelse med afsætningen af lokale autentiske produkter f.eks. dette kan eksempelvis ske ved etablering af et torv eller et marked ved Blokhus.

Blokhus er en betydelig turistdestination, hvor der gennem sommersæsonen befinder sig et betydeligt antal turister der søger oplevelser i retning af lokal orienteret forbrug af mad og fødevarer. Blokhus kunne blive et oplagt centrum for denne del af oplevelsesturismen ved at etablere en række oplevelser for turisterne. En af disse

kunne være et marked med lokale autentiske produkter som finder sted en eller to gange om ugen i sæsonen.

På denne måde kunne den bæredygtige historie om fisken fra Thorup Strand skabe "bro" mellem Thorup Strand, Slette Strand og Blokhus og styrke værdikæden langs kysten. En forstærket og målrettet kobling mellem turisterhvervet og fiskerierhvervet i området baseret på den autentiske oplevelse knyttet til lokale fødevarer og råvarer vil kunne give en ny dimension til turist oplevelsen ved ophold langs Jammerbugten.

Valg af forretningsmodel

Ovenfor er skitseret to forskellige forretningsmodeller. En model som er baseret på det oprindelige oplæg dvs. detailsalg fra en fiskekutter i Københavns Havn og en anden som er baseret på engrossalg til detailfiskehandlere.

Der er to andre muligheder som ikke er gennemgået. Den ene er salg over Internettet direkte til forbrugere i hele landet. Den anden er salg til forbrugerne af detailpakket fisk gennem supermarkeder.

Begge modeller fravalgt fordi der skønnes at være så stærke konkurrenter at det er en risikabel satsning for så vidt angår internetsalg. Med hensyn til detailpakket fisk til supermarkeder vil det indebære meget store investeringer. Derudover er der en meget stærk og veletableret konkurrent på dette marked.

En model som alene består af detailhandel er ikke økonomisk bæredygtig. Der vil skulle etableres fileterings- og pakningsfaciliteter, selvstændig logistik foruden butikken selv alt for at sælge 3-500 kg fisk pr uge fordelt på 3 leverancer.

En forretningsmodel som er baseret på detail kombineret med leverance til HORECA sektoren som beskrevet ovenfor eller en model som er en gros salg til dels fiskebutikker evt. beliggende i supermarkeder kombineret med salg til HORECA segmentet forekommer mest oplagt.

Vore undersøgelser peger på at begge dele kan være mulige, dog er den rene en gros/HORECA model den mest lønsomme, den mest sikre og samtidig den som har langt den største påvirkning på Thorup Strands økonomi.

Fælles for de to mulige modeller er et markedsføringsgrundlag baseret på følgende:

Branding af fisk fra Thorup Strand – grundelementer:

- Friskhed
- Bæredygtighed
- Historien om samfundet i Thorup Strand

Det er afgørende, at man på forhånd må vælge den ene eller den anden model. Der er ingen tvivl om at fiskehandlere ikke vil købe fra en, nok så fjern konkurrent. Hvis man derfor vælger detailmodellen har man fravalgt engrossalg.

I det følgende opstilles to alternative forretningsmodeller en for hver af de to muligheder. Derefter opsummeres de styrker, svagheder, muligheder og trusler som knytter sig til valget.

På baggrund af ovenstående er der opstillet to forretningsplaner:

Den ene er baseret detailsalg fra Han Herred i Københavns Havn kombineret med salg til HORECA segmentet.

Den anden er en ren engrosmodel, hvor der både sælges til fiskehandlere og til HORECA segmentet, men ikke til en egen forretning i Københavns Havn.

Detailhandel med supplerende salg til HORECA

Baggrundsoplysninger:

Undersøgelser viser at en plan baseret alene på detailhandel er yderst risikabel. Uanset om projektet skulle give overskud eller ej vil det flytte så lidt fisk at det ikke vil gøre nogen forskel i økonomien i Thorup Strand.

I denne forretningsplan opstilles derfor en plan for en detailfiskeforretning i Børsgraven i Københavns havn suppleret med salg til Hotel, restaurant og catering sektoren (HORECA).

Planen bygger på rapporten "Kvalitetsfisk fra Thorup Strand" som forretningsplanen er en del af.

Idégrundlag

Der placeres en vesterhavskutter ombygget til detailfiskehandel i Børsgraven i Københavns Havn. Denne fiskehandel bortforpagtes og giver evt. en forpagtningsafgift til Thorup Strand. Samtidig indrettes i Thorup Strand et pakhús, hvor fisk kan fileteres og pakkes. Herfra forsynes udover den nævnte fiskehandel også et antal kantine og hotelkøkkener, med egen logistik.

Markedsføring og salg er baseret på historien om Thorup Strand og på en høj kvalitet af fisken, som leveres 3 gange pr uge med egen logistik.

Produktet/ydelsen

Hovedydelsen er fisk fra Thorup Strand. Det er dog på forhånd klart at der vil være uger hvor det ikke er havvejr, ligesom der ikke er mulighed for et fuldt sortiment fordi ikke alle fisk fanges i Thorup Strand og fordi ikke alle de fisk, som fanges kan fanges hele året. Endelig sælges andre varer end fersk fisk i fiskeforretninger bl.a. røgvarer.

Det er ikke realistisk at opbygge en distribution som bygger på et koncept som vil medføre at der kun kan leveres 75 % af tiden. Der skal derfor etableres samarbejdsaftaler med andre leverandører som man kan stå inde for. Det er vigtigt at der kan leveres et nogenlunde fuldt sortiment (sild, røgvarer m.v.). Det er også vigtigt at man kan levere det meste hele tiden.

Salg og markedsføring

Markedsføring af konceptet er et kernepunkt. Historien om Thorup Strand og det bæredygtige havfiskeri af friske høj kvalitetsfisk er en historie, som har stor appel til moderne storbymennesker og derfor er uhyre velegnet som platform for markedsføring og storytelling.

Det er også en historie som er egnet til at generere en stor offentlig (og gratis) omtale i mange forskellige slags medier. Det er ikke muligt at opstille et meningsfuldt budget over hvad sådanne aktiviteter vil koste idet man kan vælge en lang række forskellige tilgange og priser på det. Omkostningerne er i høj grad afhængige af i hvilket omfang der søges påvirkning af offentligheden og i hvilket omfang markedsføringen er rettet mod B2B segmentet.

Der er derfor ikke sat midler af til denne post.

Organisering af virksomheden

Der skal etableres pakhus og ledelse i Thorup Strand. Der etableres ligeledes egen logistik. Det forudsættes ligeledes at der etableres et selskab i Thorup Strand. Dette selskab ejer og driver forretningen i Thorup Strand. Det ejer tillige fartøjet i København; men det er forudsat at virksomheden i København bortforpagtes.

Det tilføjes at denne forudsætning ikke nødvendigvis er realistisk. Mange fra branchen har påpeget at det ikke vil være muligt at finde en kvalificeret fiskehandler, som ikke tillige ejer butikken eller har andel.

Der vil desuden være samarbejde med forretningen i København om servicering af cateringkunder i København i ekstraordinære tilfælde eller på et aftalt ad hoc grundlag.

De vigtigste opgaver for ledelsen i Thorup Strand er at varetage

- Salg
- Ordrebehandling
- Koordination
- Regnskab

Udvikling af virksomheden

Det vil være naturligt at virksomheden bestræber sig på at blive leverandør til alle kvalitetskantiner af en vis størrelse.

Man bør ikke iværksætte projektet med mindre der på forhånd er aftaler som sikrer en omsætning på mindst 10 mio. kr. pr år. Som nævnt ovenfor vil dette næppe være umuligt. I vore interviews har vi haft kontakt med interesserede HORECA kunder som tilsammen omsætter nogenlunde det beløb. Der burde være grundlag for et salg til i hvert fald 10 større kunder svarende til ca. 5.000 kg. færdigvarer pr. uge. Dette vil svare til en omsætning på ca. 25 – 30 mio. kr.

Der burde ligeledes være en oplagt mulighed for at inddrage andre fiskeprodukter i såvel detailforretningen som engrosforretningen til HORECA segmentet, herunder ikke mindst røgvarer, lettere forarbejdede varer (fiskefrikadeller, gravad fisk, fars etc.), visse sildeprodukter mv. Hvis disse varer indgår med samme vægt som i detailfiskehandel burde der være grundlag for en omsætning på ca. 8-9 mio. kr.

Budgetter

Der udarbejdes dels et budget for detailforretningen som forventes bortforpagtet, dels et budget for virksomheden i Thorup Strand, hvor fisken fileteres, pakkes og forsendes. For Thorup Strand og for laugget er det her pengene skal tjenes.

Detailfiskehandelen giver kun den fortjeneste som Thorup Strand får i egenskab af engroshandler. Der er kun indregnet ejer-bidrag svarende til de udgifter som forventes. I praksis vil en lejekontrakt typisk være indekseret mens ydelsen på lånene vil være faste. Der vil derfor på sigt blive et overskud til ejeren af butikken(lauget).

Tabel 8: Forpagters budget

Omsætning kg./uge	300	600	900	1.200	1.500
Omsætning kr. pr. år	1.872	3.744	5.616	7.488	9.360
Omsætning 5 % højere (beliggenhed)	1.965	3.931	5.896	7.862	9.828
Variable omkostninger					
Råvareomkostninger	1.216	2.433	3.650	4.867	6.084
Variable omkostninger i alt	1.216	2.433	3.650	4.867	6.084
Dækningsbidrag 1	748	1.497	2.246	2.995	3.744
Dækningsgrad 1 i %	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0
Faste omkostninger					
Husleje	130	130	130	130	130
Lønomsotninger	444	888	1.332	1.776	2.221
Ydelse af lånet	87	87	87	87	87
Andel af omsætningen (5 %)	-	-	-	-	-
Faste omkostninger i alt	661	1.105	1.549	1.994	2.438
Dækningsbidrag 2	87	391	696	1.001	1.305
Dækningsgrad 2 i %	4,4	10,0	11,8	12,7	13,3
Resultat	87	391	696	1.001	1.305

Kilde: GEMBA Seafood Consulting

Forudsætninger: Nøgletal som for gns. Fiskehandler.
 Vareforbruget 65 %.
 Lønforbrug 229.000kr. pr. 965.000kr. omsætning
 Ydelsen et 20 årigt annuitets lån med en hovedstol på 1.000.000kr. og rente på 6 %
 er 87.184,56 kr.

Som det fremgår af budgettet for forpagteren hænger økonomien sammen ved en omsætning på godt 5 mio. kr. Det gør den alene fordi salgspriserne er hævet med 5 % i forhold til den gennemsnitsmargin som fiskehandlere normalt har. Som det fremgår af beregningerne i rapporten er det langt fra givet at dette omsætningsniveau kan nås da disse beregninger er behæftet med stor usikkerhed.

Det er ligeledes behæftet med betydelig usikkerhed om det vil være muligt at finde en egnet forpagter. Derimod kan man anlægge det synspunkt at skibet kan være et glimrende vartegn som vil skabe megen opmærksomhed om fisken fra Thorup Strand og derved given anledning til indtjening andetsteds.

Nedenfor ses budgettet for engrosdelen som er den del hvor indtjeningen kommer fra

Tabel 9: Budget salg til HORECA segmentet

Mængde pr uge (kg)	2.400	2.700	3.000	4.000	5.000	6.000	7.000
Oms. Pr. år (1.000 Dkk)	9.984	11.232	12.480	16.640	20.800	24.960	29.120
Faste Omkostninger							
Forrent of afs af pakkeanlæg (1.000 Dkk)	240	240	240	600	600	600	600
Logistik (1.000 Dkk)	840	840	840	840	840	840	840
Administration (1.000 Dkk)	300	300	300	600	600	600	600
I alt faste (1.000 Dkk)	1.380	1.380	1.380	2.040	2.040	2.040	2.040
Variable omkostninger							
Kostpris for salgsvare (1.000 Dkk)	6.720	7.560	8.400	11.200	14.000	16.800	19.600
Diverse variable i øvr. (1.000 Dkk)	998	1.123	1.248	1.664	2.080	2.496	2.912
Variable i alt (1.000 Dkk)	7.718	8.683	9.648	12.864	16.080	19.296	22.512
Resultat (1000 Dkk)	885	1.168	1.452	1.736	2.680	3.624	4.568

Kilde: GEMBA Seafood Consulting

Som det fremgår af rapporten burde det ikke være vanskeligt på forhånd at sikre sig et HORECA salg på minimum 10 mio. kr. pr år.

Derimod vil der i denne model ikke være grundlag for at sælge til fiskehandlere da disse ikke vil købe fra en konkurrent.

Finansiering

Nærværende forretningsplan er udarbejdet medio oktober 2008; mens finanskrisen raser. Under de nugældende forhold vil det ikke være muligt at skaffe finansiering til dette (og de fleste andre) projekter. Det forudsættes at denne situation er ændret når projektet skal realiseres.

Som det fremgår af budgetforudsætningerne vil der være behov for en anlægsfinansiering på ca. 7 mio. kr. med fradrag for det tilskud som vil kunne opnås – formentlig knapt 2 mio. kr.

Der vil herudover være behov for tilsagn om driftsfinansiering på ca. 20 % af omsætningen.

Forretningsplan: Engroshandel herunder salg til HORECA

Baggrundsoplysninger

Undersøgelser viser at en plan baseret på detailhandel alene er yderst risikabel og i sig selv vil have ingen eller ringe effekt på økonomien i Thorup Strand. Der er derfor udarbejdet to alternative forretningsplaner. En for detailhandel suppleret med HORECA salg og en for en gros salg herunder salg til HORECA.

Denne plan er en forretningsplan for en ren engrosmodel suppleret med salg til Horeca segmentet, først og fremmest hotelkæder og kantinefirmaer.

Planen bygger på rapporten "Kvalitetsfisk fra Thorup Strand" som forretningsplanen er en del af.

Idégrundlag

Der oprettes en forretning som distribuerer kvalitetsfisk fra Thorup Strand til en række fiskehandlere og til udvalgte kantineforretninger og hotelkæder.

Markedsføring og salg er baseret på historien om Thorup Strand og på en høj kvalitet af fisken som leveres 3 gange pr uge med egen logistik.

Produktet/ydelsen

Hovedydelsen er fisk fra Thorup Strand. Det er dog på forhånd klart at der vil være uger hvor det ikke er havvejr, ligesom der ikke er mulighed for et fuldt sortiment fordi ikke alle fisk fanges og fordi ikke alle de fisk som fanges kan fanges hele året.

Endelig sælges andre varer end fersk fisk i fiskeforretninger bl.a. røgvarer. Kantiner og fiskeforretninger har brug for at der er så fuldt sortiment som muligt og at det er der hele tiden; men respekt for at der er sæson i fiskerierne.

Det er ikke realistisk at opbygge en distribution som bygger på et koncept som vil medføre at der kun kan leveres 75 % af tiden. Der skal derfor etableres samarbejdsaftaler med andre leverandører som man kan stå inde for. Hvis man ikke ønsker dette må man påregne at projektet vil løbe ind i store vanskeligheder.

Salg og markedsføring

Markedsføring af konceptet er et kernepunkt. Historien om Thorup Strand og det bæredygtige havfiskeri af friske høj kvalitetsfisk er en historie som har stor appel til moderne storbymennesker og derfor er uhyre velegnet som markedsplatform.

Det er også en historie som er egnet til at generere en stor offentlig (og gratis) omtale i mange forskellige slags medier.

Det er ikke muligt at opstille et meningsfuldt budget over hvad sådanne aktiviteter vil koste idet man kan vælge en lang række forskellige tilgange og priser på det.

Omkostningerne er i høj grad afhængige af i hvilket omfang der søges påvirkning af offentligheden og i hvilket omfang markedsføringen er rettet mod business til business segmentet.

Det er klart at markedsføring til business til business som i denne plan er langt billigere end til et mere bredt publikum.

Organisering af virksomheden

Der skal etableres pakhus og ledelse i Thorup Strand. Der etableres ligeledes egen logistik.

Det forudsættes ligeledes at der etableres et selskab i Thorup Strand. Dette selskab ejer og driver forretningen i Thorup Strand.

Herfra tages kontakt med kunder i København og i større byer på vejen fra Thorup Strand til København. Det er også her ordrer modtages og behandles.

De vigtigste opgaver for ledelsen i Thorup Strand er at varetage

- Salg
- Ordrebehandling
- Koordination
- Regnskab

Udvikling af virksomheden

Det vil være naturligt at virksomheden bestræber sig på at blive leverandør til alle kvalitetskantiner af en vis størrelse. Man bør ikke iværksætte projektet med mindre der på forhånd er aftaler som sikrer en omsætning på mindst 10 mio.kr. pr år. Dette burde ikke være vanskeligt. Allerede de businessstest interviews der er gennemført har identificeret i hvert fald 3 kunder som tilsammen vil have en omsætning på det niveau.

Det burde heller ikke være vanskeligt at få 5-10 større fiskehandlere som kunder. Der burde være grundlag for et salg til i hvert fald 15 større kunder svarende til ca. 7.000 kg færdigvarer pr uge. Dette vil svare til en omsætning på ca. 30 mio. kr. pr år

Der burde ligeledes være en oplagt mulighed for at inddrage andre fiskeprodukter i såvel detailforretningen som engrosforretningen til HORECA segmentet, herunder ikke mindst røgvarer, lettere forarbejdede varer (fiskefrikadeller, gravad fisk, fars etc.), visse sildeprodukter mv. Hvis disse varer indgår med samme vægt som i detailfiskehandel burde der være grundlag for en omsætning på ca. 10-12 mio. kr.

Det burde derfor være muligt at udvikle en forretning med en omsætning på ca. 40 mio. kr. og en indtjening på 4-5 mio.kr.

Budgetter

Nedenfor ses budgettet for engrosdelen som også inkluderer Horeca salg.

Tabel 10: Budgetsimulering – Engroshandel - Resultat som funktion af mængde

Mængde pr uge (kg)	2.400	2.700	3.000	4.000	5.000	6.000	7.000
Oms pr år (1.000 Dkk)	9.984	11.232	12.480	16.640	20.800	24.960	29.120
Faste Omkostninger							
Forrent of afs af pakkeanlæg (1.000 Dkk)	240	240	240	600	600	600	600
Logistik (1.000 Dkk)	840	840	840	840	840	840	840
Administration (1.000 Dkk)	300	300	300	600	600	600	600
I alt faste (1.000 Dkk)	1.380	1.380	1.380	2.040	2.040	2.040	2.040
Variable omkostninger							
Kostpris for salgsvare (1.000 Dkk)	6.720	7.560	8.400	11.200	14.000	16.800	19.600
Diverse variable i øvr. (1.000 Dkk)	998	1.123	1.248	1.664	2.080	2.496	2.912
Variable i alt (1000 Dkk)	7.718	8.683	9.648	12.864	16.080	19.296	22.512
Resultat (1000 Dkk)	885	1.168	1.452	1.736	2.680	3.624	4.568

Kilde: GEMBA Seafood Consulting

Som det fremgår af rapporten burde det ikke være vanskeligt på forhånd at sikre sig et salg på minimum 10 mio. kr. pr år. Interviews har vist at der er interesse for at tage ejerskab i projektet i hvert fald fra nogle kantine- og hotelvirksomheder og der vil uden tvivl også være grundlag for et antal fiskeforretninger.

Den helt store fordel ved denne model er at det er muligt at kende volumen og indtjening inden projektet igangsættes

Finansiering

Nærværende forretningsplan er udarbejdet medio oktober 2008; mens finanskrisen raser. Under de nugældende forhold vil det ikke være muligt at skaffe finansiering til dette (og de fleste andre) projekter. Det forudsættes at denne situation er ændret når projektet skal realiseres.

Som det fremgår af budgetforudsætningerne vil der være behov for en anlægsfinansiering på ca. 7 mio. kr. med fradrag for det tilskud som vil kunne opnås – formentlig knapt 2 mio. kr.

Der vil herudover være behov for tilsagn om driftsfinansiering på ca. 20 % af omsætningen.

SWOT – detailmodel

Med detailmodellen forstås den model, som har været diskuteret i det foregående dvs. detailsalg fra en fiskerbåd i Københavns Havn. Det er ligeledes en del af denne model at der etableres pakkefaciliteter i Thorup Strand og egen logistik.

Styrker:

- Høj Kvalitet
- Unik historie med høj PR værdi
- Kontrol over hele kæden
- Stor tilpasningsevne til markedsbehov

Svagheder:

- For lille omsætning til at løfte investeringen
- Ringe indtjeningsmulighed selv i bedste fald (max 1 mio. kr.)
- Stor risiko (minimum 4 mio. kr.)
- Der kan ikke på forhånd skabes sikkerhed for hvilket salg der opnås
- Ringe påvirkning af lokaløkonomi (i bedste fald flyttes 7 % af fisken)
- Sæsonudsving og forsyningssvigt ved dårligt vejr
- Fiske udbud fra Thorup Strand dækker kun halvdelen af sortimentet
- Det kan være vanskeligt eller umuligt at finde en leder som ikke samtidig er ejer

Muligheder:

- Supplerende salg fra bil andre steder eller restaurant
- Det gode navn som skabes kan bruges til mærkning af alle fisk som sælges på auktionen og bringe lidt ekstra på dem

Trusler:

- Dette projekt vil tappe kræfter og blokere for andre ting
- Engroshandel vil blive umuliggjort
- For stor uregelmæssighed i landingerne kan umuliggøre forretningen

SWOT engrosmodel

Ved engrosmodellen forstås etablering af pakkefaciliteter i Thorup Strand og egen distribution.

Styrker:

- Høj Kvalitet (kontrol over hele forsyningskæden)
- Unik historie
- Høj PR værdi
- Stor tilpasningsevne til markedsbehov
- En stor del af risikoen kan begrænses ved at træffe aftaler med et antal fiskehandlere før projektet startes

Svagheder:

- For lille omsætning til at løfte investeringen?
- Findes der ledelsespotentiel?
- Stor risiko - minimum 5 mio. kr. (Afhængigt af eksisterende bygninger)
- Fiskehandlere er ikke fremtidens handelsform
- Der er betydelig konkurrence
- Der er ikke kontrol med hele forsyningskæden til forbrugeren

Muligheder:

- Hvis tingene virker godt og vi er konkurrencedygtige kan der udvikles en stor forretning
- Salget vil kunne få stor indflydelse på den lokale økonomi

Trusler:

- Detailhandel vil blive umuliggjort
- For stor uregelmæssighed i landingerne vil kunne umuliggøre forretningen
- Sortimentet er måske i underkanten
- Fiskehandlerne vil ikke forpligte sig/overholde deres forpligtelser
- Er der tilstrækkelig arbejdskraftreserver til at håndtere en succes?

9. Samfundsøkonomi for Thorup Strand

Det er værd at være opmærksom på at økonomien i projektet ikke er det samme som økonomien for samfundet Thorup Strand. En del af de udgifter som projektet må afholde som driftsøkonomiske udgifter er arbejds lønninger, betaling til lokale håndværkere eller lignende. Disse penge er ganske vist udgifter for projektet, men vil samtidig skabe en lokal indkomst og derved bidrage til områdets trivsel.

Nedenfor er i tabelform gengivet hvor store disse effekter vil være, opgjort i årsværk.

Beregningen er foretaget på den måde at de lønudgifter som beregnes i budgetmodellen ved de forskellige produktionsomfang er omregnet til årsværk ved at dividere den lønudgift som beregnes med 300.000. Herved beregnes den direkte lokale beskæftigelseseffekt. Den ses at være ca. 10 årsværk ved en ugentlig produktion på 6 tons og ca. 5 årsværk ved en produktion på ca. 2 tons.

Tabel 11: Samfundsøkonomisk effekt i lokalsamfundet. Årsværk a kr. 300.000

Prod./uge kg	300	1.000	2.000	3.000	6.000
Logistik	1	1	1	1	1
Administration	0.25	0.5	1	1	1
Produktionsløn	0.4	1.4	2.8	4.2	8.3
I alt	1.7	2.9	4.8	6.2	10.3

Der er ikke taget højde for de indirekte effekter der også vil være. Dels vil løbende vedligehold mv. afkaste noget beskæftigelse, dels vil der være en indkomst skabende effekt når de indtjente lønninger forbruges. Det er dog vanskeligt at beregne hvor meget af dette som falder lokalt.