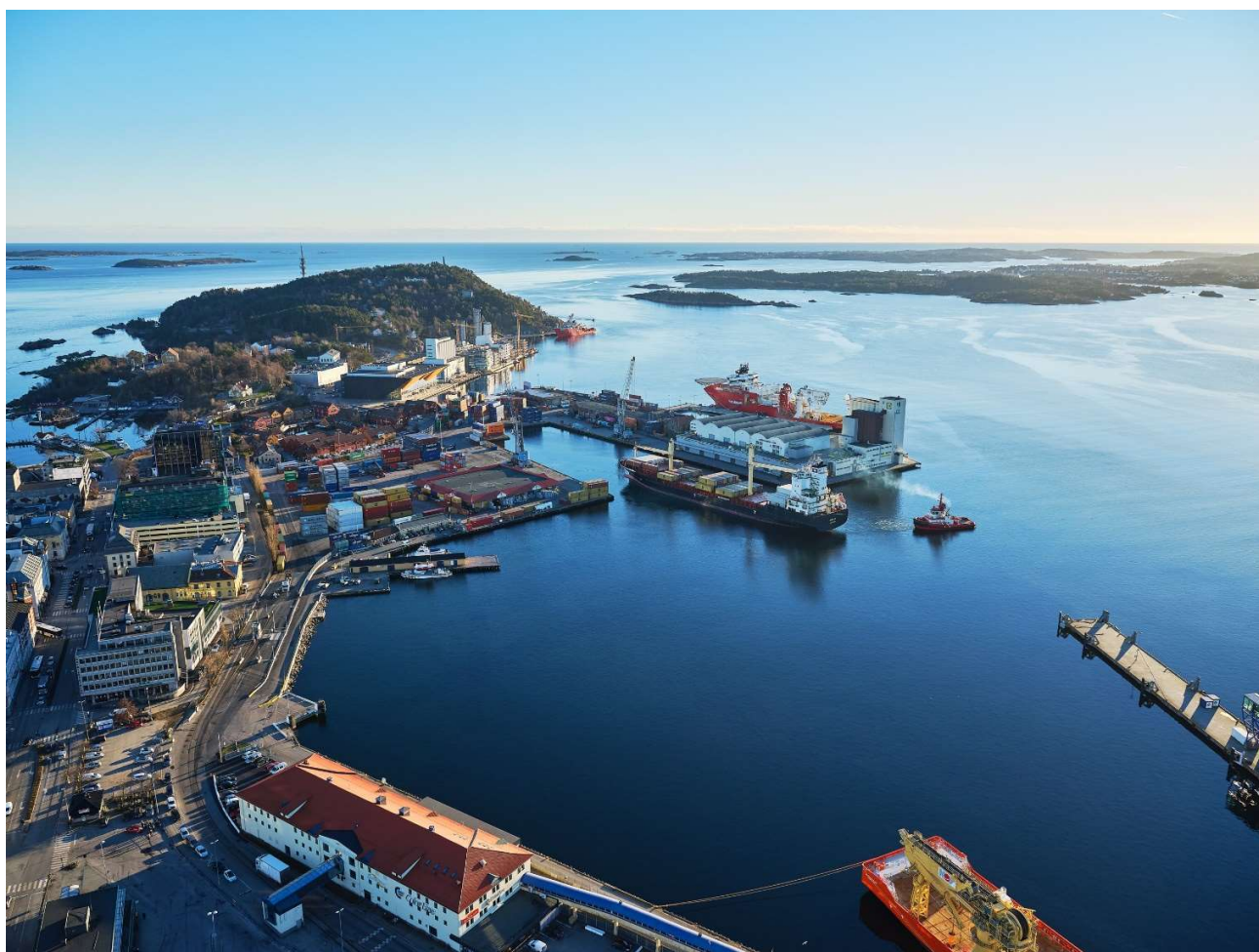


Analyse av service-gap ved Kristiansand Havn



Gjennomført for Kristiansand Havn av GEMBA Seafood Consulting A/S

August 2020

Innholdsfortegnelse

1.	Hensikt.....	2
2.	Hovedfunn	3
3.	Metode	4
4.	Resultater	5
4.1	Samlet resultat – servicegap ved Kristiansand havn	5
4.2	Service gap – næringssegmenter	7
4.3	Virksomhetsstruktur: Logistikk- og maritime servicesegment	9
4.4	Virksomhetsstruktur: Produksjonsbedrifter - segment	10
5.	Diskusjon om de ulike dimensjoner og resultater	11
6.	Konklusjoner	15
7.	Anbefalinger	16

Gap-analyse – definisjon

Gap-analysen gir informasjon om gapet mellom brukers evaluering av viktighet og opplevd kvalitet på ulike tjenstedimensjoner. Dersom kvaliteten oppleves å være høyere enn vurdert viktighet på dimensjonen, vil det oppstå et positivt tjenestegap. Hvis oppfatningen av kvalitet er lavere enn den evaluerte betydningen, oppstår det et utviklingsgap.

I tabellen under er definisjonene av positiv, utvikling og ikke noe gap illustrert.

Ulike gap	
Viktighet < Kvalitet	Positivt gap
Viktighet > Kvalitet	Utviklings gap
Viktighet = Kvalitet	Ingen gap

Når det er oppdaget et utviklingsgap, vil dette fungere som et incentiv for havneadministrasjon for å forbedre denne tjenstedimensjonen. Ved positive gaps overskrider kvaliteten på tjenstedimensjonen viktigheten, hvilket dermed gjør at disse dimensjonene ikke trenger fokus på utvikling.

1. Hensikt

Parallelt med å kartlegge de økonomiske virkningene Kristiansand havn har, ble bedriftene i havnen også spurt om viktigheten av ulike havnetjenester og deres vurdering av kvaliteten på disse tjenestene.

Denne informasjonen ble brukt til å kunne gjennomføre en tjeneste gap-analyse mellom hva som er forventet, og hvordan tjenestene blir oppfattet og vurdert. Målet med denne analysen er derfor å identifisere viktigheten og kvaliteten på tjenestene som tilbys av havnen.

Analysen er basert på informasjonen som har blitt samlet av 41 bedrifter som drifter sin bedrift ved Kristiansand Havn, og gir derfor et godt fundament for fremtidig havneplanlegging. Gjennom spørsmålene, ble bedriftene bedt om å vurdere ti havnetjenestedimensjoner fordelt på tre havnekapasitetsgrupper, se tabell 1.

Tabell 1: Havnetjenestedimensjoner og deres tilhørighet til havnekapasitetsgrupper.	
Havnekapasitetsgruppe	Dimensjon
Havnens struktur	Kaikapasitet
	Infrastruktur på havneområdet
	Infrastruktur (vei, til- og fra-kjøring)
	Tilgjengelige næringsarealer på havneområdet
	Tilgjengelige næringsarealer utenfor havneområdet
	Lagringsområder
Havnens administrasjon	Havneadministrasjonens fleksibilitet og service
	Havneadministrasjonens evne til forretningsutvikling
	Havneadministrasjonens fokus på klima og miljø
Havnens kapasitet	Prisnivå (områdeleie, avgifter etc.)

"Havnens struktur" innebærer de fysiske dimensjonene i havnen, mens "Havnens administrasjon" grupperer ferdigheten og kapasiteten til de ansatte. "Havnens kapasitet" indikerer havnens servicenivå. De ulike dimensjonene ble valgt i samarbeid med Kristiansand havn og GEMBA. I tillegg til å gi et samlet resultat av havnens service-gap, har respondentene blitt delt inn i ulike gruppe representert gjennom logistikk- og maritime bedrifter, og produksjonsbedrifter.

2. Hovedfunn

Analysen viser at det er en positiv korrelasjon mellom viktigheten og kvaliteten på servicen som blir tilbudt i Kristiansand Havn.

De generelle funnene av den aggregerte gapanalysen er:

- Ni av ti dimensjoner blir evaluert med en viktighetsvurdering på 4 eller over, som indikerer en stor avhengighet av havnens tjenester.
- Tjenestedimensjonene **prisnivå, kaikapasitet** og **nye forretningsområder** er evaluert med de dimensjoner med høyest utviklingsgap.
- **Fleksibiliteten og tjenestene til havneadministrasjonen og deres fokus på klima og miljø viser** positive service gaps.
- De to tjenestedimensjonene som er knyttet til havnens infrastruktur **i havneområdet** og infrastrukturen **til og fra havnen**, er begge blitt evaluert med både høy betydning og relativt lave utviklingshull.
- Servicedimensjonen: **Havneadministrasjonens fokus på klima og miljø** er har den mest positive evalueringen både på det aggregerte nivået og blant de to forretningssegmentene.
- Det er funnet forskjeller i evaluering av tjenestedimensjoner **blant logistikk- og maritime tjenesteselskaper og produksjonsselskaper.**
 - **Fra logistikk-og maritime tjenesteselskaper** er **kaikapasitet** og **havneadministrasjonenes fokus på forretningsutvikling** de som har størst utviklingsgapene.
 - **Fra produksjonsselskapene** er **det nye forretningsområder** og **prisnivå** som får de største utviklingsgapene.

3. Metode

Bedriftene fikk tilsendt et spørreskjema og ble bedt om å evaluere de ti tjenstedimensjonene med tanke på viktigheten og hvilken kvalitet de har opplevd på tjenestene. Respondentene ble i skjemaet bedt om å evaluere tjenestene på en skala fra 1 (liten betydning / dårlig kvalitet) til 5 (stor betydning / god kvalitet). De evaluerte dermed først for eksempel om kaikapasiteten har høy eller lav betydning for driften deres, og om kvaliteten på tjenesten ble oppfattet som god eller av dårlig kvalitet.

Gapanalysen er basert på data samlet fra 41 bedrifter lokalisert på Kristiansand havn og bedrifter som er avhengig av havnen, men er lokalisert lenger borte. Alle selskaper evaluerte minst en eller flere av tjenstedimensjonene i spørreskjemaet, og dersom ikke dimensjonen ble evaluert (lagt blank), ble en gjennomsnittlig poengsum fra beregningen brukt. Ved å bruke en gjennomsnittlig poengsum til de utelatte svarene, var det mulig å inkludere alle selskapene i gap-analysen. For kunne begrunne svarene bedre ble det i tillegg gjennomført 11 intervjuer med sentrale bedrifter av havnen.

Det har vært mulig å dele resultatene fra gapanalysen i to relevante forretningsområder i Kristiansand havn:

- Logistikk-og maritime service bedrifter
- Produksjonsbedrifter

Denne delingen gir en mulighet til å få en bedre forståelse av oppfatningen av kvalitet og evalueringen av viktighet for de ulike forretningssegmentene. Inndelingen i segmentene er basert på selskapenes NACE-koder og kunnskap om selskapenes aktiviteter.

Siden det er stor forskjell i hvordan de forskjellige bedriftene benytter seg av havnetjenestene, har selskapene blitt vektet ulikt basert på flere faktorer. For det første, med hensyn til antall ansatte, hvilket innebærer at vurderingen av kvaliteten til bedrifter med flere ansatte har fått en høyere vekt enn selskaper med færre ansatte.

Videre, er bedrifter som er lokalisert ved havneområdet antatt å ha større bruk av havnetjenestene og er derfor av høyere relevans. Disse havnelokalisererte virksomhetene har derfor fått en høyere vekting og, for å kunne sikre at vurderingene deres får en ytterligere betydning. Til slutt har de vært en subjektiv vurdering av selskapenes betydning for å sikre at de viktigste og mest relevante selskapene fikk riktig vekting.

4. Resultater

Resultatene blir presentert som et samlet resultat, der alle bedriftene blir oppsummert og gir en generell oppfatning av havnetjenestene i Kristiansand havn.

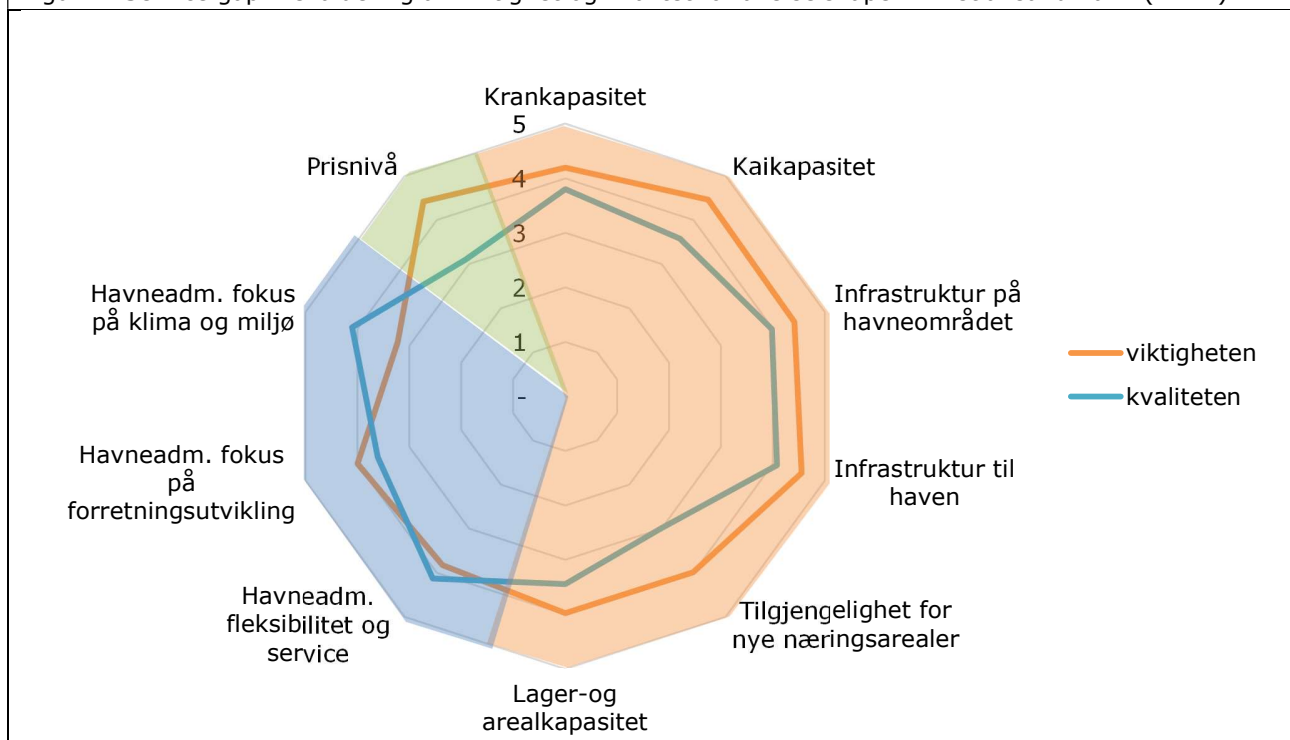
Videre er resultatene delt inn i de to nevnte forretningsområdene. Presentasjonen av resultatene er basert på innspill fra spørreskjemaene sammen med intervjuene fra de relevante selskapene i havnen.

4.1 Samlet resultat – servicegap ved Kristiansand havn

Figur 1 illustrerer de samlede resultatene av de ulike tjenestedimensjonene som er gitt av Kristiansand havn. Diagrammet er farget i forhold til de ti forskjellige havnekapasitetsgruppene (havnestructurkapasitet; oransje, havneansattes kapasitet; blå, havneservice kapasitet; grønt) som de forskjellige dimensjonene hører til.

Dette betyr at figuren viser evalueringer av viktigheten av tjenesten for selskapene og kvaliteten på tjenesten slik den oppfattes av bedriftene. Resultatene gir en indikasjon på ytelsen til Kristiansand havn.

Figur 1: Service gap – evaluering av viktighet og kvalitet for alle selskaper i Kristiansand havn (n=41)



Figur 1 viser at alle dimensjoner, med unntak av havneadministrasjonens fokus på klima og miljø, blir evaluert med viktighetsscore nær eller over 4. Dette indikerer at tjenestene som leveres av havnen har blitt vurdert som viktige av bedriftene og er relevante tjenester for respondentene. En poengsum av høy betydning indikerer at brukerne er avhengig av havnen og tjenester som blir tilbudt.

Diagrammet viser at kvaliteten på tjenestene er under eller lik viktigheten for de fleste dimensjoner og skaper utviklingsgap på åtte av de ti dimensjonene.

Havnstrukturkapasiteten (oransje) viser utviklingsgap mellom 1.0 og 0.4 på alle dimensjoner. Det mest markante utviklingsgapet er på nye forretningsområder.

De tre servicedimensjonene i havneansattes kapasitet (blå) viser et positivt gap på havneadministrasjonenes arbeid med klima og miljø, fleksibiliteten og tjenestene i havnen. Likevel er det også evaluert av respondentene et lite utviklingsgap i på havneadministrasjonens forretningsutvikling. Det største gapet, finnes imidlertid på prisnivået. En nærmere diskusjon av dimensjonene og utviklingsgapene vil bli presentert senere i analysen.

4.2 Service gap – næringssegmenter

Næringsstrukturen rundt Kristiansand havn kan deles inn i ulike næringssegmenter. Det har vært mulig å visualisere resultatene fra analysen av service-gap ved å dele inn i to relevante næringssegmenter på Kristiansand Havn.

- Logistikk- og maritime servicebedrifter
- Produksjonsbedrifter

Disse to næringssegmentene har en ulik opplevelse av kvalitet og viktighet. De to næringssegmentene kan ha ulike behov og etterspør dermed ulik grad av tjenesteytelse i de forskjellige dimensjonene.

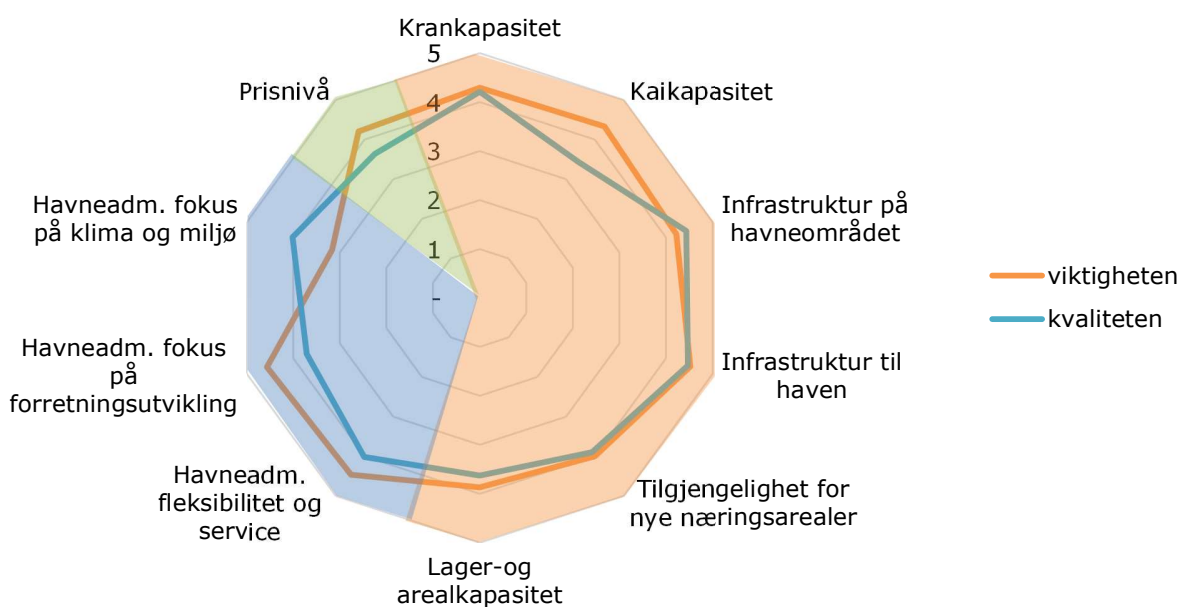
Flere operatører i segmentet for logistikk- og maritime servicebedrifter har erfaringer fra andre havner og deres erfaringer kan dermed brukes for å gi en informert evaluering av Kristiansand Havn, sammenlignet med andre havner. Gruppen av virksomheter som utgjør dette næringssegmentet består av både rene logistikkselskaper og andre maritime servicebedrifter. Det kan, i enkelte tilfeller, være vanskelig å etablere en klar skilnad mellom disse. For eksempel kan et bunkerselskap både vurderes som et logistikkselskap, men samtidig tilby maritime tjenester til andre brukere av havnen. Segmentet for logistikk og maritime tjenesteytere består av 20 respondenter.

Produksjonsindustrien er sterk posisjonert i Kristiansand regionen og er ansvarlig for store andeler av både sysselsetting og verdiskapninger. Felles for disse selskapene er at de fleste er lokalisert i privateide områder og bruker lokale logistikkoperatører for å transportere materialene og de ulike varene til og fra produksjonen. Fra listen over bedrifter som har deltatt i analysen, er 13 selskaper inkludert i dette forretningssegmentet.

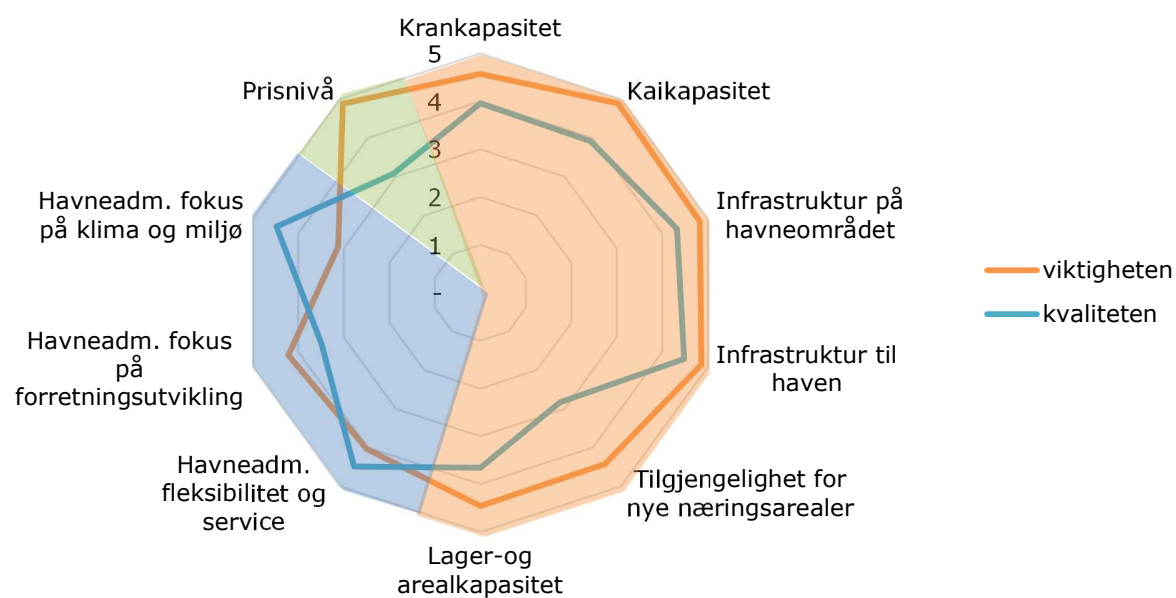
Sett bort fra bedriftene som er assosiert med enten produksjon eller logistikk- og maritime næringer, er det en gruppe selskaper som har et ganske spredt fokus, og dermed vanskelige å segmentere. Dette er 8 bedrifter som har ulike etterspørsler og ulike avhengigheter for havnetjenester, og dermed er det vanskelig å generalisere og konkludere på deres inputs og resultatene fra denne gruppen vil dermed ikke bli brukt videre i analysen.

Figur 2 og 3 viser servicegapene for de to ulike næringssegmentene.

Figur 2: Service gaps for logistikk-og maritimeselskaper (n=20).



Figur 3: Service gaps for produksjonsselskaper (n=13).



4.3 Virksomhetsstruktur: Logistikk- og maritime servicesegment

De 20 selskapene som utgjør segmentet for logistikk- og maritime tjenesteytere evaluerte alle de ti dimensjonene til en *viktighet* mellom 3,2 (Havneadministrasjonens fokus på klima og miljø) og 4,6 (Havneadministrasjonens fokus på forretningsutvikling). Kun to av dimensjonene er evaluert til en viktighetsscore på under 4. Segmentet evaluerte videre *kvaliteten* fra 3,6 (Varelager og områdeskapasitet) til 4,5 (Infrastrukturen til havnen). Alle vurderinger og service-gaps er presentert i tabell 2.

Tabell 2: Service-dimensjoner på havnetjenester og tilhørighet til havnekapasitetsgruppene.				
Havnekapasitets-gruppe	Dimensjon	Viktighet	Kvalitet	Service gap
Havnens struktur	Kaikapasitet	4,3	4,2	-0,1
	Krankapasitet	4,3	3,4	-0,9
	Infrastruktur på havneområdet	4,2	4,4	0,2
	Infrastruktur (vei, til-fra-kjøring)	4,5	4,5	-0,1
	Tilgjengelighet for nye næringsarealer	4,0	3,9	-0,1
	Lager-og arealkapasitet	3,9	3,6	-0,2
Havneadministrasjonen	Havneadministrasjonens fleksibilitet og service	4,5	4,0	-0,4
	Havneadministrasjonens fokus på forretningsutvikling	4,6	3,7	-0,9
	Havneadministrasjonens fokus på klima og miljø	3,2	4,0	0,8
Havnens tjenester	Prisnivå (områdeleie, avgifter osv.)	4,2	3,6	-0,6

Som det fremkommer av tabell 2, vurderes viktigheten over kvaliteten (utviklingsgap) på fem dimensjoner, nesten lik på tre dimensjoner og to positive utviklingsgap.

Alle utviklingsgap er under ett punkt, og de to største (0,9) sees i forhold til kaikapasitet og havnens fokus på forretningsutvikling. Logistikkbedrifter er store forbrukere av kaien og vil ha større krav til kvaliteten på denne infrastrukturen. De gjenværende gapene er stort sett små.

4.4 Virksomhetsstruktur: Produksjonsbedrifter - segment

De 13 bedriftene i produksjonsbedrifter segmentet evaluerte *viktigheten* av de ti dimensjonene mellom 3,1 (Havneadministrasjonens fokus på klima og miljø) og 4,9 på (Kaikapasitet, infrastruktur til havneområdet og prisnivå) og kun en dimensjon er evaluert med et viktighetsnivå på under 4. Segmentet evaluerer *kvaliteten* på en score mellom 2,8 (Tilgjengelighet for nye næringsarealer) til 4,5 (Infrastruktur til havneområdet, Havneadministrasjonens fleksibilitet og service og havneadministrasjonens fokus på klima og miljø). Alle vurderinger og service gaps er presentert i tabell 3.

Tabell 2: Service-dimensjoner på havnetjenester og tilhørighet til havnekapasitetsgruppene.				
Havnekapasitets-gruppe	Dimensjon	Viktighet	Kvalitet	Service gap
Havnens struktur	Kaikapasitet	4,6	4,0	-0,6
	Krankapasitet	4,9	3,9	-1,0
	Infrastruktur på havneområdet	4,8	4,3	-0,5
	Infrastruktur (vei, til-frakjørsel)	4,9	4,5	-0,4
	Tilgjengelighet for nye næringsarealer	4,4	2,8	-1,6
	Lager-og arealkapasitet	4,5	3,7	-0,8
Havneadministrasjonen	Havneadministrasjonens fleksibilitet og service	4,0	4,5	0,5
	Havneadministrasjonens fokus på forretningsutvikling	4,2	3,5	-0,7
	Havneadministrasjonens fokus på klima og miljø	3,1	4,5	1,4
Havnens tjenester	Prisnivå (områdeleie, avgifter osv.)	4,9	3,1	-1,8

Åtte av de ti dimensjonene blir evaluert med et utviklingsgap der hullene er mellom 0,4 og 1,6. To av dimensjonene har positive utviklingsgap mellom 0,5 til 1,4.

De positive utviklingsgap dimensjonene er begge i havneadministrasjonens kapasitetsgruppe og viser mest tilfredshet med de ulike dimensjonen i denne gruppen.

5. Diskusjon om de ulike dimensjoner og resultater

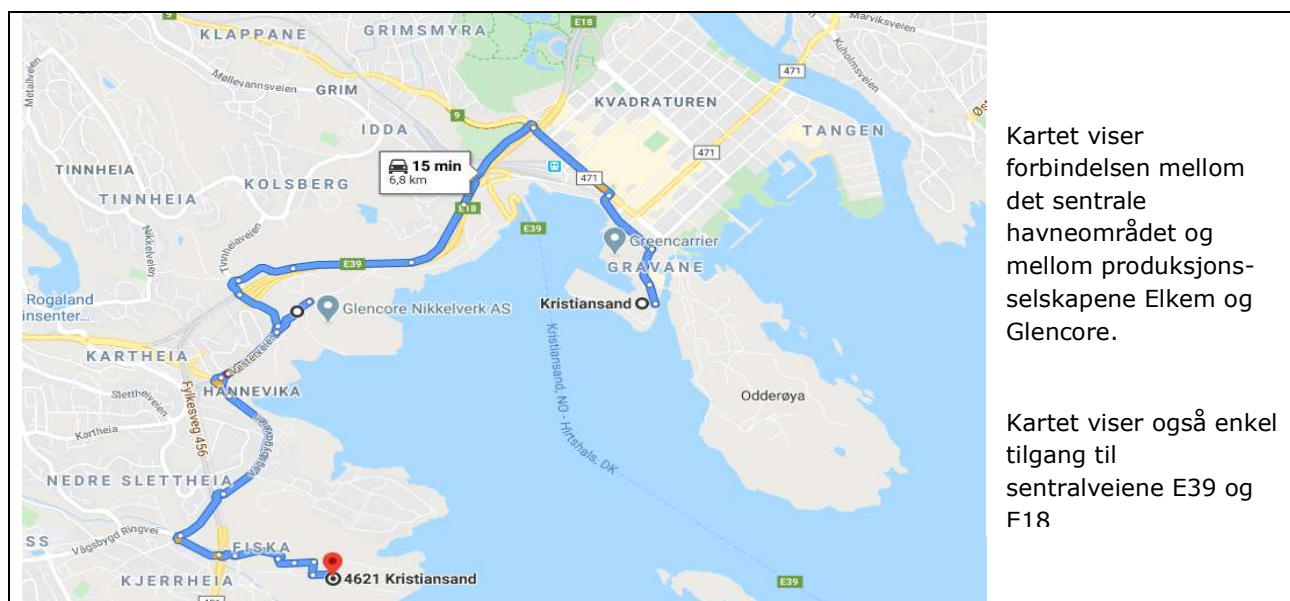
Infrastruktur til og fra havneområdet, er dimensjonen som ble evaluert som viktigst i alle de tre beregningene. Dette betyr at denne dimensjonen er sentral for selskapene og deres daglige drift. Dimensjonen mottok også en god evaluering i forhold til kvalitet, og det er lite utviklingsgap presentert.

Som en sentral ferge- og logistikk havn, er Kristiansand havn høyst avhengig av å transportere passasjer og gods på best mulig måte fra a til b. Denne dimensjonen er derfor av høy betydning for selskaper som har behov for å bringe gods til sine prosessanlegg og produktene som blir transportert til kundene.

Fergepassasjerer trenger enkel tilgang til og fra fergeterminaler for å kunne vurdere brukeropplevelsen til et fergeleie for å virke både behagelig og smidig. Den høye viktighetsscoren og samtidig lite utviklingsgap illustrerer at dette er oppnådd i havnen.

Infrastruktur på havneområdet, får litt lavere viktighetsscore og et lavt utviklingsgap. Fortsatt, logistikkbedrifter er de selskapene som har mest intern transport på havneområdet og disse vurderer det til et positivt utviklingsgap. Gjennom intervjuene ble dette argumentet bekreftet, hvor det ble argumentert for at transporten internt og mellom havneområder er svært god.

For en havn med stor transport til og fra, og mellom de forskjellige havneområdene, er dette et sentralt funn og indikerer en havneklynge med god balanse i sin sentrale funksjon.



Kai-og krankapasitet, blir også vurdert med høy viktighet på tvers av de tre beregningene, men har i motsetning et utviklingsgap på alle de tre beregningene til nær 1. Dette indikerer at det er rom for forbedringer i forhold til kaikapasiteten.

I følge intervjuer er det sentrale havneområdet fullt og opptatt. I noen situasjoner fører dette til hindringer av effektiv lasting og lossing av skip. Dette utviklingsgapet blir imidlertid jobbet med å tette, ved at havneadministrasjonen jobber med å etablere nye kaiområder nord for den sentrale havnen. Ved dette vil de ha mulighet til å utvide og oppgradere kaikapasiteten.

Det har nylig vært oppgraderinger av krankapasiteten, og det var under intervjuene lagt fram noen forslag til hva nytt utstyr som kunne vært nødvendig her.

Tilgjengelighet til nye næringsarealer, mottar også noen utviklingsgap i de tre beregningene, men hovedsakelig fra produksjonsbedriftene. Det er av stor viktighet for et selskap å kunne utvide sin bedrift fysisk fra det eksisterende stedet, dersom dette behovet skulle komme. Hvis disse mulighetene ikke eksisterer, kan det føre til misnøye med planleggingen i havnen. Selv om flere av produksjonsbedriftene faktisk er satt til områder utenfor stedene som er eid av havnen i Kristiansand, kan behovet for ytterligere forretningsområder i havnen refereres til disse stedene.

Imidlertid er det ifølge intervjuene bekymringer for at havneområdene er fulle, og det er i dag behov for nye områder ved havnen. Intervjuer referer videre til havneutbyggingen i Kongsgaard og Vige, og at denne utviklingen i stor grad vil bli omfattet av denne utvidelsen.

Havneadministrasjonens fokus på klima og miljø, blir evaluert med et betydelig positivt utviklingsgap. Etablering av et landstrømsystem ble i intervjuene trukket frem av flere respondenter som en stor fordel, som har fått mye positive omtalelser ved at Kristiansand havn blir omtalt som en havn som gjør stor innsats til å bedre forurensingen.

På den andre siden trodde ikke flere av intervjuobjektene at dette fokuset for øyeblikket var av så stor betydning for deres virksomhet. Fortsatt, svarte flere av respondentene at selv om dette ikke var av stor betydning for dem i dag, kan det ha stor betydning i nærmeste fremtid. Det har de siste årene foregått et stort skifte i oppfatningen av nødvendigheten av investeringer i miljøvennlige tiltak og teknologi, slik som landstrøm. Et intervjuobjekt nevnte at slik innsats snart kan bli vurdert som så viktig at selskaper vil velge om de ønsker å benytte seg av havnen basert på deres miljøvennlighet. Dermed er det antydning at investeringen i grønne initiativer kan bli avgjørende for havnen i framtiden.

Havneadministrasjonens fokus på forretningsutvikling, ble evaluert med små utviklingsgap på alle de tre beregningene, som imidlertid ble mest uttrykt av logistikkelskapene. I noen av intervjuene ble det likevel uttrykt bekymring for havneadministrasjonens håndtering av logistikkoppdrag. Det var en oppfattelse fra noen intervjuobjekter at havnen virket som en konkurrent på varelogistikk- og håndtering, og prøvde selv å konkurrere mot logistikkelskapene i havnen.

Respondentene forklarte videre at det hadde vært noen forbedringer, men at det enda er rom for flere tiltak for å forsterke disse.

Havneutviklingen på Kongsgaard og Vige ble trukket fram som et godt initiativ, og flere av intervjuobjektene vurderte at dette prosjektet i høy grad kan minske problemstillingene med både plass og kaikapasitet. Dette indikerer at det på generelt grunnlag er høy tilfredshet med fokus på forretningsutvikling.

I noen intervjuer ble det understreket at Kristiansand havn for øyeblikket har et ganske sterkt fokus på olje- og gassindustrien, og har i lang tid oversett den mer tradisjonelle havneaktiviteten som stevedore og logistikk. Likevel, var respondentene enig om at fokuset til en viss grad har endret seg de siste årene, og at det i dag er et bredere fokus mot alle havnesegmenter sammenlignet med tidligere.

Noen intervjuobjekter sa videre at det er store utviklingsplaner for havnen i Kristiansand, og i de fleste intervjuene ble det uttrykt at havnen i Kongsgård og Vige er den rette løsningen fremover. Noen antydte likevel at denne prosessen må øke hastigheten, og at mer konkrete investeringsaksjoner må etableres snart.

Havneadministrasjonens fleksibilitet og service, får både positive og negative utviklingsgap. De er begge imidlertid små. Intervjuene antyder at det er stor tilfredshet med den generelle tjenesten som blir gitt fra havneadministrasjonen. Et av intervjuobjektene ønsket likevel ekstra inkludering i den strategiske planleggingen for havnen, og et tettere samspill mellom havneadministrasjonen og brukere av havnen.

Videre, ba også noen intervjuobjekter om en mer sammenhengende markedsføring av havnenes og havneselskapenes tjenester. Det er for øyeblikket lite samarbeid om markedsføringstiltak og å kunne tiltrekke nye brukere til havnen. Fra et generelt perspektiv med kunnskaper og muligheter fra mangfoldet av bedrifter, kan det markedsføres bedre sammen.

Prisnivå, får i denne gapanalysen de største negative utviklingsgapene. Prisnivådimensjonen blir ofte evaluert med negativt utviklingsgap, men det er noen forskjeller mellom de beregningene. Logistikk-og serviceselskapene hevdet at havnen i Kristiansand har vært rimelig med prisfastsettelse, og ikke gjort store prisøkninger på havneavgiften de siste årene.

Gruppen av logistikkbedrifter kan sammenligne de forskjellige havnene de benytter seg av, og har derfor kunnskap for å få benchmarket deres opplevelse av pris. Det ble i noen av intervjuene hevet at havneavgifter er svært konkurransedyktig sammenlignet med andre havner i regionen.

I forhold til arealleie i havnen, var det høyere misnøye. Misnøyen er ikke i høy grad knyttet til det faktiske prisnivået, men heller sett ut til at havneanleggene kan forbedres. Havnefasilitetene på Kongsgaard og Vige kan løfte opp havneanleggene, og igjen føre til en større tilfredshet med prisnivået her.

Prisnivået er den dimensjonen som vanligvis får størst negativt utviklingsgap. Det er alltid fra kunders perspektiv et ønske om å senke leie- og driftskostnader for selskapene på havneområdet, og selv om dette er det største gapet i analysen, er det på ingen måte alarmerende i dag.

6. Konklusjoner

Til tross for at det blir vist noen negative utviklingsgap, viser gapanalysen og intervjuene at bedriftene generelt er fornøye med havnens funksjoner og tjenester. Alle intervjuobjektene uttrykte at når problemer oppstår, er havneadministrasjonen rask til å handle og være løsningsorienterte. Det er også fremstilt at Kristiansand havns utbyggingsplaner vil være et positivt tillegg for havnens funksjoner og for fremtidig utvikling.

De ulike funnene viser at havnen i dag er velfungerende og at det kun er mindre begrensende utfordringer.

For øyeblikket er de viktigste bekymringene som kommer fram gjennom intervjuer og gjenspeilet i gapanalysene i forhold til det nye forretningsområdet og kaikapasiteten. Begge disse dimensjonene evalueres med et betydelig utviklingsgap.

7. Anbefalinger

De følgende anbefalingene er basert både på den økonomiske virkningsanalysen, service gap-analysen og kunnskapen GEMBA har tilnærmet seg under oppgavene.

Anbefalinger– Kristiansand havn

- Sikre jevn utvikling av havneplanene i Kongsgård og Vige.
 - *De viktigste bekymringene som ble uttrykt gjennom analysene, vil hovedsakelig kunne løses ved å realisere den planlagte havneutviklingen.*
 - *Økt inkludering av havnebrukere i utviklingsplanene og projeksjonsfasen kan forbedre sammenhengende til havnebrukerne og resultere i en mer optimal løsning for det nye havneområdet.*
- Etablere et bedre samarbeid og sammenhenger mellom havneselskapene og havneadministrasjonen.
 - *Kristiansand havneklynge har en stor kunnskaps- og erfaringsbase som kan utnyttes bedre med et forbedret samarbeid mellom de forskjellige aktørene i havneklyngen.*
 - *En økt korrelering mellom brukerne av havnen kan også føre til en bedre forståelse av hva havnen i Kristiansand kan tilby med tanke på offshore forsyning, logistikkdrift, maritime tjenester og repetisjonstjenester.*
 - *De proaktive tiltakene på miljøinnsats, for eksempel det store landstrømssystemet, bør inkluderes som en attraksjon mot ny havneaktivitet.*