



Kompetence- udfordringer i Nordjylland

FØDEVARE-
KLYNGEN

FremKom

Oktober 2008

FremKom
- Kompetenceudfordringer
i Nordjylland

FØDEVAREKLYNGEN

Foto: Region Nordjylland og
Beskæftigelsesregion Nordjylland

Layout og tryk: Prinfo Aalborg

FremKom-projektet er gennemført i samarbejde mellem en række nordjyske erhvervs-, beskæftigelses-, og uddannelsespolitiske aktører i Nordjylland.

For en nærmere beskrivelse af projektet og dets aktører henvises til følgende hjemmesider:



**BESKÆFTIGELSESREGION
NORDJYLLAND**

Beskæftigelsesregion Nordjylland -
www.brnordjylland.dk



REGION NORDJYLLAND

Region Nordjylland -
www.rn.dk/RegionalUdvikling/Erhverv/Fremkom

DEN EUROPÆISKE UNION



Den Europæiske Socialfond

På hjemmesiderne kan man, ud over det publicerede materiale, downloade yderligere materiale i form af delrapporter til hver erhvervs-klynge samt metode- og en evalueringsrapport.

INDHOLDSFORTEGNELSE

Indledning - om FremKom	3
1. Præsentation af fødevareklyngen	4
2. Udviklingstendenser og strategier	12
Strømninger og trends: lær dine forbrugere at kende	12
3. Kompetencebehov	19
Arbejdet med merværdi: kompetencebehov for personer med videregående uddannelse	19
Kompetencebehov for ufaglærte og faglærte	20
4. Strategiske og organisatoriske kompetencer	22
Udviklingstendenser og strategier	23
Udvikling og organisation: netværk, samarbejde og klyngeudvikling ..	24
Strategisk kompetenceudvikling:	
kobling mellem udbud og efterspørgsel?	25
Strategisk kompetence: eksport	27
Uddannelsesplanlægning: virksomheders løbende kvalificering af personalet	28
5. Perspektiver og udfordringer	30

Indledning - om FremKom-projektet

I denne publikation sættes fokus på kompetenceudfordringerne i Nordjylland. Publikationen er et sammendrag af en større analyse under det såkaldte FremKom-projekt. Der er tale om et udviklings- og pilotprojekt med inddragelse af mange parter inden for det erhvervspolitiske, det beskæftigelsespolitiske og det uddannelsespolitiske område i Nordjylland. Projektet har til formål at give et billede af kompetenceudfordringerne nu og i fremtiden inden for seks erhvervsklynger i Nordjylland.

I projektet sættes fokus på de kompetencer, som findes hos den nordjyske arbejdsstyrke. Endvidere vil projektet give et bud på, hvilke kompetencer, det er hensigtsmæssigt at udvikle i fremtiden. Projektet undersøger både brancher i Nordjylland, som traditionelt set har haft og stadig har en stor økonomisk og beskæftigelsesmæssig betydning, og brancher der forventes at få det fremover. Fælles for de seks erhvervsklynger, der indgår i denne første udgave af Kompetenceudfordringer i Nordjylland, er, at der er tale om erhvervsklynger, som i fremtiden kan få stor betydning for region Nordjylland, ikke mindst, hvis de forretningspotentialer og de menneskelige resurser og talenter, der skal bære den fremtidige udvikling, bliver udnyttet bedst muligt. Følgende områder indgår i projektet: Jern- og metalbranchen, IKT-klyngen, Oplevelseserhvervene, Byggekllyngen, Fødevareklyngen samt Social- og sundhedsklyngen. De erhvervsklynger, som er undersøgt, står for godt halvdelen af beskæftigelsen i Nordjylland.

Projektet har til hensigt at generere viden om kompetenceudfordringer på det strategiske niveau. Hermed menes, at projektet søger at afdække og forstå sammenhængen mellem virksomhedernes fremtidige forretningsområder, forret-

ningsstrategier og konkurrenceparametre og de kompetencebehov, der deraf kan forventes at blive afgørende for, om de nordjyske virksomheder fortsat kan udvikle sig. Udover denne søgen efter viden, håber vi, at projektet kan være med til at sætte kompetenceudvikling på dagsordenen, at skabe refleksion, debat og dialog om, hvordan de erhvervspolitiske-, beskæftigelsespolitiske og uddannelsespolitiske aktører i Nordjylland ved fælles hjælp kan opfylde vækstambitionerne for fremtiden.

Projektet består af en række rapporter. I hovedrapporten gives en kort gennemgang af resultaterne for hver erhvervsklynge samt for de resultater, der går på tværs af erhvervsklyngerne. Hér samles de tværgående træk ved udviklingen op. Derudover er der udarbejdet seks rapporter/analyser – én for hver erhvervsklynge samt en metoderapport. Hver af klyngerapporterne/analyserne er skrevet sammen til en publikation som den, som læseren nu sidder med i hånden. Alle rapporter er tilgængelige fra Beskæftigelsesregion Nordjyllands og Region Nordjyllands hjemmesider. Alene hovedrapporten og de seks sammenskrevne publikationer findes i trykt form. Alle andre materialer kan frit downloades.

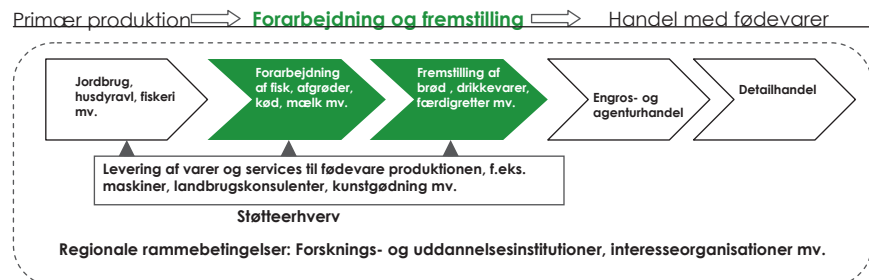
1. Præsentation af Fødevarerklyngen

Værdikæden – ”Fra jord til bord”

Fødevarer er noget vi alle kan forholde os til og interesserer os for i en eller anden udstrækning. Den almindelige borger kender til begreber som ”fra jord til bord”, der beskriver den proces der skaber merværdi fra dyrkning/avl af en bestemt type fødevarer, til den præsenteres for forbrugeren. I denne rapport benyttes det såkaldte værdikædebegreb i karakteristikkene af fødevarerklyngen. Værdikæden tager netop udgangspunkt i en opdeling af forædlingsprocessen i en række led og tager hensyn til virksomheder, institutioner og organisationer der, på forskellig vis, bidrager til værdiskabelsen.

Klyngen kan altså betragtes som et bredt udvalg af virksomheder, institutioner og organisationer, der sammen bidrager til værdiskabelses-processen og kan antages at indgå i en form for ”skæbnefællesskab”, og værdikædebegrebet hænger således i det følgende også tæt sammen med benyttelsen af klyngebegrebet. Hvorvidt de pågældende virksomheder, organisationer og institutioner i branchen betragter sig som en del af en klynge og agerer tæt forbundet er et helt andet spørgsmål – et spørgsmål som behandles senere i denne rapport. I nedenstående figur 1.1 er strukturen i værdikæden illustreret.

Figur 1.1: Værdikæden for fødevarerklyngen



De grønne pile i modellen udgør de dele af fødevareklyngen, som er det primære omdrejningspunkt for undersøgelsen - altså virksomheder, der forarbejder og fremstiller fødevarer. Som supplement til ovenstående værdikædebetragtning har vi benyttet en branchetilgang, der går på tværs af værdikæden og inddeler klyngen i en række sammenhængende delbrancher. De mest betydningsfulde delbrancher er kødbranchen (herunder slagterierne), fiskeindustrien samt mejeribranchen.

Fødevareklyngen i Nordjylland

Fødevareklyngen er en kompleks størrelse, der omfatter mange forskellige typer virksomheder med forskelle i produktsortiment, kundesegment, afsætnings- og råvaremarkeder, uddannelsesstruktur, teknologi, konkurrenceparametre, organisation. Den består eksempelvis, i høj grad, af industritunge, procesinnovative og eksporterende produktionsvirksomheder, der primært har satset, og satser, på pris og volumen gennem automatisering. Ligesom den også består af virksomheder, der er mere nicheorienterede og som satser på fleksibilitet, omstillingsevne og produktion af høj kvalitetsvarer, ofte med direkte detailsalg til kunden og med en national, regional eller lokal orientering.

Fødevareindustrien er et område med stor social og samfundsøkonomisk betydning for, såvel Danmark som for Region Nordjylland. Over hele værdikæden omfatter fødevareklyngen 13 % af de beskæftigede i Region Nordjylland mod bare 9 % i resten af landet. Samtidig genererer erhvervene indenfor klyngen omkring 15 % af værditilvæksten i regionen, knap det dobbelte af de tilsvarende erhvervsandel i det øvrige land. Ser man på værdikæden for fødevareklyngen er de fleste led ikke overraskende relativt velrepræsenterede i regionen. Specielt indenfor forarbejdningserhvervene, samt de primære erhverv kan Region Nordjylland der med, siges at have en erhvervsmæssig specialisering.

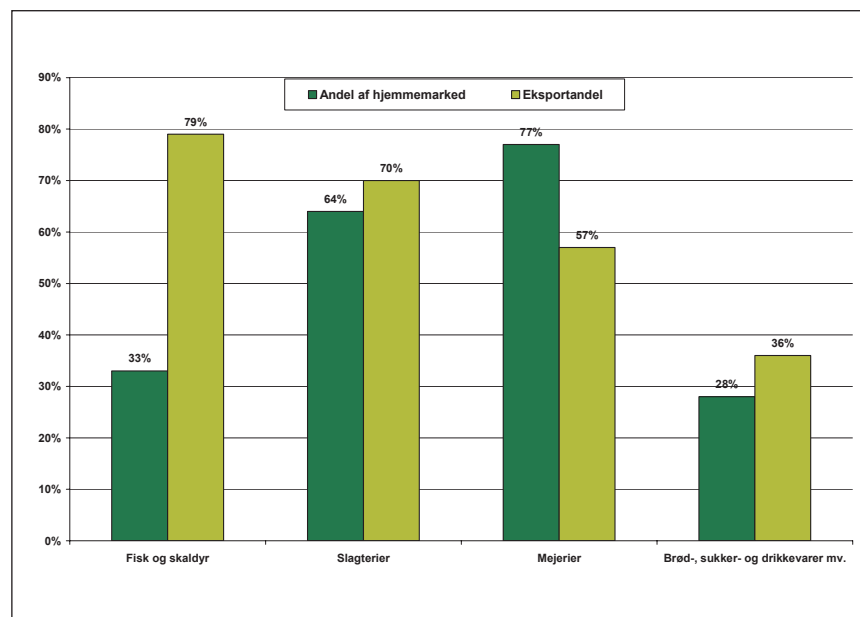
Fødevareklyngen: eksport og hjemmemarked

De seneste mange år har man oplevet globalisering og større liberalisering af markederne, hvor protektionisme og beskyttede markeder har været på retur. Hylderne i butikkerne er i den grad blevet globale. Det stiller den enkelte danske fødevareproducent i en mere hård konkurrencesituation. Virksomhederne oplever konkurrence fra udenlandske virksomheder på både hjemmemarkedet og på det internationale marked.



I figur 1.2 nedenfor, er konkurrencesituationen for danske fødevarerproducenter skitseret. Ud fra et markedsmæssigt synspunkt udgør producenterne dog ikke nogen særlig homogen gruppe og de er derfor opdelt på 4 underliggende delbrancher, der hver især opererer på meget forskellige markeder. For hver delbranche er angivet de danske producenters andel af det nationale marked for fødevarer, som en måde at illustrere konkurrencen fra udenlandske virksomheder på hjemmemarkedet. Desuden er eksportandelen – dvs. den andel af produktionen der eksporteres – angivet, som giver en målestok for om producenter inden for de pågældende delbrancher er aktive på eksportmarkedet.

Figur 1.2: Danske fødevarerproducenters eksportandel og andel af hjemmemarked, 2004



Kilde: Danmarks Statistik og egne beregninger

Som man kan se af figuren er der stor forskel på hvorvidt de danske producenter møder konkurrence fra udlandet på det nationale marked for fødevarer. Slagterier og specielt mejerierne er stærkt dominerende på hjemmemarkedet med en andel af markedet på op mod knap 80 %. Det lader dog til at konkurrencen på

hjemmemarkedet er blevet skærpet en smule inden for slagteri- og mejerierhvervet idet der de seneste 5 år har der således været en svag stigning i udenlandske producenters andel af hjemmemarkedet. Desuden har der indenfor de seneste år – efter data er indsamlet – været en markant tilbagegang indenfor slagterierhvervene, specielt i Nordjylland, hvorfor den aktuelle hjemmemarkedsandel må forventes at være lavere. Eksportmarkedet er ligeledes meget betydningsfuldt for begge delbrancher – og for slagterierhvervene genereres ca. 70 % af omsætningen således gennem eksporten. Eksportandelen har for begge delbrancher været stabil over de seneste 5 år og (mindre) tab af andele på hjemmemarkedet har således ikke resulteret i en stigning i eksporten.

Hjemmemarkedet for ”brød-, sukker- og drikkevarer mv.” – dvs. videreforarbejdede fødevarer som eksempelvis pasta og færdigretter - er meget internationalt og de danske producenter sidder således på bare knap 30 % af det nationale marked. Det der produceres er dog primært rettet mod hjemmemarkedet, og der er forsigtig indikation i retning af at de danske virksomheder i stigende grad fokuserer på hjemmemarkedet og derved vinder (mindre) markedsandele.

De danske producenter af fisk og skaldyr har kun omkring en tredjedel af hjemmemarkedet. Dette skyldes dog ikke et konkurrencepres fra udenlandske producenter, men derimod det lidt specielle forhold, at efterspørgslen på markedet i nogen grad overstiger udbudet. Det undermættede marked for fisk betyder således, at de danske virksomheder der forarbejder fisken altovervejende vælger at sælge til udlandet hvor de kan få en højere pris.

Erhvervs- uddannelses- og beskæftigelsesstruktur

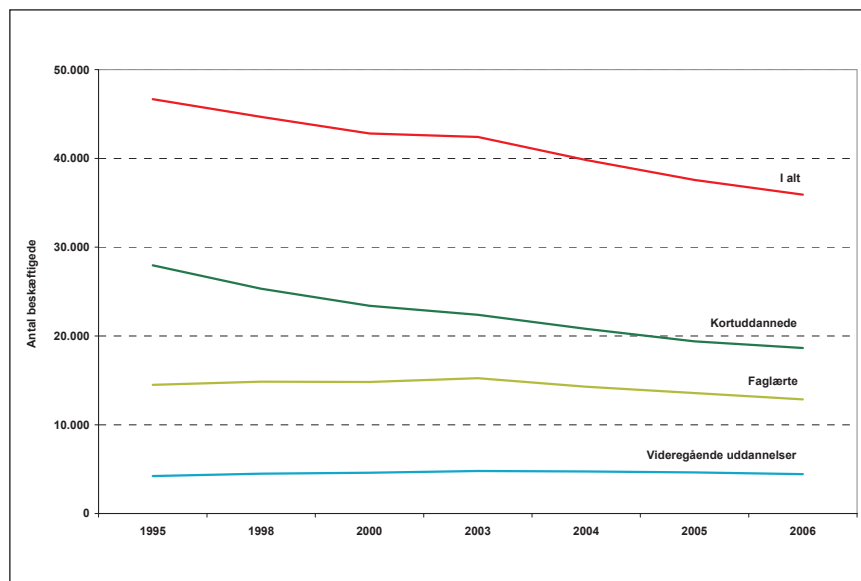
Fødevarerklyngen kan historisk set karakteriseres som en traditionel industri, der har beskæftiget et stort antal ufaglærte og faglærte produktionsarbejdere. Disse udgør stadig hovedparten af de beskæftigede, og sporene fra den industrielle tidsalder er stadig tydelige. Men i dag ville det dog være misvisende at sige, at fødevarerklyngen er en traditionel industri. Klyngen består i dag af mange forskellige typer virksomheder eksempelvis i forhold til størrelse, forretningsstrategi, teknologi, produktions- og organisationsform og fungerer i stigende grad på vilkår, hvor blandt andet, udvikling, viden og innovation synes afgørende. Kompetencekrav og uddannelsesstruktur er derfor under forandring.



Ud over de faglærte og ufaglærte, beskæftiger klyngen en række ledere og medlemledere, som typisk er uddannet indenfor procesindustri, kemi eller økonomi. Slutteligt er der ansat en række produkt- eller produktionsudviklere og kvalitetsarbejdere, som typisk er ingeniører, biologer eller levnedsmiddelkandidater.

De senere års fortsatte globalisering, konkurrence på pris, teknologiudvikling, procesautomatisering, udflytning af produktion med videre har givet et betydeligt fald i beskæftigelsen, der primært er gået ud over de ufaglærte og sekundært de faglærte. Tendensen ses tydeligt med baggrund i beskæftigelsesudviklingen fra 1995 til 2006, jf. figur 1.3 nedenfor. Samlet har erhvervene indenfor klyngen oplevet en tilbagegang i beskæftigelsen på ca. 10.800 personer, svarende til 23 % af den samlede beskæftigelse. Som det fremgår af figuren nedenfor er det alt-overvejende de kortuddannede, uden en kompetencegivende uddannelse, der har været ramt, idet gruppen er blevet reduceret med ca. en tredjedel, og alene står for omkring 87 % af den samlede tilbagegangen i beskæftigelsen.

Figur 1.3: Udvikling i beskæftigelsen indenfor fødevarerklngen opdelt på uddannelsesgrupper, 1995 til 2006



Kilde: Danmarks Statistik

Tilbagegangen har været størst blandt primærproducenterne med et fald på mere end 6.500 kortuddannede, mens forarbejdnings- og fremstillingsvirksomhederne ligeledes har oplevet et markant fald på knap 2.700 kortuddannede og ca. 850 faglærte. Desuden har slagterierhvervene i regionen også efter 2006 oplevet en markant tilbagegang med lukning af flere større virksomheder og det aktuelle niveau for beskæftigelsen indenfor forarbejdning må således formodes at være markant lavere. Detailhandelen har dog oplevet en stigning i beskæftigelse på ca. 1100 kortuddannede og 100 faglærte. Blandt de beskæftigede med en videregående uddannelse har der generelt været tendens til stagnation eller en lille fremgang i beskæftigelsen. Tendensen underbygges af nedenstående oversigt over de uddannelseskategorier, der har haft størst frem- og tilbagegang beskæftigelsesmæssigt i perioden 2000 til 2006.

Tabel 1.1: Uddannelser med størst frem- og tilbagegang i beskæftigelsen inden for fødevareproduktionen, 2000 – 2006

Top 5	
1. KVV Samfundsfaglig	38
2. LVU Samfundsvidenskabelig	23
3. KVV Levnedsmiddel og husholdning	13
4. KVV Jordbrug og fiskeri	10
5. Htx	9
Bund 5	
1. 1.-7. klasse	-676
2. 10. klasse	-453
3. Erhvf.Levnedsmiddel og husholdning	-419
4. 9. klasse	-224
5. Efterskoler 10./11. klasse	-118

Kilde: Danmarks Statistik

I de senere år har de fleste brancher i industrien generelt været præget af, at alderssammensætningen har forandret sig således, at andelen af ældre medarbejdere er steget samtidig med, at andelen af yngre medarbejdere er faldet. Fødevarebranchen adskiller sig her, da andelen af yngre medarbejdere ikke er faldet markant.

Samtidig er det dog de 16 – 24 årlige der tegner sig for langt det største antal kortuddannede – nemlig 7.000 i alt, men en stor del af disse må formodes at komme fra den mere fleksible del af arbejdsstyrken, med ansættelse i eksempelvis detailhandelen eller som sæsonarbejdere, ligesom mange vil være på vej videre i uddannelsessystemet. Tilbagegangen vil derfor formodentligt ikke ramme aldersgruppen så hårdt som tallene i første omgang giver anledning til at tro.

Samtidig er den ældste gruppe af beskæftigede på 60 år og opefter ligeledes kendetegnet ved en høj andel af ufaglærte, dog knap så udtalt som for de unge. Problemet med tilbagegangen i beskæftigelsen indenfor fødevareerhvervene afblødes således af udsigten til, at de årgange som vil forlade arbejdsmarkedet indenfor de næste par år overvejende vil være ufaglærte.

Oversigt: Fødevareklyngens struktur og udvikling

Struktur og værdikæde

- Fødevareklyngen omfatter de erhverv der bidrager til forædling og udvikling af fødevarer – dvs. værdikæden.
- På den baggrund opdeles klyngen i 7 led – 5 der beskæftiger sig med forædlingen fra ”jord til bord”, en der leverer inputs til forædlingen og endelig en gruppe af erhverv der bidrager til at skabe de regionale rammebetingelser.

Socioøkonomisk betydning

- Erhvervene der udgør fødevareklyngen tegner sig for 14 % af beskæftigelsen i Region Nordjylland og ca. 16 % af det regionale brutto-overskud. I resten af landet udgør erhvervene kun omkring hhv. 9 % og 8 %.
- Specielt forarbejdningen af fødevarer har relativ stor økonomisk og beskæftigelsesmæssig betydning inden for regionen sammenlignet med resten af landet, men også de primære erhverv har en høj regional specialisering.

Eksport og hjemmemarked

- De danske virksomheder der forarbejder fødevarer eksporterer en høj andel af produktionen – op til knap 80 % (fisk og skaldyr). Erhverv der fremstiller videreforarbejdede fødevarer eksporterer kun en mindre del, nemlig 36 %.
- De danske slagterier og mejerier har en høj andel af det nationale marked på hhv. ca. 64 % og 77 %. Omvendt betyder den høje eksport af fisk og skaldyr en nedprioritering af det nationale marked for fisk domineres af udenlandske producenter. Tilsvarende er hjemmemarkedet for videreforarbejdede fødevarer meget internationaliseret.

Beskæftigelse, uddannelse og alder

- Fra 1995 til 2006 er beskæftigelsen inden for fødevareklyngen faldet med knap 11.000 personer, til knap 36.000 i alt.
- 87 % af den samlede netto-tilbagegang kan tilskrives et fald i efterspørgslen efter ufaglærte, men også gruppen af faglærte har oplevet et betydeligt fald.
- De helt korte uddannelser har størst tilbagegang, mens flere af de videregående uddannelser viser en svag fremgang.
- Andelen af ufaglærte er højst for de 16 – 24 årige og personer på 60 år og derover, mens kvalifikationer for gruppen imellem er væsentligt højere.



2. Udviklingstendenser og strategier

Kapitlet her beskæftiger sig med to centrale emner for fødevareklyngen. For det første redegøres der for en række af tidens centrale udviklingstræk, strømninger og trends omkring livsstil og forbrug. Man kan sige, at der er et stort forretningspotentialer i, at lære sine forbrugere bedre at kende og kompetencemæssigt er det således vigtigt rette opmærksomheden den vej. Dernæst præsenteres og diskuteres en række mere strategiske, organisatoriske og kompetencemæssige potentialer, der er identificeret i undersøgelsen. Disse er, som udgangspunkt, ikke afhængige af hvilken vej vinden blæser hos forbrugerne. Her handler det mere om, hvor og hvordan man kan arbejde målrettet for at forbedre konkurrenceevnen. Pointen er, at de strategier, som virksomheder og rammeaktører benytter sig af, betyder meget i forhold til konkurrenceevnen og i høj grad er med til at definere de kompetencer, som personalet skal besidde. Er man i klyngen strategisk eller organisatorisk stærk på et område, kan det desuden ses som et særligt kompetenceområde for klyngen.



Strømninger og trends: lær dine forbrugere at kende

I en diskussion af fremtidens strategier og kompetencebehov kommer vi ikke uden om forbrugeren. Fødevareklyngen er, i høj grad, styret af forbrugernes og kundernes behov og præferencer. Skal fødevareklyngen, dens virksomheder og ansatte klare sig godt i fremtiden, er man nødt til at forstå de strømninger og trends der er under udvikling hos forbrugerne. Disse bestemmer i sidste ende, hvilke produkter der skal sættes på, hvordan de skal udvikles, designes og markedsføres. Det er ikke utænkeligt, at en afgørende konkurrenceparameter i fremtiden bliver kompetencer i forhold til, hvordan man tænker merværdi ind i værdikæden ”fra jord til bord”.

Denne diskussion bliver ikke mindre vigtig i lyset af, at den nordjyske fødevareklynge ikke er i førersædet på netop dette punkt. Det er ikke, i udpræget grad, en ”trendy” branche, der per automatik tænker merværdi når der produktudvik-

les, sælges og markedsføres. Kan man blive bedre her og samtidig fastholde sine styrkepositioner, som en meget forsknings- og teknologibaseret, teknisk og faglig dygtig branche, ja så er fremtidsperspektiverne ikke så ringe endda.

Forbrugergruppen omfatter alt fra den almene kunde i detailbutikken til egentlige virksomheder i form af hoteller, restauranter, plejehjemskøkkener mv. Forbrugerne vælger ikke kun med hjernen, men i høj grad også med sanserne og kan derfor skifte ”smag” fra den ene dag til den anden. I hverdagen er det måske relativt billige og velkendte varer fra discountbutikkerne, der købes ind, mens det i weekenden er dyre kvalitetsvarer fra specialbutikker. Differentieringen i efterspørgslen og dermed også på markedet er stor og den forventes ikke at blive mindre de kommende år.

Det kan derfor synes uoverskueligt at indfange og søge at forstå alle trends og hvorfor skal man nu også det hvis de skifter hele tiden? Det skal man heller ikke nødvendigvis, men man skal kende og forstå de bagvedliggende og overordnede strømninger eller ”megatrends”, der har en langvarig levetid og som, i høj grad, er med til at definere de nye trends og modtrends der hele tiden vokser frem. Forstår man dette har man en chance for at forstå, hvad forbrugerne ønsker at leve af nu og i fremtiden. Dermed har man også en chance for at udvikle og markedsføre de rigtige koncepter og produkter – måske har man endda en chance for aktivt at være med til at opfinde og bestemme tidens trends. Det er nemlig sådan, at det ikke kun er forbrugernes efterspørgsel der bestemmer virksomhedernes produkter, det er også virksomhedernes produkter der bestemmer forbrugernes efterspørgsel.

En række af de centrale strømninger, der har gjort sig gældende på fødevarerområdet de seneste år og som forventes at komme til at spille en afgørende rolle i fremtiden, er følgende:

- **Sundhed, oplevelse og identitet, sporbarhed, food service og discount.** Vi skal nærmere på disse i de følgende afsnit.

Sundhed: ”du bliver hvad du spiser”

Tre nært beslægtede områder, der er i fokus i dag og som forventes at få yderligere fokus er sundhed, kvalitet og økologi. Man kan sige, at vi de senere år har oplevet et stadigt stigende fokus på sundhed samt en differentieringen af sundhedsbegrebet. Dagens forbruger går op i sundhed, ønsker at leve ”det gode liv” og er meget bevidst om, at fødevarer her spiller en væsentlig rolle.

”Det er vigtigt for [fødevarer]producenterne at forstå, at sundhed i dag er subjektivt, fler-tydig og meget emotionel. Sundhed handler om velvære både fysisk og mentalt, men også om lykke, livsglæde og tilvalg. Ikke mindst for kvinderne. Derudover er der en tendens hen imod et ønske om helbredelse frem for forebyggelse. Forbrugerne vil have ”her-og-nu-løsninger” (stress, træthed, fedme, få-det-bedre etc.) frem for det lange seje træk. Sundhed handler i dag ikke længere nødvendigvis om afsavn og askese, men kan i lige så høj grad handle om nydelse og alt muligt andet...der er et kæmpe marked for sundhed...men fødevarerbranchen risikerer, at andre løber med omsætningen, hvis ikke man bliver langt bedre til at forstå forbrugerne, og hvad de reelt forbinder med sundhed”.

(Citat hentet fra foredrag om fremtidens fødevarer: <http://brandlounge.dk/artikler/fremtidens-foedevarer>)



For mange forbrugere synes sundhed altså at være noget man kan købe sig til og det ser ikke ud til, at denne trend er i tilbagegang. Dette betyder naturligvis ikke, at der ikke stadig findes forbrugere der tænker mere langsigtet og rationelt i forhold til sundhed. En vigtig pointe er, at forbrugerne er meget bevidste om sundhed, men har forskellige opfattelser af, hvad sundhed er. Forbrugeren ved, at hun ”bliver hvad hun spiser”.

Facts om sundhed:

Oversigt:

- Andelen af danskere, der prøver at spise sundt, er steget fra 49 pct. i 1987 til 59 pct. i 2005.
- Andelen af danskere, der jævnligt dyrker motion, er steget fra 52 pct. i 1987 til 71 pct. i 2005.
- I EU dør årligt 1,9 mio. af hjertekarsygdomme, hvilket er 42 pct. af alle dødsfald.
- Andelen af fede (BMI over 30) i Danmark forventes at stige fra 9 pct. i 2005 til 14 pct. i 2010.
- Der er 150.000 mio. diabetikere i verden det ventes fordoblet inden 2020.
- Detailhandelsomsætningen med økologiske varer er steget med 13 pct. fra 2003 til 2005, i samme periode er privatforbruget af fødevarer kun steget med knap 6 pct.

· Antallet af specialbutikker med kvalitetsfødevarer i Danmark er steget fra 3.677 i 1999 til 4.235 i 2006.

(Kilde: Landbrugsraadet: 2007)

Oplevelse: ”du ER hvad du spiser”

Strømninger og trends omkring sundhed, kvalitet og økologi, er nært beslægtet med en anden række strømninger og trends, der kredser omkring begreber som oplevelse, identitet og sanser. Hvor sundhedstrenden siger ”du bliver hvad du spiser”, siger oplevelsestrenden ”du ER hvad du spiser”.

Forbrugerne køber og spiser ikke kun mad for at blive mætte. De gør det i ligeså høj grad for at få en god smagsoplevelse, for at sanse og føle, for at realisere sig selv, for at forvalte sin kultur og identitet, for at påvirke verden, for at blive smukkere og sundere - kort sagt: oplevelser knyttet til sanser og identitet. Økologi handler



Jozo bordsalt 200 g
Ca. pris: 15,- kr



Læsø sydesalt 200 g
Ca. pris: 55,- kr



Flor de sal 200 g
Ca. pris: 100 - kr

eksempelvis ikke kun om kvalitet og sundhed, men også om at være et etisk og miljøbevidst menneske og om både at føle og vise, at man er det.

Oplevelsestrenden betyder, at der er store potentialer i forhold til at udvikle, markedsføre og sælge produkter med merværdi. Men hvad er det mere konkret for nogle forretningspotentialer der ligger på dette område? I princippet er det kun fantasien der sætter grænser, men der er dog en række trends som ligger relativt fast. For det første vil markedet vokse for produkter, der er æstetisk og flot indpakket, giver en oplevelse eller følelse ud over det sædvanlige eller som kan bidrage til individets selvrealisering eller identitetsforvaltning. Emballagen kan eksempelvis signalere om vi har omtanke for naturen, om vi har en sund livsstil, om vi er traditionelt orienteret, lokale eller internationale. Derfor er og bliver design af emballage vigtig. Billedet på forrige side illustrerer dette.

Derud over er følgende oplevelsesorienterede trends i fokus eller på vej;

- Det lokale, kvalitetsprægede og traditionsbundne versus det globale og eksotiske.
- Det ægte og dybsindige versus det mere performance-orienterede og overfladiske.
- Fusioner mellem det globale og det lokale (det "glokale").
- "Back to basic" eksempelvis gennem madlavning som hobby.

En vigtig pointe i forhold til oplevelsestrenden er, at produkternes livscyklus er relativt kort, hvilket stiller store krav til innovations- og omstillingsevne. Det er desuden vigtigt, at kommunikation og markedsføring af produkterne bliver koblet til tidens trends.

Sporbarhed: "hvad spiser vi?"

Fødevarer har de senere år fået en stigende kulturel, politisk og identitetsmæssig betydning for forbrugeren. Derfor er det vigtigt, at producenten og detailledet kan dokumentere, at deres fødevarer er sundhedsmæssigt i orden, bæredygtigt produceret med videre. Begreber som fødevarer sikkerhed, dokumentation, kvalitetssikring og til dels sporbarhed har længe været særlige styrkeområder for særligt den eksportorienterede del af den danske fødevarerbranche. Forbrugeren har, i en vis grad, altid stillet krav til produkterne ligesom der i mange år har været krav til danske virksomheder omkring fødevarer sikkerhed. Disse krav har dog primært

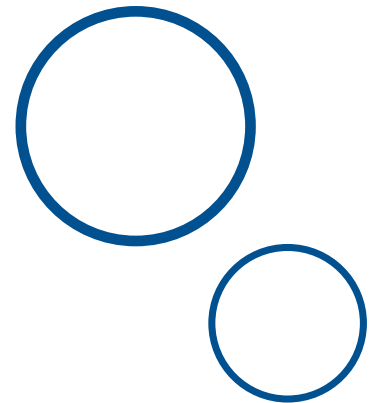
Forbrugeren
vil have det smart
og hurtigt,
men også sundt
og lækkert
og gerne med
valgmuligheder.

været stillet af myndigheder og har været en del af fødevarekontrollsystemer.

Det nye er, at forbrugerkravene til produkterne og viden herom er øget. Forbrugerne er i stigende grad blevet distanceret fra produktionen og ønsker gennemsigtighed og mere viden om, hvad de spiser; Hvor kommer råvarerne fra? Hvilke næringsstoffer indeholder produktet? Er det økologisk eller bæredygtigt produceret? Er der tænkt på dyrevelfærd og på miljø? Sporbarhed bliver derfor et område, som virksomhederne, i højere grad, skal være opmærksom på forretningsmæssigt. Forbrugeren vil gerne have mere viden, men vil ikke tæppebommes med mere eller mindre ligegyldige informationer og data om produktet.

Food service: "tid til mad?"

Tid er meget værdifuldt for det moderne menneske og synes ofte at være en mangelvare. Hele diskussionen omkring sammenhængen mellem arbejds-, fritids- og familielivet er et eksempel på dette. Et emne som har været højaktuelt i flere år og som betyder, at markeder for convenience vokser i alle brancher. Vi vil gerne nå det hele og har derfor behov for hjælp på en række områder. Dette gælder også på fødevareområdet, hvor convenience betegnes som "Food Service". Principielt dækker Food Service-markedet alle forretningskoncepter, der fokuserer



på at gøre det nemmere for forbrugeren. Det er derfor ikke vanskeligt at forstå, at ”convenience-bølgen ruller”. Dette er der principielt ikke noget nyt i - det nye er, at området påvirkes af de tidligere nævnte kvalitetsorienterede sundheds- og oplevelses-trends. Forbrugeren vil have det smart og hurtigt, men også sundt og lækkert og gerne med valgmuligheder.

Facts om Food Service

- Andelen af spisninger udenfor hjemmet er 31 pct. i Danmark i 2006. I USA indtages 48 pct. af måltiderne udenfor hjemmet.
- Husstandenes årlige forbrug til kantineordninger er steget med 52 pct. de seneste ti år.
- Antal årlige restaurantbesøg i Danmark er steget fra 41,8 mio. i 2001 til 46,3 mio. i 2005.
- Omsætningen hos fastfood restauranterne er steget fra 5,7 mia. kr. i 2001 til 6,2 mia. kr. i 2005.

(Kilde: Landbrugsraadet: 2007)

Discount: betyder tidens strømninger farvel og tak?

Den store fokus der ofte er på nye og interessante trends kan skabe et fejlagtigt billede af, at fødevarerkløngen er på vej mod at blive et luksusområde eller et ”high-end” marked. Det er vigtigt at pointere, at strømninger og trends ikke betyder, at discountmarkedet er ved at forsvinde. Det man kan sige er, at der de senere år er sket en segmentering af markedet. Fødevaremarkedet består i stadigt stigende grad af ”high-end”- og ”low-end”-markeder. Discountandelen er i perioden 1997 til 2006 steget fra 21 % til 29 %. De sidste års prisstigninger på fødevarer forventes at styrke denne tendens - ikke mindst hvis de fortsætter.

En vigtig pointe er, at mange af de centrale konkurrenceparametre på discountmarkedet, forventes at blive de samme som på ”high-end”-markedet. Forskellen er dog, at selve produktets kvalitetsniveau givetvis vil være betydeligt lavere sammenlignet med eksempelvis ”high-end” markedets kvalitetsproducent, der afsætter til specialbutikken. Ud over standard dagligvarerne, har de fleste detailbutikker efterhånden et varieret varesortiment af nicheprodukter og regionale fødevarer af en vis kvalitet. Det forventes, at denne tendens fortsætter.

3. Kompetencebehov

Nu kender vi lidt til, hvad den nærmeste fremtid kommer til at bringe på fødevarerområdet, men hvordan skal man i forskellige dele af klyngen forholde sig til det? Hvem kan og skal gøre noget og hvad skal der gøres? Det skal vi ikke forsøge at levere et fyldestgørende svar på her, men vi kan give et overordnet og indledende bud.


For det første skal særligt de virksomheder, der arbejder eller som vil arbejde med udvikling, produktion og salg af produkter med merværdi erkende, at det betaler sig at integrere tidens trends i arbejdet gennem hele værdikæden fra råvarer, udvikling og produktion til markedsføring og salg. Det kræver de rigtige samarbejder, den rigtige organisation og de rigtige kompetencer.

Arbejdet med merværdi: Kompetencebehov for personer med videregående uddannelse

Alle fire virksomhedsbesøg viser, at man er opmærksom på tidens trends og arbejder man ikke allerede aktivt med skabelsen af merværdi, har man planer om at gøre det i fremtiden. Mangel på tid, resurser eller de rette kompetencer er typisk årsagen til, at man ikke er kommet i gang for alvor eller at man ikke er kommet så langt som man ønsker. Virksomhederne synes altså at være opmærksomme på, at arbejde med merværdi i fremtiden vil få en stigende betydning.

Det må forventes primært at være ledelsen, de ansatte med en videregående uddannelse samt de dygtigste faglærte, der kommer til at arbejde indgående med skabelsen af merværdi. En del af det strategiske arbejde, og måske endda det største, ligger i forhold til at sikre, at virksomhederne har de rette kompetencer til at arbejde med merværdi i produkterne og igennem hele produktionsprocessen.

Der er store konkurrencefordele at hente såfremt man evner at formidle og kommunikere bedre i branchen. Kommunikation skal ikke



En del af det strategiske arbejde, og måske endda det største, ligger i forhold til at sikre, at virksomhederne har de rette kompetencer til at arbejde med merværdi i produkterne og igennem hele produktionsprocessen.

ses som en del af arbejdet, der foregår isoleret og udelukkende i relation til reklame og marketing. Formidling og kommunikation bør systematisk indgå i forretningsstrategien og gennem hele værdikæden. Der skal dog ikke herske tvivl om, at formidling og kommunikation ikke kommer før kvalitet, smag og sundhed, men vil man udvikle og sælge fødevarer som et livsstilsprodukt, der giver oplevelse og identitet, skal man hjælpe forbrugerne bedre på vej gennem nyttige informationer, historier og fødevaredesign. En strategi kunne være at rekruttere eller udvikle ”fødevarekommunikatører”, der ud over kommunikationsfærdigheder, gerne må have fødevarekendskab, fødevarerelateret uddannelse eller kendskab til branchen generelt og skal evne at inddrage virksomhedens ledelse, medarbejdere og samarbejdspartnere i arbejdet.

Ud over kommunikationskompetencer, er det hensigtsmæssigt, at virksomhederne er kompetente når det kommer til at spotte de strømninger og trends der er på vej, så forretningspotentialer kan blive udnyttet og så man kan fastholde markedspositioner eller gå ind på nye markeder. Der er behov for trendspottere, og disse skal arbejde tæt sammen med fødevarekommunikatørerne.

Derud over er der behov for madudviklere/maddesignere og fødevarerhåndværkere/gastronomer, der på et højt niveau kan arbejde med produkt- og konceptudvikling. Slutteligt er der generelt behov for større viden om sundhed, ernæring, oplevelse, identitet, design og sporbarhed samt personlige kompetencer i forhold til kreativitet, innovation og omstillingsevne (blandt andet som følge af produktens korte livscyklus).

Kompetencebehov for ufaglærte og faglærte

Størstedelen af de kompetencebehov, som kan afledes af de udviklingstræk, der er identificeret synes umiddelbart at få størst betydning for virksomhedsledelser og for personale med en videregående uddannelse. Spørgsmålet er nu, hvad der kan forventes at blive fremtidens kompetencebehov for de ufaglærte og for de faglærte i branchen? Diversiteten og kompleksiteten i branchen er af en størrelse, der gør det umuligt at afdække dette i detaljer. I stedet er det søgt at afdække, hvilke typer medarbejdere der forventes at blive behov for mere bredt og overordnet.

Historisk har branchen beskæftiget et stort antal ufaglærte og faglærte, særligt i industrien. Som vi så indledningsvist i rapporten, er beskæftigelsen for særligt

Virksomhederne efterspørger medarbejdere, der er fleksible og kvalitetsbevidste, og som kan kommunikere og samarbejde med såvel ledere som kolleger, men som også evner at tage initiativ og ansvar.

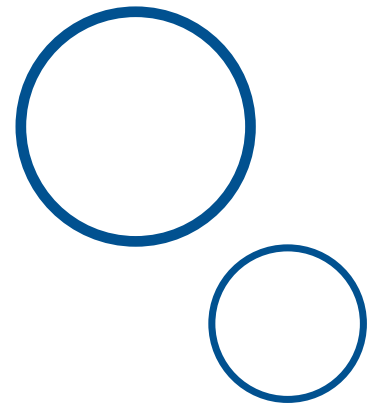
de ufaglærte faldet dramatisk de senere år. Samtidig er kompetencekravene til de tilbageværende ufaglærte blevet større.

Tendensen omkring øgede kompetencekrav synes, i særlig grad, at gøre sig gældende i forhold til de personlige kompetencer. Virksomhederne efterspørger medarbejdere, der er fleksible og kvalitetsbevidste, og som kan kommunikere og samarbejde med såvel ledere som kolleger, men som også evner at tage initiativ og ansvar. Årsagerne bag dette skift i

kompetencekravene skal, blandt andet, findes i de senere års intensivisering af og skift i konkurrencevilkårene nationalt og globalt. Mange danske industrivirksomheder, herunder i fødevarerindustrien, har valgt at imødekomme disse krav ved enten at udflytte dele af produktionen eller ved målrettet indførsel af produktionsteknologi, der minimerer omkostningerne og øger produktiviteten (hvilket også forklarer størstedelen af faldet i beskæftigelsen for de ufaglærte). Samtidig stiller den internationale konkurrence generelt større krav om kvalitet og fleksibilitet/omstillingsparathed hos virksomhederne og dermed hos dens personale. Dette har givetvis sat fokus på arbejdsorganisatoriske innovationer og forandringer herunder eksempelvis implementering af effektiviserende systemer som LEAN, samt ændrede orienteringer indenfor HRM og personalepolitik.

Med de senere års konstant faldende arbejdsløshed, er det dog blevet mere vanskeligt at rekruttere og fastholde medarbejdere der opfylder disse krav. I så fald sænker virksomhederne kravene og i nogle tilfælde kan det afgørende blive, at medarbejderen simpelthen evner at stå op om morgenen og gå på arbejde hver dag.

På samme måde, er kravene til de mere faglige kompetencer steget og berørt af den intensiverede konkurrence og teknologiske udvikling. Der kan dog være store forskelle afhængig af hvilken type virksomhed og delbranche, der er tale om. På større industrielle forarbejdnings- og fremstillingsvirksomheder er tendensen, at



ufaglært manuelt ensidigt og gentagende arbejde udfases til fordel for arbejdsfunktioner, der primært indebærer betjening, overvågning og vedligeholdelse af produktionsudstyr. Denne tendens gælder dog ikke for de mindre og meget kvalitetsorienterede producenter og slet ikke for de helt små producenter. Her er tendensen ofte, at der er behov for faglige og håndværksorienterede kompetencer på højt niveau. Flere små producenter oplever endda, at det ofte er dem, der må holde uddannelsesinstitutionerne ajour i forhold til, hvad der udviklings- og kompetencemæssigt sker i branchen. Disse to tendenser spiller fint sammen med de tendenser der tidligere er beskrevet i forhold til strømninger og trends hos forbrugerne. Eksempelvis må succes på ”high-end” markedet forventes at kræve faglært personale på et relativt højt niveau. Det skal bemærkes, at der her eksisterer variationer på tværs af de forskellige delbrancher. Eksempelvis er der en større grad af fuldautomatisering hos slagterierne end på fiskefabrikkerne, hvor man, i større grad, efterspørger ufaglærte til varetagelse af manuelle funktioner. Håndværksrådets analyse fra 2005 omkring fremtidens faglærte siger, at der vil blive behov for fire typer af faglære henholdsvis en fleksibel og kvalitetsorienteret, en rejsende, en logistisk orienteret og en industrihåndværker.

4. Strategiske og organiske kompetencer

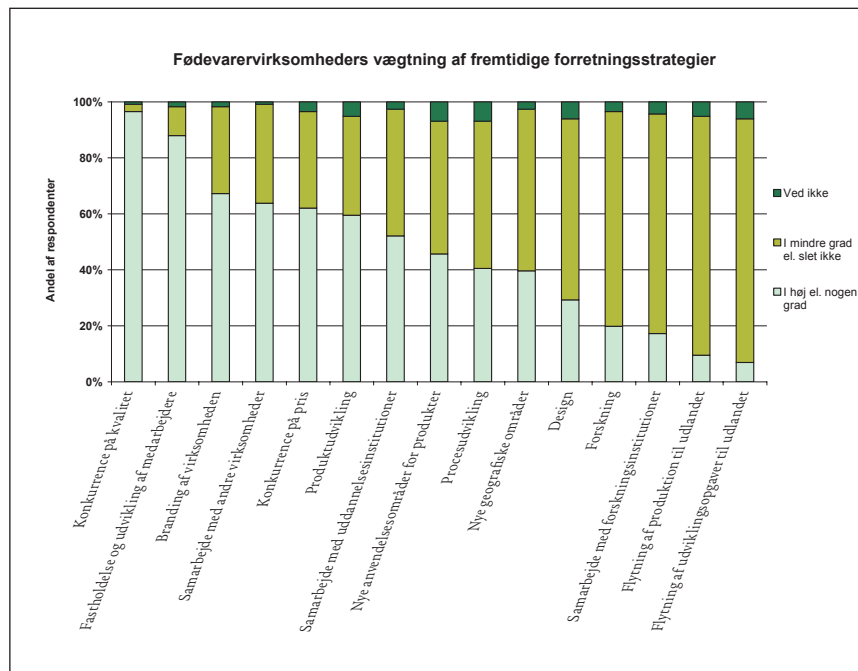
Ikke alt er afhængig af, hvilken vej det blæser hos forbrugerne. Succes i erhvervslivet handler også om, hvordan man i en sektor eller en klynge strategisk, organisatorisk og kompetencemæssigt arbejder for at forbedre konkurrenceevnen. Et eksempel på dette kunne være procesoptimering gennem automatisering, som man i fødevarerklyngen i Danmark generelt har satset på og som har givet konkurrencefordele. Et andet eksempel kunne være satsning på selvstyrende teams, der giver initiativ, ansvarlighed og fleksibilitet, men som også betyder, at de ansatte skal besidde eller udvikle nye sociale kompetencer. Pointen er, at de strategier, som virksomhederne eller klyngen benytter sig af, betyder meget i forhold til konkurrenceevnen og i høj grad er med til at definere de kompetencer, som personalet skal besidde og som rammeaktørerne skal fokusere på. Set i fugleperspektiv kan de ses som særlige strategiske kompetencer eller styrkeområder for klyngen.

Udviklingstendenser og strategier

I undersøgelsens survey har vi spurgt over 100 virksomheder indenfor fødevarerklyngen, i hvilken grad de i fremtiden vil ligge vægt på en række forskellige strategier de næste fem år. Svarene siger noget om, hvilke udviklingstendenser og konkurrenceparametre de forventer samt hvilke strategier de planlægger at iværksætte de kommende år. I tabellen på næste side er svarene sorteret efter de udviklingstendenser og strategier, der forventes mest udbredt.

De to strategier der skiller sig afgørende ud er; konkurrence på kvalitet samt rekruttering og fastholdelse af medarbejdere. I midterfeltet ligger følgende strategier; samarbejde med andre virksomheder eller med uddannelsesinstitutioner, branding, produktudvikling og konkurrence på pris. I bunden ligger, blandt andet, procesudvikling, forskning og samarbejde med forskningsinstitutioner samt udflytning af produktion til udlandet. I følgende afsnit behandles en række centrale udviklingstræk og strategier nærmere.

Tabel 1



Udvikling og organisation: Netværk, samarbejde og klyngeudvikling

Der er bred enighed om, at samarbejde, netværk og klyngeudvikling kan ses som en strategisk kompetence for brancher som helhed herunder for fødevarerklyngen. De seneste år har der erhvervsmæssigt været stor fokus på klyngebegrebet, der stiller forventninger om konkurrencefordele gennem tætte relationer, samarbejder og netværk i og omkring brancher. Begrebet benyttes efterhånden i flæng og skaber ofte unødigt forvirring. Lad os derfor endnu engang slå fast, at fødevarerklyngen i Nordjylland ikke kan - eller skal - opfattes som en stor sammenhængende klynge. Dertil er delbrancherne og virksomhederne simpelthen for forskellige. Måske er det heller ikke hverken realistisk eller ønskværdigt. Dette betyder dog ikke, at der ikke kan eller skal opstå klynger eller samarbejder indenfor delbrancher eller orienteret omkring forskellige temaer, der går på tværs af delbrancher eller på tværs af værdikæden. Der er store potentialer, hvis der kan etableres vel fungerende netværk og samarbejder mellem virksomheder og mellem virksom-

heder og rammeaktører ud fra virksomhedernes behov i klyngen. Disse kan tage udgangspunkt i Region Nordjylland og de virksomheder og rammeaktører som er bosat her, men i mange tilfælde vil der givetvis være meget at hente hvis der også tænkes tværregionalt, nationalt eller ligefrem internationalt.

Der arbejdes i skrivende stund på etablering af fire regionalt funderede delklynger i Nordjylland ud fra erhvervets behov på følgende områder:

- Smag, design og oplevelse
- Salg, distribution og fødevarerproduktion
- Sporbarhed og fødevarer sikkerhed
- Fiskeindustrien

Valget af indsatsområder til delklyngerne er en kombination af erhvervets udtrykte behov samt et udtryk for de kompetencemæssige styrkeområder hos centrale rammeaktører. Udviklingen af klyngerne er på et tidligt stadie. Nærmere undersøgelse af erhvervsbehov skal afklare, hvad de enkelte delklynger skal fokusere på og hvordan de skal koordinere og arbejde sammen. Undersøgelsens ekspertpanel peger på, at det er nødvendigt med en styrende organisation, der kan skabe konsensus og en ensartet retning for fødevarerområdet i regionen. Der synes desuden at være behov for en strategisk enhed, der kan stikke retningslinierne ud i samarbejde med både en række centrale aktører på området og erhvervet.

Strategisk kompetenceudvikling: Kobling mellem udbud og efterspørgsel?

I diskussionen omkring kompetenceudvikling og netværk er samarbejdet mellem virksomhederne og uddannelsesinstitutionerne naturligvis særligt interessant. Et spørgsmål der, med rette, altid diskuteres når man taler uddannelse og kompetenceudvikling er, hvorvidt der er balance eller kobling mellem udbudet og indholdet på uddannelserne og de kompetencer der efterspørges i erhvervslivet?

På både politisk og praktisk niveau taler man i disse år om partnerskaber, virksomhedsrettet uddannelse og praksisnær kompetenceudvikling ligesom der de senere år er iværksat en lang række udviklingsprojekter, der alle har til formål at skabe en tidssvarende kobling mellem udbudssiden og efterspørgselsiden. Den primære årsag til disse ”nye vinde” på dette område skal findes i, at vi for alvor er bevæget os væk fra industrisamfundet og væk fra et samfund, hvor skift



i kompetencebehov foregår langsomt og gradvist ind i en verden, hvor tingene går stærkere på alle områder og hvor kompetencebehovene er mere omskiftelige og specialiserede. Derfor er der behov for nye måder at sikre, at der hele tiden er en god kobling mellem efterspørgsel og udbud på kompetencer – efterspørgsel og udbud må ”rykke tættere sammen”. I undersøgelsen har der ikke, som selvstændigt tema, været fokus på, hvorvidt der er kobling eller balance mellem udbuds- og efterspørgselsiden, men vi har dog opbygget en viden, der gør det muligt for os, at give en række forsigtige bud på, hvordan det står til.

I forhold til de erhvervsuddannelser og den efteruddannelse for kortuddannede, som håndteres af erhvervsskolerne, AMU og VUC gøres der i disse år en masse forsøg på at skabe bedre balance mellem skolerne samt mellem virksomhederne og skolerne. Der er dog en række institutionelle forhold, der taler for, at man er ude i et meget vanskeligt projekt. Eksempelvis gør incitamentsstrukturen i lovgivningen omkring det såkaldte taxametersystem det vanskeligt for institutionerne at etablere samarbejder mellem skolerne, da den understøtter kamp om kursisterne (fra de store virksomheder). Derudover kan man sige, at eksistensen af et relativt stort antal virksomheder der fører en relativ usystematisk, ad hoc baseret og reaktiv tilgang til kompetenceudvikling, generelt ikke taler for en udpræget sammenhæng mellem udbud og efterspørgsel eller skaber forventninger om en større fremtidig kobling. Omvendt kan man sige, at det er en omstillingsproces der tager tid og at det med små og forsigtige skridt går den rigtige vej. Uddannelseskonsulenternes, faglærernes og skoleledernes deltagelse i projekter på området, er med til at bygge et fundament op, der kan blive et styrkeområde i fremtiden. Undersøgelsens survey indikerer som bekendt også, at størstedelen af virksomhederne forventer øget fokus på forskellige samarbejder i fremtiden.

I Region Nordjylland taler man ofte om værdien af Aalborg Universitet som en erhvervsrettet uddannelsesinstitution. Derfor kan man sige, at potentialet for en god kobling bestemt er til stede. Ifølge analysens ekspertpanel er man i Nordjylland rigtigt langt fremme i forhold til den teknologiske udvikling. Vi har allerede mange gode uddannelser, der er specialiseret indenfor teknologisk udvikling, men der er en ringe sammenhæng til fødevarerområdet. En bedre kobling af disse områder kunne være et godt afsæt for et højere teknologisk niveau i fødevarersektoren i Nordjylland. På fødevarerområdet findes der heller ikke nogen egentlig længerevarende uddannelser på universitetsniveau her i regionen. Der findes dog


relevante uddannelser, eksempelvis indenfor organisation og markedsføring, og ifølge ekspertpanelet er man på nuværende tidspunkt, i gang med at styrke profilen på fødevarerområdet. Hvor det ender kan vi dog ikke sige her, men det stiller naturligvis forventninger om, at branchen i fremtiden vil kunne gøre brug af studerende og kandidater på et højt niveau.

Strategisk kompetence: Eksport

Det har altid været et grundvilkår for en lille åben økonomi som den danske, at velstandsstigninger, i høj grad, skal hentes gennem en stor udenrigshandel og investeringer over landegrænser. Fødevarerbranchen har i mange år været en nøglebranche netop fordi den er meget eksportorienteret. Eksport er for mange virksomheder i fødevarerkløngen et vigtigt strategisk emne. Den internationale konkurrence er hård og forventes ikke at blive mindre hård i fremtiden. Vilkårene for fremtidens eksport er bestemt af mange rammebetingelser herunder fødevarerpriser, oliepriser, skift i fødevareretrends på forskellige eksportmarkeder etc. Eksportorienterede virksomheder får viden og rådgivning om mulige og eksisterende eksportmarkeder ud fra egne kontakter, fra brancheorganisationer, fra ministerier og fra private aktører. Mange af de store virksomheder er allerede anlagt på eksport og agerer på en global scene, men med mere målrettede uddannelser og indsatser kunne eksporten øges, og flere mindre virksomheder kunne være med på banen.

Ekspertpanelet påpegede, at den danske fødevarerbranche i globaliseringens navn flere år har været presset på prisen. Den løsning man typisk har nævnt er, at vi skal konkurrere på viden. Problemet her er dog, at man også her er ved at blive presset. Eksempelvis stormer Kina frem og Indien producerer akademikere i hobevis. Ekspertpanelet havde ikke noget entydigt og klart svar på denne problematik og branchen synes heller ikke at have det. Det er et åbent spørgsmål, der ikke bør ignoreres.

Lidt ved vi dog. Eksempelvis at fødevarer sikkerhed har fået en øget betydning de seneste år og forventes at få det yderligere i fremtiden, hvilket også fremgår af afsnittet omkring sporbarhed, og samtidig underbygger betydningen af at kunne levere god sporbarhed. Udenrigsministeriets eksportrådgivning på fødevarerområdet underbygger dette og siger endvidere, at de danske eksporterende fødevarer virksomheder skal satse på innovative produkter med merværdi, hvilket også



Ikke desto mindre synes det at efterlade klyngens rammeaktører med en stor udfordring. De skal, i høj grad, selv identificere fremtidens kompetencebehov, udvikle uddannelser og kurser samt tiltrække virksomheder og individer til deres kurser eller uddannelser.

stemmer overens med de påpegede trends – og hvori der ligger en forståelse af, at vi ikke nødvendigvis kan konkurrere på prisen. Derudover tales der om, at man i branchen må orientere sig omkring særlige styrker samt, hvorvidt man må specialisere sig og fokusere på nicheproduktion.

Uddannelsesplanlægning: Virksomheders løbende kvalificering af personalet

Som nævnt tidligere kan man lidt frækt sige, at de nordjyske fødevarer virksomheder er traditionsbundne og topstyrede. I forhold til den løbende kvalificering af personalet betyder dette, at en stor del af virksomhederne typisk benytter sig af en relativt topstyret tilgang, der ikke i udpræget grad er hverken proaktiv eller systematisk. Der er generelt en ringe grad af planlægning herunder systematisk identifikation af nuværende og kommende kvalifikationsbehov. I forhold til sikring af fremtidens kompetencer betyder dette, at en stor del af branchens virksomheder hverken kan eller vil tage ansvar for, at deres medarbejdere har de kompetencer der er brug for i morgen. Dette lyder ikke særlig opløftende, men der er nu ingen grund til helt at miste modet. Man kan nemlig ikke tale om, at virksomhedernes brug af efteruddannelse foregår fuldstændig bevidstløst. Udvikling af personale og brugen af efteruddannelse er ofte, på et eller andet niveau, tænkt i sammenhæng med virksomhedens forretnings- og personalepraksis samt dens valg af arbejdsorganisering. Endvidere er der på mange industrivirksomheder krav til en grundpakke af obligatoriske kvalifikationer, som sikrer, at de ansatte er kompetente i forhold til eksempelvis fødevarer sikkerhed, hygiejne med videre. Derfor kan man tale om, at der eksisterer et grundniveau, som er mere eller mindre formaliseret i virksomheden. Ikke desto mindre synes det at efterlade klyngens rammeaktører med en stor udfordring. De skal, i høj grad, selv identificere fremtidens kompetencebehov, udvikle uddannelser og kurser samt tiltrække virksomheder og individer til deres kurser eller uddannelser.

Barrierer for planlægning og brug af efteruddannelse

- Virksomheden kan være bundet af den uddannelsespolitik som koncernens hovedledelse har udstukket.
- Mindre virksomheder kan have svært ved at undvære personale
- Mindre og kvalitetsorienteret virksomheder, der tilmed ligger i et yderområde, kan have ringe adgang til et kvalificeret udbud af grund- og efteruddannelse.
- Ledende arbejdere på virksomhederne kan mangle de nødvendige kompetencer til at foretage en mere systematisk kvalificering af deres efterspørgsel af efteruddannelse.
- Nogle virksomheder laver cost-benefit analyser og derigennem kommer de frem til, at efteruddannelse i princippet kan være fornuftigt, men er tidskrævende og skaber øget lønkrav, som ikke står mål med den forventede merværdi.
- Virksomheder kan frygte, at medarbejdere efter endt uddannelsesforløb og med papir på deres kvalifikationer søger til konkurrerende virksomheder.



5. Perspektiver og udfordringer

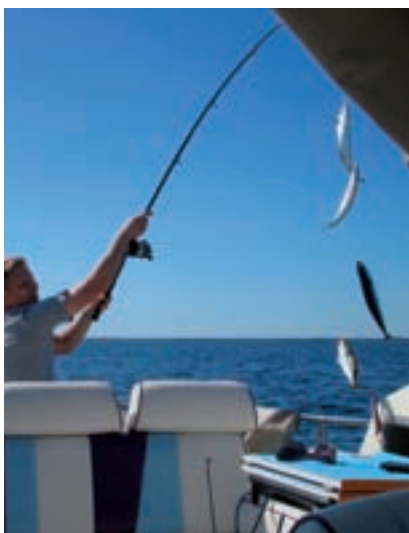
Som det fremgår af dette hæfte, er udfordringerne og potentialerne for fødevareklyngen mange. Der findes individuelle såvel som mere strategiske og organisatoriske kompetencemæssige udfordringer ligesom der findes udfordringer, der kan være af uddannelses- erhvervs- eller beskæftigelsesmæssig karakter. Der kan arbejdes med mange ting og på mange fronter. Når vi taler kompetencer i bred forstand bliver udfordringerne for fødevareklyngen noget som mange aktører bør og kan involveres i.

Afslutningsvist opstilles her en række af de centrale udfordringer, som man står over for i fødevareklyngen. Formålet er at inspirere til yderligere diskussion, analyse eller til konkretisering i form af projektforslag eller igangsættelse af udviklingsinitiativer.

1. Udfordring 1:

Bedre udnyttelse af forretningspotentialer ved arbejde med merværdi

- a. Bedre integration af strømninger og trends gennem hele værdikæden fra råvarer, udvikling og produktion til kommunikation, markedsføring og salg.
 - i. Skabe kultur for ansættelse og udvikling af flere højtuddannede.
 - ii. Motivere til relevante netværk, samarbejde og partnerskaber gennem værdikæden og delbrancher.
- b. Øget innovations- og omstillingsevne og nye former for markedsføring
- c. Uddannelse og kompetenceudvikling:
 - i. Mad- og fødevarerudviklere/designere, fødevarekommunikatører, trendspottere og fødevarerhåndværkere/gastronomer.
 - ii. Øget viden om oplevelse, identitet, sanser, design, sundhed, ernæring, bæredygtighed og sporbarhed.



- iii. Uddannelse af flere faglærte på relativt højt niveau.
- iv. Understøttelse af udvikling af relevante personlige kompetencer: Kreativitet, omstillingsevne og funktionel fleksibilitet, samarbejds- og netværksorientering, selvstændighed, initiativ og ansvarsbevidsthed, kvalitetsbevidsthed, logistik og kommunikation.
- v. Udvikling af lederes kompetencer og ledelseskultur i forhold til klyngens udfordringer.

2. Udfordring 2:

Øget netværk, koordination og samarbejde i klyngen

- a. Øget koordination mellem og samling af fødevarerelaterede uddannelser.
- b. Øget netværk, koordination og samarbejde mellem uddannelsesinstitutioner, rammeaktører og virksomheder.
- c. Bedre samarbejder mellem uddannelsesaktører og virksomheder om strategisk og praksisnær kompetenceudvikling.
- d. Udvikling af erhvervsrettede og tematiske delklynger.
- e. Udvikling af samt enighed og opbakning om en fælles vision for fødevarereklyngen.
- f. Behov for tænkning ud over regionens grænser.
- g. Behov for sikring af konkurrencedygtighed for eksportorienterede virksomheder.

3. Udfordring 3:

Rekruttering, opkvalificering og fastholdelse af kvalificeret personale

- a. Øget koordination og samarbejde mellem beskæftigelsespolitiske aktører, uddannelsesinstitutioner og virksomheder med tanke på fremtidens kompetencebehov.
- b. Redefinition af branchens eller uddannelsernes image.



FremKom-projektet er gennemført i samarbejde mellem en række nordjyske erhvervs-, beskæftigelses-, og uddannelsespolitiske aktører i Nordjylland.

For en nærmere beskrivelse af projektet og dets aktører henvises til følgende hjemmesider:



BESKÆFTIGELSESREGION NORDJYLLAND

Beskæftigelsesregion Nordjylland -
www.brnordjylland.dk



REGION NORDJYLLAND

Region Nordjylland -
www.rn.dk/RegionalUdvikling/Erhverv/Fremkom

DEN EUROPÆISKE UNION



Den Europæiske Socialfond

På hjemmesiderne kan man, ud over det publicerede materiale, downloade yderligere materiale i form af delrapporter til hver erhvervs-klynge samt metode- og en evalueringsrapport.

