

PROSJEKTRAPPORT

Kompetanseutvikling hos lokale produsenter av mat og drikke



SALGSLAGET

INNHOLDSFORTEGNELSE

1	Sammendrag	4
2	Forord	5
3	Innledning og prosjektets bakgrunn	6
	3.1 Prosjektets målsetting	6
	3.2 Prosjektrapportens basis	7
	3.3 Kompetanseutvikling de siste årene	9
	3.4 Oxford Research Norges undersøkelse blant lokalmatprodusenter	10
4	Kompetanseutviklingen i praksis	12
5	Hva er «lokalmat»?	15
6	Hvem kan hjelpe lokale produsenter?	19
7	Bruk av eksisterende tjeneste- og kursmateriale i utviklingen	20
8	Salgslagets undersøkelse og analyse	23
	8.1 Spørreundersøkelse blant lokale produsenter	23
	8.1.1 Analyse av målgruppebehov ut fra erfa og spørreundersøkelse	29
9	Utviklingsfase	31
	9.1 Spesifikke metoder for relevant kompetanseutvikling	31
	9.2 Andre metoder for kompetanseutvikling	32
	9.3 Fagområder i kompetanseutviklingen	33
	9.4 Samarbeidsområder for store og små produsenter	34
	9.4.1 Distribusjon og logistikk	34
	9.4.2 Felles markedsføringskampanjer	35
	9.4.3 Kompetansedeling og opplæring	35
	9.4.4 Produktinnovasjon gjennom partnerskap	35
	9.4.5 Deling av bærekraftsinitiativer	35
	9.4.6 Eksportmarkeder	35
10	Spesifikke fagområder	36
11	Struktur for kompetanseutviklingen	39
12	ENKELTKURS	44
	12.1 Forretningsutvikling og strategi	45
	12.2 Økonomistyring, budsjett og kalkyler	48
	12.3 Produksjonsprosesser og innovasjon	51
	12.4 Bærekraftig matproduksjon	54
	12.5 Mattrygghet og hygiene	57

12.6	HMS for produsenter	59
12.7	Krisehåndtering og risikostyring.....	61
12.8	Logistikk, distribusjon og verdikjede.....	64
12.9	Markedsføring og merkevarebygging	68
12.10	Matkultur, måltidskultur og opplevelsesutvikling	70
12.11	Teknologi, digitalisering og digital kompetanse.....	72
12.12	Salg av lokal mat og drikke.....	74
12.13	Forhandlingsteknikk	77
12.14	Kontraktsrett, lover og reguleringer	79
12.15	Eksport av lokal mat og drikke	81
12.16	Emballasje og merking	84
12.17	Unngå å møte veggen! Men hva hvis det skjer?.....	86
13	Konklusjoner og anbefalinger for implementering.....	88
Vedlegg 1	Spørreskjema.....	90
Vedlegg 2	Krysstabuleringer i Salgslagetets undersøkelse.....	95
Vedlegg 3	Krysstabuleringer i Oxford Research undersøkelse.....	117
Vedlegg 4	Kildemateriale og prosjektgruppe.....	123

1 Sammendrag

Prosjektet tar for seg behovet for kompetanseutvikling hos veldig mange lokale produsenter av mat og drikke. Det har blitt stadig tydeligere at lokale produsenter står overfor utfordringer knyttet til merkantile aktiviteter og at det offentlige kurs- og tjenestetilbud for å dette er mangelfullt og delvis fraværende. Salgslaget har belyst hvilke kompetansebehov som er mest presserende, og hvordan eksisterende opplæringsressurser kan brukes mer effektivt for å dekke opp dette. Salgslaget er en privat tilbyder av ressurser til slik kompetanseutvikling.

Undersøkelser fra Oxford Research Norge og Salgslagets egen kartlegging viser at mange lokale produsenter mangler tilgang til relevant og praktisk opplæring. Spesielt etterspurt er kompetanse innen økonomistyring, logistikk, salg og markedsføring. Videre viser analysene at et tettere samarbeid mellom produsenter kan være en effektiv strategi for kompetansedeling og for å oppnå kostnadsreduksjon.

Prosjektet har identifisert flere metoder for kompetanseutvikling i praksis, med fokus på:

- Digitale kurs og webinarer
- Fysiske workshops og nettverkssamlinger
- Mentoring- og veiledningsordninger
- Samarbeid med eksisterende utdanningsinstitusjoner som f eks Oslo Met

Rapporten identifiserer spesifikke fagområder som bør med i den fremtidige kompetanseutviklingen, og gir en kort disposisjon for faglig innhold i kurs eller besøk innenfor forretningsutvikling og strategi, økonomistyring, logistikk, Lean og innovasjon, bærekraft, mattrygghet, HMS, krisehåndtering, salg og markedsføring, mat- og måltidskultur, digital kompetanse, forhandlingsteknikk, lovverk, eksport, emballasje og håndtering av et møte med «veggen».

Et viktig poeng i prosjektet er at et tettere samarbeid mellom produsenter kan gi store fordeler. Dette gjelder spesielt innenfor salg og markedsføring, logistikk, administrasjon, digitale aktiviteter og evt eksport.

For å styrke kompetansen blant lokale produsenter anbefales det å etablere en mer strukturert opplæringsplattform, nytenking innenfor utnyttelsen av eksisterende kompetansetilbydere, mer effektivt kurs- og tjenestetilbud, tilbud om fleksible opplæringsformer både digitalt og fysisk samt at relevante og kompetente hjelpere – herunder private - kan bidra i å tilrettelegge for bredere samarbeid både mellom produsenter og med andre relevante aktører.

Disse tiltakene vil bidra til økt lønnsomhet, innovasjon og konkurransekraft for lokale mat- og drikkeprodusenter.

2 Forord

Lokal mat og drikke øker i popularitet og spiller en stadig viktigere rolle i matbransjen, reiseliv, matkultur og for matglade folk i alminnelighet. Samtidig møter mange produsenter utfordringer knyttet til salg, markedsføring og økonomistyring – områder som krever merkantil kompetanse for å lykkes i konkurransen.

Salgslaget og våre medarbeidere har i flere år arbeidet med produsentenes utfordringer og kompetansebehov, vi har sett ubalansen mellom tilbud og behov/etterspørsel i utviklingen av produsentkompetanse. Derfor tok vi initiativ til dette prosjektet, der målet er å vise betydningen av at produsentene får nødvendig merkantil kompetanse og nye muligheter for utvikling, slik at de får innsikt og erfaring som kan styrke deres konkurransevne, bærekraft etc.

Strategisk kompetanseheving vil bidra til økt lønnsomhet og bedre markedsposisjonering for produsenter som satser. Målet med prosjektet er å gi konkrete anbefalinger og verktøy som kan anvendes i praksis.

Det vil alltid være meningsforskjeller og ulike oppfatninger innenfor de fagområdene som prosjektet og rapporten omfatter, fordi premissene består av så mange variabler og at det ikke finnes noen fasit. Derfor kan denne rapporten også være et godt diskusjonsgrunnlag i både det løpende kompetansearbeidet og i utviklingsarbeidet.

Prosjektgruppens arbeid har vært en prosess med løpende og verdifulle innspill fra produsenter, fagpersoner, våre egne samarbeidspartnere og flere bransjeaktører. Vi ønsker å rette en stor takk til alle som har bidratt med kunnskap, erfaringer og forslag. Deres engasjement har vært avgjørende for en relevant og praktisk anvendelig rapport. Vi håper derfor at rapporten vil inspirere og veilede både produsenter og virkemiddelapparatet i arbeidet med å styrke de lokale produsentenes merkantile kompetanse, og vi ser frem til videre dialog og utvikling innen dette viktige feltet.

Asker, 1. mars 2025
Salgslaget AS
Frode Kristensen

3 Innledning og prosjektets bakgrunn

3.1 Prosjektets målsetting

Å supplere det offentlige kompetansetilbudet og utvide tjenestetilbudet var bakgrunnen for at Salgslaget AS¹ ble etablert i 2018, med totalt 38 faglige samarbeidspartnere. Disse skulle arbeide med merkantil kompetanseutvikling for lokale produsenter av mat og drikke. De fleste samarbeidspartnere hadde frem til da i ulike sammenhenger arbeidet med faglig merkantil produsentutvikling. Salgslagets virksomhet har vært påvirket av at Innovasjon Norge ifm etableringen skrev til virkemiddelapparatet m fl at «en del av de tjenestene Salgslaget tilbyr dekkes gjennom en rekke offentlige ordninger og tjenester.....» samt at «Innovasjon Norge har pt ingen avtale med Salgslaget.....» Men i løpet av årene så vi at det offentlige tilbudet på flere områder var både ufullstendig og dårlig tilpasset produsentenes virkelighet, og tok derfor initiativet til dette prosjektet.

I oktober 2023 fikk Salgslaget midler fra Landbruksdirektoratet til å: «..... utvikle et konsept der lokale produsenter gjennom kurs og annen opplæring skal utvikle sin egen kompetanse på fagområder i hele verdikjeden fra råvare til markedet. Samlingen av samarbeidspartnere gir dette utdanningsløpet en helt unik fagbredde. Vi skal også flette disse kursene sammen med offentlige kurs som f eks «oppstart av bedrift», «fra idé til marked», «de første skrittene i eksport» m fl slik at det blir et komplett utdanningsløp. Hver produsent som ønsker det kan også få en fast kontaktperson i Salgslaget, og kan derved nyttiggjøre seg alle samarbeidspartneres kompetanse på en enkel, effektiv og rimelig måte, uten å måtte ha løpende kontakt med en rekke ulike fagpersoner. Dette sikrer også at det jobbes optimalt og at produsenten nyter godt av alle synergiene i Salgslaget. Opplæringen kan skje i telefon- eller nettmøter for enklere spørsmål mens generelle spørsmål og overordnede problemstillinger håndteres ved møte og besøk, sparring eller som deltaker på kurs. Vi vil fortelle produsentene HVA de skal gjøre, men bruke vår erfaring og kompetanse til også å vise HVORDAN produsentene skal jobbe for sine mål. Dermed vil vi også følge produsenten helt frem til jobben er gjort. Konseptet er basert på det kinesiske ordtaket «gi en mann en fisk, og han blir mett hele dagen. Lær en mann å fiske, og han blir mett hele livet.»

Dette er prosjektet og rapporten.

I september 2024 publiserte Oxford Research sin **Kartlegging av kompetansebehov og -tilbud for lokalmatprodusenter**². Her skriver de at «et av de største problemene med dagens kompetansetilbud er at det mangler fokus på og ikke er et tilstrekkelig tilbud innen merkantile fag.» Oxford Research sier videre at «en utfordring på det merkantile området er at mange rådgivere og veiledere ikke har den nødvendige detaljkunnskapen om de ulike salgskanalene som bedriftene må operere i for å lykkes. Dette fører til at lokalmatbedriftene ikke får tilført denne ønskede kompetansen.»

Oxfords undersøkelse blir gjennomgått mer i detalj i Punkt «3.4 Oxford Research Norges undersøkelse blant lokalmatprodusenter.»

I denne prosjektrapporten beskrives bakgrunn og premisser for hvordan lokale produsenter av mat og drikke, gjennom kurs og annen opplæring, skal utvikle sin egen kompetanse på merkantile fagområder.

¹ <https://salgslaget.no/>

² <https://oxfordresearch.no/publications/kartlegging-av-kompetansebehov-og-tilbud-for-lokalmatprodusenter/>

Dette spenner over hele verdikjeden - fra råvare til markedet - der Salgslaget mener at produsenter av lokal mat og drikke bør ha grunnleggende kompetanse

3.2 Prosjektrapportens basis

Prosjektrapporten er basert på fire hovedkilder for å definere status, ønsker og behov innenfor kompetanseutvikling for lokale produsenter av mat og drikke:

1. Prosjektets egen spørreundersøkelse
2. Salgslagets interne erfaringsvurdering og -utveksling
3. Løpende samtaler med relevante ressurspersoner
4. Tilgjengelige og relevante sekundærkilder i form av utredninger, rapporter etc.

Vi startet med å gjennomføre en spørreundersøkelse og kartlegging av behovene til et utvalg av produsenter. Spørsmålene er basert på egne erfaringer fra praktisk arbeid, og de er strukturert av Reiler Consulting. Utvalget av produsenter er fra våre egne registre. I tillegg har vi gjennomført utvidede intervjuer med et utvalg av produsenter samt andre relevante og viktige aktører. Målet har vært å forstå hvilke utfordringer produsentene står overfor, hvilken merkantil kompetanse de trenger og måten de ønsker å få denne overført på. I behovskartleggingen har vi også supplert spørreundersøkelsen og vårt eget erfaringsmateriale med ulike sekundærkilder og annen relevant informasjon.

Vi går ikke inn på tekniske fagområder, produksjon, næringsmiddelteknologi og tilliggende emner. Prosjektets kurs og andre tjenester omfatter kun merkantile fagområder. Produktutvikling og teknologi tilligger NTNU, Nibio, Nofima m fl. Med dette opplegget for merkantil kompetanseutvikling vil produsentene få nødvendig kunnskap for å kunne lykkes i markedet. Samtidig skal dette gi dem et grunnlag for å analysere markedet og sin egen situasjon slik at de kan identifisere problemstillinger som de må jobbe videre med og velge f eks kurs ut i fra dette.

I tillegg til spørreundersøkelsen så har vårt forberedende arbeide bestått i å oppsummere og strukturere prosjektgruppens egne erfaringer fra mange år med kurs, bedriftsbesøk og annen hjelp til svært mange produsenter, på flere fagområder, tjenestetyper og i ulike deler av landet. Dette har gitt oss en unik erfaringsbase og innsikt i «realitetenes verden».

Blant de vi har intervjuet er det bred enighet om at produsentenes kompetansebehov varierer ut fra alder, størrelse og ressursbase. Kompetansebehovet er stort blant ny-etablerte og mindre produsenter. Disse mangler ofte nødvendige ferdigheter innen strategi, logistikk, økonomistyring og ledelse, noe som gjør fremdriften utfordrende.

Mange av dagens mest kjente lokale produsenter har i sin tid gått på kurs hos flere av Salgslagets samarbeidspartnere, både før og i regi av Salgslaget. Salgslagets folk har i flere år bidratt til både etablering og videreutvikling av produsenter som over tid har fått en anelig størrelse og sentral posisjon innenfor norsk lokal mat og drikke. Og det kommer hele tiden nye produsenter på det nivået i kompetanse og utvikling som disse nå etablerte produsentene var i sin tid. Det er viktig å huske disse nivåforskjellene og ikke behandle alle produsenter som etablerte, og således ta hånd om også de nye produsentene på beste måte.

Prosjektet skal som nevnt vise et konsept med fagområder der lokale produsenter, gjennom kurs og annen opplæring, skal utvikle sin kompetanse på merkantile fagområder i hele verdikjeden fra råvare

til markedet. Samlingen av samarbeidspartnere innenfor Salgslaget AS kan bidra i deler av dette utdanningsløpet, men tilbudene må flettes sammen med offentlige og andre aktørers kurs og tjenester slik at det blir et reelt og mest mulig fullstendig utdanningsløp. Samtlige fagområder kan også i fremtiden dekkes på andre måter enn fysiske kurs som f.eks. i telefon- og nettmøter, fysiske besøk og møter med ulik varighet, sparringavtale, korttidsengasjement og treningsamlinger/workshops.

Så vet vi også at det skjer en kontinuerlig utvikling på alle fagområder. Dette stiller løpende krav til den som ønsker å holde seg ajour. Det heter i et gammelt ordtak – dog uten kjent opphavsmann - at «den som tror han er ferdig utlært, er ikke utlært, men ferdig.»

Det er også en problemstilling å definere hvilke instanser som skal foreta den nødvendige kvalitets-sikringen av de ulike tjenestetilbyderne, hvordan sikringen skal gjøres og hvordan den skal tillegges vekt når det velges å legge prosjekter og oppgaver innenfor kompetanseutvikling ut på anbud.

Corona-pandemien endret fundamentalt på omfanget og type kommunikasjon og samarbeid mellom produsenter og mellom dem og virkemiddelapparat. Prioritering av digital kommunikasjon gjorde at det ble nesten slutt på fysiske kurs som gikk over to hele dager o.l. Disse kursene har i stor grad funnet sin erstatning i digitale tjenester, som igjen viser at det ikke er nødvendig med fysisk møte, samtidig som kostnadene til fravær, reise og opphold etc blir unødig høye. Men det er fortsatt både ønske og behov om å møtes fysisk, gjerne i kombinasjon med online kurs og besøk hos andre bedrifter.

Vi har i vårt prosjekt fokusert på produsentenes behov. Derfor har vi heller ikke spesifikt kartlagt eller intervjuet andre tjenestetilbydere på de ulike fagområdene som prosjektet omhandler. Tilsvarende har vi vært opptatt av å kartlegge erfaringsdeling og nettverksbygging blant produsenter gjennom workshops, seminarer og nettverksarrangementer der produsentene kan lære av hverandre og knytte viktige og varige kontakter. Basert på våre egne erfaringer og vår egen spørreundersøkelse har vi også sett på om kompetanseutviklingen bør baseres på

- a) kurs - delvis på nett
- b) samlinger med trening, rollespill og deloppgaver
- c) mentor-oppfølging
- d) dagsbesøk og kombinasjoner av disse

Vi ser at det er store individuelle variasjoner i hva som er relevant og foretrukken læringsform som prioriteres av den enkelte produsenten.

Det er viktig at produsentene får et innblikk og derved kompetanse i markedsarbeid, «markedsfeller», nettverks- og relasjonsbygging samt strategisk utvikling. Der det er mulig og naturlig må aktører med erfaring fra markedet trekkes inn i undervisningen. Dette kan være fra dagligvarekjedene, horeca og offentlige innkjøpere, kokker, grossister og organisasjoner. Den ideelle læringen vil være å få det praktiske kombinert med det teoretiske grunnlaget fra eksterne forelesere. Først da har produsentene fått et grunnlag for å bygge på sine egne erfaringer og eget nettverk i utarbeidelsen av strategiske og operative tiltak, som dermed bringer dem nærmere de målene de har satt seg.

En viktig aktivitet i oppstarten av Salgslaget var utgivelsen av heftet «*Veien til Markedet*» (ISBN 978-82-691507-0-4)³. Dette viser bredden i nødvendig kunnskap for lokale produsenter, og er derfor basis for

³ https://docs.google.com/viewer?url=https%3A%2F%2Fsalgslaget.no%2Fwp-content%2Fuploads%2F2023%2F08%2Fveien_til_markedet.pdf

kurs- og tjenestetilbudet i dette prosjektet. Muligens kan det legges opp til at et revidert hefte blir en del av utrulling av prosjektets kurs og tjenester. Dette er innholdsfortegnelsen i *Veien til Markedet*:

FORORD		VEIEN TIL MARKEDET		SALGSLAGET	
FORORD	3				
INNLEDNING OG EN INNFORING	4	HVA BLIR PRISEN – OG HVORFOR?	19	FRA DEG OG UT TIL KUNDENE?	33
«Litteratursensum»	4	Pris	19	Logistikk	34
Matkunnskap er undervurdert	4	Avanse	19	Alternative logistikklosninger	34
Skolekjøkkenet	4	Bruttofortjeneste	19	Valg av grossist	35
Måltidsvaner	4	Prissetting	20	EPD	36
Om kokebøker og Mat-TV	5	«Riktig pris» - del 1	20	Salg	37
Kjedemakt	5	Hvem tjener på produktet ditt?	21	Logistikk	37
Forbrukermakt er undervurdert	5	«Riktig pris» - del 2	21	Økonomisk samarbeid	38
Du må kunne «litt om alt»	6	Spar kostnader!	21	Grossistens kostnadsmodell	38
«Gode hjelpere»	6	Kalkyleoppsettet	23		
Samarbeid og støtteapparat	6	Feller i prissettingen	23	DITT SALGSANSVAR	38
Lykkelig som liten?	6	Grunnpris, grossistpris og D-pris	24	Slutten på starten	38
Lønnsomhet er nøkkelen	6	Kjedene kalkulerer ulikt	24	Kundekontakten	39
Norsk mat, kvalitet og pris	7	Grossistmarginen	25	Reklamekanaler og demonstrasjoner	39
		Rabatter og kampanjer	25	Trade Marketing	41
		Positive effekter av rabatt	25	Push og pull	43
		Negative effekter av rabatt	25	Spesielt om storkjøkken - horeca	43
INNHOOLD	8				
NØDVENDIGE TURFORBEREDELSE	9	HØYRE, VENSTRE, RETT FREM?	25	SJEKKLISTEN FØR TAKE OFF	44
Viktige forberedelser	9	Valg av salgskanal	25	NÅ STARTER DU!	45
Ut fra start	9	«Trappa»	26		
Kundenes krav - i detalj	10	Lykkelig som liten?	26	VEDLEGG	
HVA ER SPESIELT MED PRODUKTET?	12	Jeg vil bli større!	27		
Endret fokus	12	Likheter mellom kjedene	27	ØKONOMI, BUDSJETT OG KALKYLER	45
Pris og kvalitet	13	Arealproduktivitet	27	LOGISTIKK - MED ELLER UTEN GROSSIST	56
Posisjonering	14				
Forbrukernes prioriteringer	15	INN I BUTIKK OG UT IGEN!	28		
Emballasje og merkevarebygging	16	Hva er «lokal mat»?	28		
Produktutvikling	17	Styrkeforholdene i verdikjeden	28		
PRODUKSJON OG KUNDEOPPFØLGING	17	Høna og egget	29		
Planlegging og planer	17	Kjedene spiller på lag	31		
Verdikjeden	18	Kjedenes krav til produsenter	31		
Hold fast på målet!	18	Forhandlingene med kjedene	32		
Innledende sjekkliste	18				

Underveis i arbeidet har prosjektgruppen møtt på uforutsette utfordringer som har forsinket fremdriften og påvirket både tidslinjen og rollefordelingen i utrulling og implementeringen av kursene. Prosjektgruppen har tilpasset seg underveis og utfordringene har ikke påvirket den faglige kvaliteten i prosjektet. Dermed har vi også sikret en fullgod implementering.

3.3 Kompetanseutvikling de siste årene

Regjeringen lansert under Grüne Woche i Berlin i januar i år sin **Oppskrift for mer lokalmat og lokal drikke**⁴. Med denne vil Regjeringen doble omsetningen av «lokal mat og drikke med lokal identitet og særegen opprinnelse» til 25 mrd innen 2035. Dette vil få stor innvirkning på både premisene, konklusjonene og gjennomføringen av dette prosjektet. Oppskriften består av to deler – en strategisk del om hvordan omsetningsmålet kan nås gjennom ulike tiltak og prosesser, med bidrag fra næringen og andre aktører i verdikjeden. Den andre delen er til inspirasjon for offentlige innkjøpere, med veiledning om hvordan de kan øke innkjøpsandelen av lokal mat og drikke.

For å nå Regjeringens mål må det settes inn flere tiltak og virkemidler. Sentrale elementer i dette er nødvendigheten av en samtidig positiv lønnsomhetsutvikling hos produsentene, vekst hos de produsentene som ønsker det og å gjøre det attraktivt for nye produsenter å starte opp. Da må ikke den merkantilt grunnleggende kompetansen innenfor økonomi og logistikk «drukne» i markedsførings- og salgsaktiviteter. Altfor mange aktører er fokusert på å framsnakke produsenter med økt salg og omsetning. Men hvorfor skal en produsent øke sitt salgsvolum hvis det ikke øker inntjeningen tilsvarende? Økt produksjon betyr økt risiko, kanskje med økt bemanning og sykefravær, samt teknisk utstyr som kan bli ødelagt. Hva da? Nødvendig oppmerksomhet må derfor også gis til det som letter

⁴ <https://www.Regjeringen.no/no/dokumenter/oppskrift-for-mer-lokalmat-og-lokal-drikke/id3083879/>

produsentenes hverdag og bedrer deres lønnsomhet. Også fordi dagligvarekjedene er den klart største salgskanalen, kreves merkantil kompetanse hos produsentene, i tillegg til de produkt- og produksjons-tekniske.

Et premiss for Regjeringens salgsdobling er definisjonen av lokal mat og drikke. Fordi den sier hvilke produsenter vi snakker om, noe vi kommer nærmere inn på i *Punkt 5 - Hva er «lokalmat»?* Det er heller ikke sagt noe om hvordan omsetningen skal måles i praksis og her er det helt ulike målemetoder som må samkjøres og avstemmes for å få troverdige tall. Hovedpunktene i oppskriften er:

- 1) Økt tilgjengelighet av produktene i restauranter, storhusholdninger, dagligvaremarkedet og lokale utsalg
- 2) Økte offentlige innkjøp av produktene i offentlige institusjoner
- 3) Utvide mulighetene for gårdssalg av alkohol
- 4) Engasjere ulike aktører i næringskjeden, inkludert forvaltningen, for å bidra til videre utvikling og vekst i salget av lokal mat og drikke.

Meldingen er en god ambisjonsplan fra LMD, men det er først når detaljene i oppskriften blir kjent - ingredienser, blandingsforhold, fremgangsmåte etc – at det vil være mulig å si noe om effekten på å dekke kompetansebehovet hos de lokale produsentene.

3.4 Oxford Research Norges undersøkelse blant lokalmatprodusenter⁵

I jordbruksoppgjøret for 2023 ble avtalepartene enige om at det skulle gjennomføres en kartlegging av lokalmatprodusentenes kompetansebehov og om dagens kompetansetilbud var dekkende⁶. Oxford Research Norge gjennomførte denne kartleggingen fra mars til august 2024, med fokus på tre problemstillinger:

1. Hva er lokalmatbedriftenes kompetansebehov?
2. Er dagens tilbud dekkende for lokalmatprodusenters kompetansebehov?
3. Bør tjenesteporteføljen justeres for å imøtekomme nye og endrede kompetansebehov?

I det følgende kommer noen hovedpunkter og konklusjoner med relevans for Salgslagets prosjekt:

Hva er produsentenes kompetansebehov?

Produsentene innen lokal mat og drikke har god kontroll på produksjons- og foredlingsprosesser, men etterspør mer avansert kunnskap om råvarebehandling, mattrygghet og utvikling av nye produkter. Det er også et stort behov for merkantil kompetanse, spesielt innen markedsstrategier, handel- og forbrukeranalyser og digital markedsføring. Produsentene må få bedre forståelse av forbrukeradferd og hvordan de effektivt kan nå ut til nye markeder og målgrupper.

Videre har produsentene behov for kompetanse innen strategi og forretningsutvikling, der strategisk planlegging, økonomistyring og innovasjon står sentralt. Produsentene må utvikle forretningsmodeller som er tilpasset markedsendringer og kan utnytte nye muligheter. Kompetansetilbudet bør være

⁵ <https://oxfordresearch.no/publications/kartlegging-av-kompetansebehov-og-tilbud-for-lokalmatprodusenter/>

⁶ Prop. 121 S (2022-2023) pkt 7.2.9 utviklingsprogrammet – landbruks- og reindriftsbasert vekst og verdiskaping – kompetansebehov

tilpasset produsentenes størrelse, alder og verdikjede, med fokus på tilpasset støtte gjennom godt koordinerte tilbud.

Produksjon og videreforedling

Kompetansenettverkene for lokal mat og drikke har et godt tilbud innen produksjon og videreforedling, og det er ikke behov for store endringer. Men det er et ønske om å utvikle kurs som går mer i dybden, gjerne også tilby en matfaglig mentorordning som kan gi produsentene rask teknisk og strategisk støtte. Forslaget om en utvidet besøksordning fra Kompetansenettverk Lokalmat kan være en god løsning for å gi praktisk bistand til produsentene.

Marked, strategi og forretningsutvikling

Det merkantile tilbudet trenger betydelig utvikling, da 7 av 10 produsenter peker på behovet for opplæring innen markedsføring, økonomi og strategi. Det bør utvikles spesialiserte kurs som dekker emballasjedesign, visuell markedsføring, valg av markedskanaler, logistikk og digital markedsføring. Personellressursene må styrkes for å sikre et oppdatert og gjennomførbart kompetansetilbud. Videre bør det merkantile tilbudet integreres med kursene innen produksjon og videreforedling.

Det er også viktig å styrke de ulike rådgivernes kompetanse om ulike salgskanaler, grossister og generasjonsskifter, samt samarbeide tettere med offentlige aktører for å gi produsentene bedre markedsmuligheter, blant annet gjennom offentlige innkjøp.

Er dagens tilbud dekkende for de lokale produsentenes kompetansebehov?

Dagens kompetansetilbud må forbedres på flere områder for å dekke produsentenes behov. Det er en mangel på koordinering og markedsføring, noe som gjør det vanskelig for produsentene å finne relevante kurs og veiledning. Videre er det en ubalanse mellom fagområdene – det finnes et godt tilbud innen produksjon og videreforedling, men merkantile fag som markedsføring og strategi er underrepresentert. Produsentene etterspør helhetlige og integrerte kompetansetilbud som dekker både produksjonsprosesser og merkantile behov.

Bør tjenesteporteføljen justeres for å imøtekomme nye og endrede kompetansebehov?

Overordnede grep

For å forbedre tilbudet bør det utvikles en samlet oversikt over offentlige støtteordninger i samarbeid med bransjeaktører. Det er også nødvendig med en nasjonal innsats for bedre koordinering, der sentrale aktører kan samarbeide for å utvikle «pakketilbud» som inkluderer både produksjon og merkantile fag. Offentlige aktører bør også forbedre henvisningssystemer for å hjelpe produsentene med å finne relevant kompetanse.

Praktiske utfordringer som reiseavstander og kostnader hindrer ofte produsentenes deltakelse i fysiske kurs, og det bør derfor satses på flere nettbaserte kurs. Samtidig bør eksisterende kommunikasjonskanaler brukes for å motivere produsenter til kontinuerlig læring, inkludert suksesshistorier som fremhever fordelene med kompetanseutvikling.

Anbefalinger til videreutvikling

1. Forenkle og organisere tilbudet bedre: *Lag en oversikt over eksisterende støtteordninger og koordiner innsatsen på nasjonalt nivå.*
2. Videreutvikle produksjon og videreforedling: *Tilby mer dyptgående kurs og innfør mentorordninger.*

3. Utvikle merkantile tilbud: *Utvid kurs innen markedsføring, økonomi og strategi, og styrk rådgivningskompetansen. Sørg for bedre samkjøring mellom produksjon og merkantile fag for å skape helhetlige tilbud.*

Oppsummering

Det eksisterende tilbudet innen kompetanseutvikling for lokale produsenter må forbedres på flere områder for bedre å møte produsentenes behov. Det er behov for bedre koordinering, tydeligere markedsføring, samt utvikling av mer helhetlige og integrerte kompetansetilbud der rådgiverne har nødvendig kompetanse. Fokus må rettes mot å balansere fagområdene, med et spesielt behov for å styrke de merkantile tilbudene som markedsføring, økonomi og strategi. Fleksible opplæringsformer, som en blanding av nettbaserte kurs, fysiske kurs og bedriftsbesøk, vil også være viktig for å nå produsenter over hele landet.

Hele undersøkelsen er tilgjengelig i PDF⁷.

Salgslagets prosjektbeskrivelse ble skrevet i 2023 uten kjennskap til at Regjeringen ville komme med sin oppskrift i 2025. Det var heller ikke kjent for oss at Oxford Research skulle gjennomføre og publisere sin undersøkelse i 2024. Begge disse dokumentene vil innvirke på prioriteringer og gjennomføring av det som beskrives og anbefales i denne rapporten. Samtidig sikrer de at prosjektgjennomføringen er i tråd med de overordnede nasjonale omsetningsmålene for lokal mat og drikke at den er forankret i en relevant virkelighetsbeskrivelse.

4 Kompetanseutviklingen i praksis

Helt siden tidlig på 2000-tallet har ulike regjeringer vært opptatt av å framsnakke lokal mat og drikke. Man har hele veien sett at lokale produsenter av mat og drikke møter flere hindre og flaskehalsen på sin vei fra råvare til markedet. Derfor har det kommet ulike offentlige utredninger og rapporter som forsøker å kartlegge og vurdere disse, med påfølgende praktisk eller økonomisk hjelp til produsentene. I 2001 lanserte således landbruksminister Bjarne Håkon Hanssen Verdiskapingsprogrammet for mat⁸:

Verdiskapingsprogrammet skal legge til rette for primærprodusenter og næringsmiddelbedrifter som utvikler spesialiserte matvarer av høy kvalitet for salg i markeder med høy betalingsvillighet og som bidrar til økt verdiskaping for primærprodusentene

Daværende ICA, Coop og NorgesGruppen åpnet kort tid etter sine hyller og disker for det som ble kalt «spesialprodukter», «nisjemat», «småskalamat» etc. Og i følge Nationen 28. oktober 2002⁹ var det «mange produsenter som ønsker å komme inn i kjedebutikkene, men opplever det som vanskelig. Kjedene på sin side ønsker seg mer aktive bønder.» Informasjonsdirektør Per Roskifte i NorgesGruppen beskrev situasjonen slik i samme avis: «Henvendelsene vi får er veldig ofte konsulentdrevet, ikke produsentdrevet. Det er fristende for konsulenter å rette seg inn mot Verdiskapingsprogrammet, for det er mye penger der. Slik blir det en svak produsentprofil på henvendelsene.» Og videre: «Dagligvarebutikkene vil gjerne ha lokal nisjemat i hyller og disker. Men produsentene må lære å selge seg selv.

⁷ <https://oxfordresearch.no/publications/kartlegging-av-kompetansebehov-og-tilbud-for-lokalmatprodusenter/>

⁸

https://www.Regjeringen.no/globalassets/upload/lmd/vedlegg/brosjyrer_veiledere_rapporter/verdiskapingsporgr_matprod_030101.pdf

⁹ <https://www.nationen.no/landbruk/tunmedia/matbutikkene-vil-ha-flere-lokale-matvarer/s/23-148-5627185>

Mange kjøpmenn vil gjerne ha inn lokale varer, men bonden må tørre å gå rundt selv og få oss i handelen til å forstå.....»

Roskifte la med dette grunnlaget for den omstillingen og kompetanseutviklingen vi så i mange år, og som Oxford Research presenterte i sin undersøkelse i fjor¹⁰.

Dette var de første spesifikke ønsker og krav til nødvendig kompetanse hos lokale produsenter av mat og drikke.

Bakgrunnen for utviklingen av Salgslagets kompetansetilbud

Fra 2005 ble produsentkompetanse definert som et eget fagområde i KSL Matmerk, og i Landbruksdepartementets Arbeidsgruppe-rapport fra mars 2010, «VSP mat etter 2010?»¹¹ står det: «Stiftelsen KSL Matmerk er den virkemiddelaktør som har mest erfaring med å bistå produsenter i arbeidet med markedsadgang.» I samme rapport står også: «På bakgrunn av overnevnte anbefaler arbeidsgruppen at det utvikles et nytt tilbud om markedstjenester til lokalmatprodusenter. Dette bør være et «lavterskeltilbud» for produsentene, på linje med den besøksordningen som navene administrerer. Arbeidsgruppen mener at det er hensiktsmessig om også dette kompetansebehovet blir dekket regionalt, men dagens ressursituasjon skaper begrensinger. De regionale aktørene, både dagens nav og Innovasjon Norges kundebehandlere, har ikke nødvendig kunnskap på området, og de har varierende henvisningskompetanse til relevante aktører.

Det foreslås derfor å etablere et 3-årig prosjekt i KSL Matmerk som både har som mål å bidra med markedstjenester til produsenter og til å spre kompetanse om hvordan man kan jobbe med markedsadgang. Dette kan gjøres ved å knytte ressurspersoner til prosjektet etter samme modell som Besøksordningen bruker. Samtidig må besøksordningene sees i sammenheng slik at bedriftene ikke opplever for mange konkurrerende aktører.»

Markedstjenester fortsatte i sin daværende form frem til Frode Kristensen sluttet i Matmerk i 2019, og etablerte Salgslaget AS, for å opprettholde en kontinuitet i kompetanseutviklingen for lokale produsenter av mat og drikke. Det var kommet mange innspill og ønsker fra flere miljøer, nettverk og enkeltprodusenter om at kompetansetilbudet skulle opprettholdes. Alle samarbeidspartnere som i mange år hadde vært engasjert med produsentutvikling i KSL Matmerk fulgte med over i Salgslaget, der de fortsatt er.

De fleste samarbeidspartnerne i Salgslaget har opp gjennom årene hatt mange lokale produsenter på kurs innenfor merkantile fagområder. Og selskapet ble etablert fordi vi så et tydelig behov for å styrke og utvikle kompetansen hos lokale produsenter av mat og drikke, og dermed skape en mer robust og konkurransedyktig sektor. Samtidig har samarbeidspartnerne et bredt, unik nettverk i bransjen langs hele verdikjeden. Mange lokale produsenter opplevde manglene i det offentlige tilbudet, en uoversiktlig struktur for økonomisk støtte og minimalt med relevant, erfaringsbasert kompetanse. Det offentlige tilbudet var begrenset i omfang og ikke alltid tilpasset de unike behovene til mindre produsenter. Salgslaget tok sikte på å fylle dette gapet ved å tilby skreddersydd opplæring, rådgivning

¹⁰ <https://oxfordresearch.no/publications/kartlegging-av-kompetansebehov-og-tilbud-for-lokalmatprodusenter/>

¹¹

<https://docs.google.com/viewer?url=https%3A%2F%2Fwww.Regjeringen.no%2Fglobalassets%2Fupload%2FImd%2Fvedlegg%2Fbrosjyrer%2Fveiledere%2Frapporter%2Frapport%2Fvsp%2Fmat%2Fetter%2F2010.pdf>

og strategisk veiledning. Gjennom direkte 1:1-oppfølging, workshops, kurs og rådgivning, fra grunnleggende opplæring til strategisk utvikling, fra råvareproduksjon til markedsføring og salg, alt sammen for å hjelpe produsenter med å navigere i verdikjeden og styrke sin posisjon i markedet.

Det er ingen overdrivelse å si at Oxford-rapporten bekrefter at det var store udekkede kompetansebehov hos de lokale produsentene, at det offentlige tilbud ikke dekket produsentenes behov - slik Innovasjon Norge hevdet - og at det i sin tid var grunnlag for å etablere Salgslaget.

Salgslaget har blitt en viktig ressurs for flere lokale produsenter som ønsker å utvikle både faglig kompetanse og markedsforståelse. Vi trekker på erfaringer fra bransjen og bruker innsikt fra både nasjonale og internasjonale kilder for å sikre at våre kurs, tjenester og veiledningstilbud er av beste kvalitet. Gjennom vårt engasjement har vi også skapt en plattform for erfaringsutveksling mellom produsenter av lokal mat og drikke, som vi mener har styrket fagkompetanse, samholdet og innovasjonen blant produsentene.

Og det er de samme krav og ønsker i dag. Sentrale spørsmål i vurderingen av fremtidig kompetanseutvikling er om produsentene selv har full styring med alle beslutningene i egen bedrift, eller styres de av ulike grossist- og kjedeavtaler som er inngått mer eller mindre under «mildt press» på produsentene, slik dette er beskrevet foran.

Nøkkelen til suksess for dagens lokale produsenter av mat og drikke er fortsatt kompetanse. Til mer enn å foredle egne eller andres råvarer. For det stilles stadig høye merkantile krav, salg er fortsatt et fag i seg selv – i tillegg til de andre nevnte, og som fanges opp i dette prosjektets «kursplan» - ref *Punkt 12 - Enkeltkurs*.

I dette bildet er det også et offentlig ansvar å balansere ressursbruk mellom økt basiskunnskap hos de mange små og mulighet for vekst hos de større produsentene. Denne avveiningen krever bred og dyp innsikt i begge produsentgruppene for å vurdere, prioritere og fordele ressurser optimalt. Og det er et stort kompetansegap som må fylles for å møte fremtidens behov hos lokale produsenter. Uten en offentlig strategi og relevant tiltaksplan for kompetanseheving vil mange produsenter stå fast, selv om etterspørselen etter lokal mat og drikke øker.

Kompetansebehov og kjedemakt

En sentral problemstilling og utfordring er at ingen har spesifisert hva som er et relevant og nødvendig kompetansenivå, og at ingen derfor kan si hva den enkelte produsenten bør ha av faglig kunnskap. Salgslaget har en stor del av sin virksomhet på lavterskeltjenester, der det øvrige tilbudet om hjelp til produsentene er svært mangelfullt, og vi har god innsikt i mange produsenters erfaringsbaserte behov. Samtidig jobber vi også strategisk med flere produsenter, noen av dem har vi fulgt siden de startet opp.

Den manglende spesifikasjonen av kompetanse gjør at både kjeder og grossister tilbyr produsentene å utføre ulike administrative tjenester for dem, dersom de selv ikke har nødvendig kunnskap og erfaring, f.eks. vareregistrering og andre formalia. Motytelsen er at kjeden får en førsterett til produktene, men ikke nødvendigvis ene-rett. Dermed slipper produsentene innsalg etc. til kjedene og deres grossister. For mange små produsenter er dette en gyllen mulighet til å nå et bredere marked ved at de gis synlighet, større volum og tilgang til en etablert salgskanal. Men det reiser også noen viktige spørsmål: Hvordan finansieres denne satsingen? Hvilke økonomiske betingelser ligger til grunn? Og hva betyr det for produsentenes uavhengighet og lønnsomhet på sikt? Det er tydelig at kjedene og grossistene investerer i markedsføring og synlighet for lokale produkter. Men er det kjeden som tar kostnaden eller

må produsentene betale for promoteringen, enten direkte, gjennom rabatter på produktene eller på annen måte? Kompetanse på denne forhandlingsarenaen bidrar til at produsentene får sin rimelige andel av total fortjeneste i verdikjeden ift egen innsats og risiko, ved at de hindrer at et eller flere ledd før eller etter dem fordyrer prisen unødige og på bekostning av produsentens økonomi.

Det er også spesialgrossister utenom kjedenes grossister som tilbyr produsenter ulike former for hjelp til administrasjon, salg, markedsføring, kjedekontakt, produktregistrering etc. Det finnes flere ulike avtalevarianter, men felles synes å være at prisen for tjenestene er verdi- og prosentbasert, dyre, unødige kompliserte og unødvendig omfattende. Dette fratru produsentene merkantil makt ved at de har gitt brede fullmakter og satt bort arbeidet. Men de har selv ansvaret. Dette betyr at produsentene ikke bare trenger merkantil kompetanse til forhandlinger om avtaleinngåelse, men også for å kunne reforhandle eller avslutte allerede inngåtte avtaler dersom disse er urimelige.

Hvorfor aksepterer produsentene et slikt «mildt press» om å la en grossist eller detaljist ta hånd om de administrative gjøremålene og forpliktelsene, der de både ser at det er urimelig og kan regne på det? Vi har foretatt muntlige undersøkelser rundt dette, og svarene spenner fra at produsenten er tilfreds med dagens situasjon, via ambivalens og til en bekymring for om et initiativ til forandring kan skape uønskede negative reaksjoner fra de aktuelle kjeder og grossister. Produsentene ser at salget deres er avhengig av kjedene og deres ulike beslutninger, men ser også at samarbeidet gir dem høy omsetning. En del produsenter har nå begynt å se på problemstillingen ut fra lønnsomhetsaspektet - «selge mindre og tjene mer» - hvilket vil gi dem en konsekvensanalyse og dermed oversikt over sitt økonomiske spillerom. Problemstillingene rundt ovennevnte, mht økonomisk innsikt og forhandlingsstyrke, er faktorer som får økt oppmerksomhet fra produsenter.

Det er derfor avgjørende at private aktører gis arbeidsrom og -muligheter for å bidra til ordninger og aktiviteter som gjør det mulig for lokale produsenter å få tilgang til nødvendig opplæring, veiledning, faglig og økonomisk støtte i oppfølgingen av den offentlige strategien som kommer. Det må være fokus på selve kompetansen som kan overføres og ikke hvem som holder kurset.

5 Hva er «lokalmat»?

Det er mange ulike definisjoner av «lokalmat» nesten slik at hver organisasjon eller aktør med ett eller flere «lokale» produkter har sin egen definisjon. Det finnes ingen entydig og omforent definisjon av «lokalmat». Likevel baserer mange seg på definisjonen som Stiftelsen Norsk Mat (Matmerk) kom med i 2014: «*Mat- og drikkeprodukter med en lokal identitet, særegen opprinnelse eller spesielle kvaliteter knyttet til produksjonsmetode, tradisjon eller historie.*» Denne definisjonen brukes av Landbruks- og matdepartementet, flere markedsaktører og i virkemiddelapparatet.

Siste nasjonale undersøkelse om hva norske forbrukere mener med «lokal mat» ble gjort av SIFO (Statens institutt for forbruksforskning) i 2008¹². Så tiden er nok kommet for at SIFO foretar en slik undersøkelse igjen og tester alle parameterne som brukes i ulike definisjoner. En slik undersøkelse må også vise underlag, vurderinger og evt usikkerhet i tallene. Og disse svarene vil være med på å utvide, og dermed styrke, produsentenes handlingsrom. Som igjen stiller krav til deres merkantile kompetanse. Det skal her legges til at de fire SIFO-forskerne Virginie Amilien, Atle Wehn Hegnes, Gunnar Vittersø og Alexander Schjøll i mai 2024 publiserte en artikkel om definisjonen i Nationen¹³. Og i februar i år skrev

¹² <https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/handle/20.500.12199/5235>

¹³ <https://www.nationen.no/lokalmat-et-spiselig-begrep/o/5-148-543239>

Espen Welin-Larsen, leder i Lokalmatutvalget i Norsk Bonde- og Småbrukarlag, artikkelen «Hva er egentlig lokalmat?» i samme avis¹⁴.

Her er et utvalg av definisjoner som har vært brukt eller brukes i dag.

Mattilsynet

Lokalmat er matproduksjon og servering som er nær knyttet til råvareprodusenten, enten på egen gard, seter, utmark/fiskevatn eller i nærområdet. Produksjonen skal ha preg av handverk og vere av mindre omfang. Mattilsynet bruker lokalmat om matproduksjon og servering som er nært knytta til råvareprodusenten, enten på egen gard, seter, utmark/fiskevatn eller i nærområdet. Vi bruker også lokalmat for produksjon som har preg av handverk og er av mindre omfang.

Møreforskning

Mat produsert i geografisk nærhet av forbruker.

SIFO

Å definere «lokal mat» som «mat knyttet til et bestemt sted» er en svært forenklet definisjon. Lokal mat og regional matkultur oppfattes som ganske like begreper, og er beskrevet med samme uttrykk og aspekt. Begrepene defineres hovedsakelig gjennom henvisning til sted, kultur, kvalitet og til selve produktet. Likevel er det en viss forskjell mellom dem siden den lokale matforståelsen er mer preget av geografisk nærhet (kortreist mat), småskala produksjon og selve produktet (særpreg og kvalitet), mens regional mat oftere knyttes til nasjonale verdier (norskhet) eller kulturelle referanser, som tradisjon fra et sted eller gamle oppskrifter fra et område.”

Arbeidsnotat 1001/2016 fra Nordlandsforskning

«Lokal mat» er ikke klart definert, men som oftest er det den geografiske nærhet som benyttes, mens andre supplerer dette med relasjonell nærhet og verdinærhet.

Masteroppgave ved NMBU i 2018 om Hurtigruten

«Til tross for stor interesse og aukande etterspurnad over mange år, finst ingen eintydig definisjon av omgrepet «lokalmat. «Lokal mat» er et komplekst og til dels tvetydig begrep. Derfor bruker f eks reiselivsbedrifter som vil fremme lokalmat definisjoner etter eget forgodtbefinnende.

NIBIO-rapport 3/97/2017

Skiller mellom «lokal mat» og «lokalmat». I begrepet «lokal mat» inngår «råvarer som er produsert lokalt, men som selges og foredles gjennom større organiseringer.» «Lokalmat er råvarer som foredles og selges utenfor samvirkeorganisasjonene, f.eks. ved hjelp av egne gårdsmeierier eller gårds-slakterier.» Tidligere ble begrepet «småskala mat» ofte benyttet om denne type produkter. «Lokalmat» kan relativt enkelt spores tilbake til gården med informasjon som gis sammen med produktet.

Alle disse definisjonene knytter «lokalmat» til geografisk opprinnelse, småskalaproduksjon og ofte en form for bærekraft og lokal tilknytning.

I andre land defineres lokal mat ofte etter avstand mellom produsent og forbruker. I tillegg til avstand er det også andre kriterier som brukes som definisjon – opprinnelse i et definert geografisk område, produksjonsmetode med bærekraft og dyrevelferd etc, eierstruktur som avgrenser til små, lokale

¹⁴ <https://www.nationen.no/lokalmatutvalget-i-nbs-hva-er-egentlig-lokalmat/o/5-148-686329>

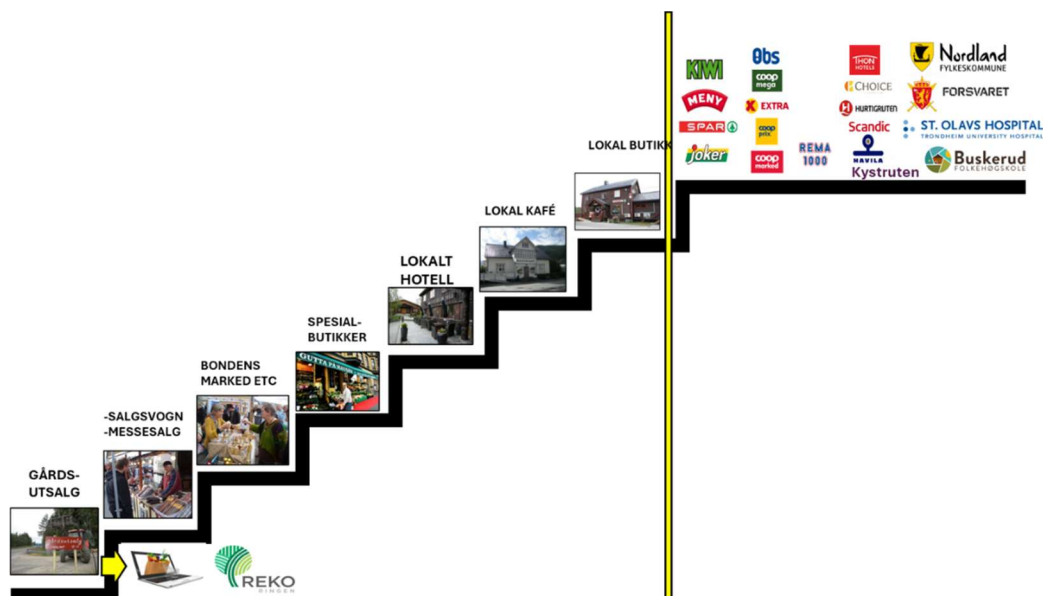
bedrifter som eier og driver av virksomheten, at maten skal være minimalt bearbeidet og fri for kunstige tilsetningsstoffer og at produktene skal selges direkte til forbrukere eller gjennom lokale forhandlere.

Det er et bredt spekter av salgskanaler som en lokal produsent skal forholde seg til i sitt markedsarbeid. Disse spenner fra direktekanaler som gårdsbutikker, REKO-ringer og Bondens Marked til horeca og offentlige innkjøpere og dagligvaremarkedet. Dette har vi valgt å fremstille som en «trapp», som produsentene kan bevege seg i - oppover eller nedover:



Produsentene står overfor ulike merkantile utfordringer på hvert av disse trinnene, som påvirker planlegging og gjennomføring og stiller krav til kompetanse.

Det kan settes en loddrett linje (i gult) som skille mellom de to øverste trinnene. Direktelevering fra produsent til kundene på trinnene til venstre for skillelinjen har generell aksept. Kundene til høyre for skillelinjen forlanger normalt levering over grossist. Men også her finnes det unntak.

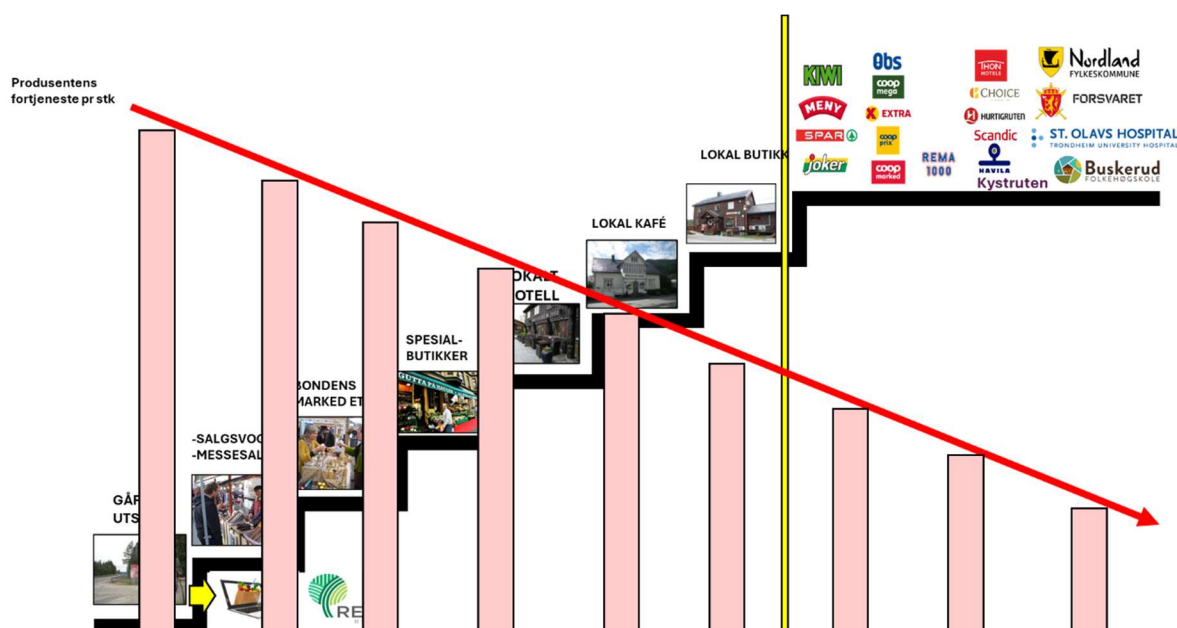


Et viktig element i vurderingen av hvilket trinn en produsent skal sikte mot, evt etablere seg på, er følgende sammenheng, som viser produsentens fortjeneste pr solgt enhet (kilo eller liter) av et produkt:

For hvert trinn produsenten beveger seg oppover, så påløper det nye kostnader. Disse må dekkes enten av produsenten selv eller produsenten må betale andre for å utføre tjenestene, f eks salg og logistikk. Til høyre for den gule skillelinjen påløper bl a prispress, joint marketing, oppfølging, administrasjon, materiell, kampanjer, rabatter og retur som store kostnadselementer.

Så mener mange at det ikke bare er å øke prisen til forbruker, for det skal jo være billigere å handle på en gårdsbutikk enn i en stor dagligvarebutikk. Skal det? Selvbetjente supermarkeder gjorde sitt inntog i Norge i 1955, med Didrik Walstad Supermarked på Nedre Stabekk utenfor Oslo som det første. Disse butikkene tok etter hvert over mye av handelen på bondegårder, hos slakteren, i fiskebutikken, på grønnsakstorget osv. Men i løpet av de siste årene vil mange forbrukere «tilbake», og er villige til å betale for de spesielle produktene som har en historie og som innfrir forventningene til handle- og spiseopplevelsen. Jo nærmere bonden og bondegården eller fiskeren og fiskebrygga vi er, jo mer stoler vi på produktet, og desto mer er vi villig til å betale. Dette kalles «opplevelsesbasert tillit»¹⁵.

Skal dagligvarebutikkene klare å ivareta dette økende forbrukerønsket må de samarbeide tett med produsentene, og mer og mer på produsentenes premisser, også på pris. Butikkpris til forbruker bestemmes av kjede og kjøpmannen. Men om det skal være en sammenheng mellom prisen ut fra produsentens gårdsbutikk og produsentens innpris til nærbutikk, lokalt hotell, ett av skipene i Hurtigruta osv bestemmes av produsenten. Dette krever innsikt og kompetanse hos produsentene når de kalkulerer og setter sine priser til ulike kunder og salgskanaler.



Vi har gått gjennom vårt eget erfaringsmateriale og foretatt samtaler med både produsenter og personer i virkemiddelapparatet. Dette viser at lokale produsenter som deltar på merkantile kurs gjør det for å øke sin kunnskap om forretningsdrift i vid forstand, men også for å bygge nettverk med andre produsenter og fagfolk i bransjen. Tilbakemeldinger tyder på at fysiske kurs er den mest foretrukne arenaen for både sosial og faglig meningsutveksling for de som ønsker å utvikle virksomheten. Samtidig er det store utfordringer med tid, økonomi og personalressurser til å delta på fysiske kurs.

¹⁵ - Hanne Therese Nordli, Bygdeforskning, Dagens og framtidens bønder, Rapport 10/08
- Pine and Gilmore, October 2011, Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism

Mange organisasjoner, institusjoner og andre aktører jobber med kompetanseutvikling for lokale produsenter og lokale produsenter av mat og drikke. Men det har ikke vært gjennomført noen kvalitetssikring av de ulike kurs- og tjenestetilbud. Derfor blir det feil, og er til ulempe for produsentene, å sette likhetstegn mellom kurs fra ulike tilbydere, selv om kursene har mer eller mindre likt navn. F eks økonomi er en betydelig utfordring for mange produsenter og flere kurstilbud er helt eller delvis finansiert og arrangert av det offentlige. Da tar ikke produsentene seg råd til å kjøpe tjenester fra private tilbydere, selv om det faglig sett er mer relevant for dem. For et «økonomikurs» er ikke nødvendigvis faglig identisk eller like sterkt som et annet «økonomikurs».

Det er også en sentral problemstilling som vi stadig oftere hører, at når Kompetansenettverkene ikke lenger har ansvaret for merkantile kurs, som er tatt over av fem fylkeskommuner¹⁶, så blir det komplisert og tidkrevende for produsenter å finne frem i jungelen av tjenester og finansieringen av dem. Også fordi fylkeskommuner både har vært under sammenslåing, oppløsning og omorganisering i løpet av en kortere periode. Den reduserte etterspørselen etter kurs som fremkommer i vår spørreundersøkelse illustrerer dette. Vi har ikke funnet noen sammenhenger der oppsplittingen av ansvaret for de merkantile og produksjonsrettede kompetansetilbudene har vært ønsket av produsenter og flere mener at det ikke virker logisk at så sammenhengende aktiviteter skal styres så adskilt.

Derfor er det viktig for produsentene å nyttiggjøre seg *Vekstprogrammet, både fase 1 og 2*¹⁷.

I dette bildet vil det også være et spørsmål om dagligvare uten videre er rett salgskanal for en produsent, ut i fra hvilke kostnader og forpliktelser som følger med et slikt valg, hvilke exit-muligheter produsenten har og evt konsekvenser av det.

6 Hvem kan hjelpe lokale produsenter?

En produsent av lokal mat og drikke er ekspert på råvarene sine, produksjonen og håndverket bak produktet. Men innenfor kommersialisering og merkantile fagområder kan det være utfordrende å navigere i det komplekse landskapet. For å være sikrest mulig på å lykkes med å bringe produktene ut til markedet, er det viktig for produsentene å samarbeide med fagfolk som kan hjelpe dem med disse merkantile aspektene. Det finnes mange «gode hjelpere» som gir inntrykk av å beherske både teori og praksis, uten at dette nødvendigvis medfører riktighet. Dette er også en sentral del i rapporten fra Oxford Research Norge¹⁸.

Å finne de rette folkene til å hjelpe seg med merkantile utfordringer handler om å identifisere folk som har nødvendig erfaring med den spesielle sektoren som lokal mat og drikke er. Ved å fokusere på spesialister innen merkevarebygging, logistikk, økonomi, digital markedsføring, regelverk etc, kan produsentene bygge et solid fundament for å ta produktene sine ut til et bredere marked i de kanaler og i den takt de selv ønsker.

Det første og viktigste aspektet når produsentene skal finne kommersielle samarbeidspartnere eller hjelpere er at disse har erfaring med og forståelse for lokale produkter og mat- og drikkebransjen. Det kan være fristende å velge eksperter med generell markedsføringserfaring, men det er avgjørende at

¹⁶ Akershus, Rogaland, Vestland, Trøndelag og Troms

¹⁷ <https://www.innovasjon norge.no/tjeneste/vekst-og-verdiskaping>

¹⁸ <https://oxfordresearch.no/publications/kartlegging-av-kompetansebehov-og-tilbud-for-lokalmatprodusenter/>

de også forstår de spesifikke utfordringene knyttet til produksjon, teknologi og de merkantile fagområdene samt lover, reguleringer og normer som gjelder for lokale produkter.

Noen eksempler på lokale produsenters spesielle behov for relevant **erfaring hos hjelperne**:

- **Merkevarebygging for lokale produsenter**
 - Produsentene må definere sitt unike produktløfte, skape en autentisk merkevareprofil og kommunisere dette effektivt til de forbrukerne som verdsetter lokal produksjon.
 - En utfordring er å kommunisere produktets lokale identitet slik at den ikke blir oversett i markedet.
- **Distribusjon og logistikk løsninger**
 - Produsentene må finne effektive måter å distribuere produktene på – direkte, i samarbeid med andre produsenter, over grossist eller via digitale plattformer. Eller flere av disse i kombinasjon. Til grunn for alle ligger kostnadseffektivitet.
 - Egne kalkyler, inklusive de andre leddene i verdikjeden, er svært viktig. Dette for å unngå at ikke transport- og lagerkostnader hos mellomleddene spiser opp produsentenes margin.
- **Økonomisk rådgivning med fokus på lokal mat og drikke**
 - Økonomiske utfordringer er ofte en barriere for vekst for mange små produsenter. Disse trenger hjelp til å lage eller kvalitetssikre budsjett, kalkyler, prisstrategi, investeringer og tilgang til støtteordninger. Å få oversikt over all økonomisk støtte er ikke spesifisert som et eget kurs i vårt konsept, fordi en oversikt over relevante støtteordninger er en grunnleggende forutsetning for innovativ aktivitet og fremdrift hos den enkelte produsenten. Dette poenget er tydelig presisert også av Oxford Research i deres rapport om lokalmat¹⁹.
 - Her må produsenten balansere mellom egen fortjenestemargin og kundenes betalingsvilje samtidig som lønnsomheten skal beholdes uten å gå på akkord med kvaliteten.
- **Digital kompetanse og tilstedeværelse**
 - Kunnskap om og bruk av sosiale medier og e-handel, innholdsmarkedsføring, SEO og bruk av plattformer som kan nå forbrukere direkte er noe av det en lokal produsent må forholde seg til for å nå ut i markedet.
 - Begrensede ressurser kan gjøre det krevende for en lokal produsent å skape engasjerende innhold i sosiale medier.
- **Regelverk og bærekraftige praksiser**
 - Strenge krav til mattrygghet, dokumentasjon og sporbarhet krever kunnskap om både regelverk og bærekraftige praksiser. Forbrukerne ønsker produkter som er produsert på en miljøvennlig og etisk måte, og det er viktig å forstå disse forventningene.
 - Her må produsenten dokumentere bærekraftig praksis på en måte som tilfredsstillende både regelverk og forbrukere.

7 Bruk av eksisterende tjeneste- og kursmateriale i utviklingen

Det finnes en mengde materiale hos ulike aktører som over tid har vært benyttet i tjenester og kurs for lokale produsenter, der målet har vært å utvikle og øke produsentenes kompetanse på alle ledd i

¹⁹ <https://oxfordresearch.no/publications/kartlegging-av-kompetansebehov-og-tilbud-for-lokalmatprodusenter/>

verdikjeden - fra råvare til handelsledd og forbrukerne. Salgslaget utarbeidet ved etableringen i 2019 en rekke kurs og tjenester på flere områder. Basis for dette var da i stor grad foreliggende materiale hos samarbeidspartnerne og erfaringer fra tidligere aktiviteter. Dette materialet har vært i bruk og kontinuerlig vært oppdatert og ajourført etter hvert som ny kunnskap kommer til.

Fordi Salgslaget er en av de private tilbyderne av kurs og tjenester, har vi ikke rettet direkte spørsmål til andre private tilbydere om faglig innhold i deres kurs og tjenester. Men det bør vurderes å innby til samarbeid mellom offentlige og private aktører og utnytte de nye muligheter som følger av de nye retningslinjene og rammebetingelsene fra det offentlige, f.eks. Landbruksdepartementets oppskrift²⁰.

De fem Kompetansenettverkene forutsettes å ha oversikt over både behov hos produsenter, ulike tilbydere av tjenester og kurs innenfor kompetanseutvikling og samtidig bred erfaring med det faglige nivået og produsentenes utbytte. Men her er det usikkerhet forbundet med tilbydere av merkantil kompetanse fordi disse ikke lenger har ansvaret for merkantil kompetanseutvikling.

Salgslaget har hatt samtaler og nettmøter med de fem lederne av Kompetansenettverkene om status og fremtid. Nedenfor er hovedspørsmålene og et sammendrag av svarene. Det refereres ikke spesifikt til hva som blir sagt av hvem.

6.1 Situasjonsbeskrivelse

Strukturen med de fem regionale Kompetansenettverkene for Lokalmat ble etablert i 2001, som en del av Verdiskapingsprogrammet for mat²¹. Her skulle lokale produsenter av mat og drikke få både et matfaglig kompetansetilbud og hjelp med merkantile markedsutfordringer.

Strukturen fra etableringen og arbeidet ble beholdt frem til endringene i statsbudsjettet 2019 (LMD) for Jordbruksoppgjøret 2019, den 24. mai 2019 i *Prop. 120 S (2018–2019)*²². Her ble det tatt til orde for å endre organiseringen av Kompetansenettverkene i lys av regionreformen, der fylkeskommunenes rolle som samfunnsutvikler og regionalt ansvarlig for annen utdanning og kompetanseutvikling skulle styrkes. På denne bakgrunn ble ansvaret for kompetanseutvikling for lokale produsenter også lagt til regionalt nivå og oppdragsgiveransvaret for de fem Kompetansenettverkene i Utviklingsprogrammet ble flyttet fra Innovasjon Norge til fem respektive fylkeskommuner fra 2020²³. Dette innebar at satsingen på Kompetansenettverk ble tatt ut av Utviklingsprogrammet.

I Oxford Research rapporten²⁴ «Kartlegging av kompetansebehov og -tilbud for lokalmatprodusenter» står det bl a at kun 17 % av de spurte produsentene mener at det offentlige kompetansetilbudet er godt tilpasset deres ønsker og behov. Videre at «det er også nødvendig med en nasjonal innsats for bedre koordinering, der sentrale aktører kan samarbeide for å utvikle «pakketilbud» som inkluderer både produksjon og merkantile fag. Offentlige aktører bør også forbedre henvisningssystemer for å hjelpe produsentene med å finne relevant kompetanse.» Dersom det offentlige tjenestetilbudet i juni 2019 var dekket flere merkantile fagområder, slik Innovasjon Norge hevdet, så har det vært en rask negativ utvikling frem til Oxford Research sin analyse, tilsynelatende uten at tiltak har vært satt inn.

²⁰ <https://www.Regjeringen.no/no/dokumenter/oppskrift-for-mer-lokalmat-og-lokal-drikke/id3083879/>

²¹

https://www.Regjeringen.no/globalassets/upload/lmd/vedlegg/brosjyrer_veiledere_rapporter/verdiskapingsporgr_matprod_030101.pdf

²² <https://www.Regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-120-s-20182019/id2646134/>

²³ Akershus, Rogaland, Vestland, Trøndelag og Troms

²⁴ <https://oxfordresearch.no/publications/kartlegging-av-kompetansebehov-og-tilbud-for-lokalmatprodusenter/>

Intervjurunde med Kompetansenettverkene

Ettersom Kompetansenettverkene har vært sterkt berørt av omorganiseringer, så stilte vi de fem lederne noen spørsmål rundt virksomheten, og at det nå fra flere hold, blant andre Oxford Research, igjen er foreslått å organisere en felles kompetanseutvikling innenfor produksjonstekniske, tekniske og merkantile fag. Denne undersøkelsen ble gjennomført før lanseringen av Landbruksdepartementets oppskrift for dobling av lokalmatomsetningen²⁵.

A. Hvordan styres de merkantile kursene?

- Statsforvalter og fylkeskommune bestemmer rammene
- Innovasjon Norge og fylkeskommune styrer pengene
- K-nettverkene gir kun merkantile råd og tips på forespørsel, men henviser videre for tiltak
- Byråkratiet har ikke noen god oversikt over kurs, finansiering og støtteordninger
- Omorganiseringen har gitt andre forventninger til Kompetansenettverkene fra produsentene
- Lokalmat står ikke i oppdragsbrevet til Statsforvalteren, men til fylkeskommunene

B. Hvordan engasjerer K-nettverkene seg i merkantile kurs?

- Lite, fordi vi følger formalia fra styrende organer
- Alle forespørsler henvises til Norsk Mat ihht oppdragsbrevene, men der skjer det lite
- Finansiering er problemet for å kunne bruke merkantile tjenester utenfor det offentlige
- Vi jobber systemorientert i henhold til oppdragsbrev

C. Hvilken hjelp trenger produsentene?

- Å bli profesjonelle på salg i alle kanaler
- Logistikk er hovedutfordringen, økonomisk og i praksis
- Hjelpebehov avhenger av salgskanal
- Individuelle behov ut fra merkantile ambisjoner hos den enkelte produsenten
- Digital kompetanse - markedsføring og betalingsløsning
- Å etablere samarbeidsløsninger
- Etablere en lokalmatversjon av Dagligvarebransjens Leverandørforening (DLF)²⁶
- Produktregistrering for å unngå at andre tar eierskapet til dataene
- Kan ikke jobbe med reseptutvikling uten tilhørende kalkyle og logistikk-løsninger
- Markedskunnskap er etterspurt

D. Hvor får produsentene hjelp i dag til økonomi, logistikk osv

- Usikker, men næringshager og SIVA har noe pluss en del hjelp fra Salgslaget
- Vi har hatt egen modul som omfattet økonomi
- Vet ikke – K-nettverkene ble bedt om å nedprioritere alt dette
- Utbyttet av kurs avhenger av bakgrunnen til både kursleder og produsentene
- Landbrukets utviklingsfond
- Produsentene hjelper hverandre

E. Kan/vil dere ta det merkantile ansvaret tilbake, evt hvordan?

- Ja
- Kurs etterlyses ikke like mye lenger fordi produsentene har «gitt opp» litt
- Kurset i økonomi blir etterspurt igjen når produsentene har fått prosjektmidler

²⁵ <https://www.Regjeringen.no/no/dokumenter/oppskrift-for-mer-lokalmat-og-lokal-drikke/id3083879/>

²⁶ <https://www.dlf.no/>

- Vil ha koordineringsansvar og nettverket, men ikke alle aktiviteter og kompetanse innomhus

F. Hva ville du ønske deg annerledes?

- Vil styrke besøksordningen
- Vil gjerne ha kommersielt ansvar
- Ta tilbake og koordinere med fagplan
- Bidra til å skape ny business for småbønder
- Vesentlig mindre på kontrollfunksjoner og mer på utviklingsprosjekter
- Vi stopper på utredningsstadiet, vi gjør ikke noe med selve problemet
- Tydelig organisering, faglig innhold og kompetanse
- Kurs og kursledere må beskrives slik at produsentene vet om det er akkurat det de trenger

Kompetansenettverkene er enige om at dagens system ikke fungerer optimalt for produsentene, og at det er behov for bedre organisering, finansiering og koordinering av merkantile kurs og tjenester. De ønsker en tydeligere rolle i dette arbeidet, men med en struktur som gjør det praktisk gjennomførbart.

De felles utfordringene er således byråkratiske rammer og finansiering, mangelen på helhetlig organisering og finansieringsordningene. Felles behov er å kunne styrke produsentenes merkantile ferdigheter, en tydeligere organisering av merkantile kurs med en mer aktiv rolle for nettverkene og at kursene gjøres mer målrettede mht både faglig innhold og kursledere. Nettverkene ønsker endringer er mindre kontroll, mer utvikling, bedre struktur og organisering samt at alle tiltak har en praktisk problemløsning ved at de trekker opp veien fra utredning til handling.

8 Salgslagets undersøkelse og analyse

8.1 Spørreundersøkelse blant lokale produsenter

Utarbeidelse og distribusjon av spørreundersøkelsen

Prosjektundersøkelsen ble gjennomført via SurveyMonkey i mai 2023 for å innhente innsikt og perspektiver fra lokale produsenter om deres erfaringer og behov knyttet til tjenester for kompetanseutvikling. Formålet var å forstå motivasjonene bak deltakelse, identifisere utfordringer som produsentene møter, og avdekke hvilke typer opplæringstiltak som de anser som mest nyttige.

Spørreundersøkelsen ble distribuert via SurveyMonkey til 1 173 lokale produsenter, fra Salgslagets egne adresseregistre. Disse ble bedt om å svare på spørsmål relatert til sine erfaringer med kurs og andre tjenester innenfor kompetanseutvikling. Spørsmålene dekket motivasjon for å delta, typer tjenester de har benyttet, barrierer de har opplevd og andre erfaringer knyttet til opplæringstilbudet. Spørreskjemaet ligger i *Vedlegg 2 – Krysstabuleringer* i Salgslagets undersøkelse.

Totalt mottok vi 89 svar. 38 skjemaer ble ekskludert pga at bedriften var opphørt, feil eller ufullstendig utfylling. Dette gir 51 respondenter, en svarprosent på 4,4. Dette er et lite utvalg av totalen, men resultatene fra de 51 svarene gir allikevel gode indikasjoner på hva som er både trender og utfordringer blant lokale produsenter. Det begrensede utvalget gjør at funnene suppleres med Oxfordundersøkelsen, våre egne erfaringer, input fra flere av våre samarbeidspartnere og relevante sekundærkilder. Et bredere vurderingsgrunnlag styrker således gyldigheten av tolkningene og konklusjonene vi har gjort av resultatene fra vår undersøkelse.

Alt dette er en sentral del av underlaget for våre anbefalinger om fremtidig opplegg for kompetanseutvikling hos lokale produsenter av mat og drikke. Så må det vurderes å kjøre en ny og supplerende undersøkelse på produsentenes situasjon, ønsker og prioriteringer før en fullskala oppstart av kursene.

Analyse av målgruppens behov basert spørreundersøkelsen – enkelt-tabuleringer

Det følgende er en oppstilling og gjennomgang av spørsmålene enkeltvis og svarene på de ulike alternativene. I et eget avsnitt lenger ned kommer de ulike krysstabuleringene. I alle tabeller gjelder at svaralternativet ØIS betyr «Ønsker Ikke å Svare». Samtlige tabuleringer er kjørt ut i vedlegg 2.

De 51 fordeler seg som følger på tre grunnkriterier:

OMSETNING	#	%
Under 1 million	11	22
1 til under 3 millioner	12	24
3 til under 5 millioner	10	20
5 til under 10 millioner	6	12
10 til under 20 millioner	4	8
20 millioner eller mer	7	14
ØIS	1	2
TOTALT	51	100

ANT. ANSATTE	#	%
1-2	25	49
3-5	10	20
6-10	8	16
11-20	5	10
Fler enn 20	2	4
ØIS	1	2
TOTALT	51	100

ANT ÅRSVERK	#	%
Under 1	7	14
1-2	21	41
3-6	10	20
7-10	6	12
11-19	5	10
20+	2	4
TOTALT	51	100

Det er ikke mulig å si om disse 51 respondentene er representative for Norges totale antall produsenter av lokal mat og drikke, da det mangler offisielle markedsdata for variabler som omsetning, antall ansatte, geografisk fordeling, produktspekter etc. De følgende resultatene må derfor tolkes med noe forsiktighet, men gir en solid indikasjon på trender og erfaringer blant produsentene i undersøkelsen. Dessuten tilsier all erfaring og del-statistikker at hoveddelen av lokale produsenter ligger i hovedsegmentene i de tre tabellene over.

Hvilke formelle dokumenter har produsentene?

	Ja		Nei		ØIS		TOTAL	
	#	%	#	%	#	%	#	%
Forretningsplan	28	55	20	39	3	6	51	100
Markedsplan	17	33	31	61	3	6	51	100
Årsbudsjett	29	57	19	37	3	6	51	100
Produktkalkyler	35	69	12	24	4	8	51	100

Det er ikke mulig å gi tall for Norge total på hvor stor andel av små produsenter av lokal mat og drikke som har markeds-, forretnings- og økonomiplaner, hvilket skyldes flere faktorer. SSB har ingen spesifikk statistikk som viser andelen små produksjonsprodusenter med markedsplan, forretningsplan, kalkyler og budsjett. Det er heller ingen annen standardisert datainnsamling, og samtidig varierer produsentenes definisjon av en forretningsplan, markedsplan, årsbudsjett og kalkyler. Dermed kan ikke våre tall uten videre sammenlignes med tall fra andre norske undersøkelser.

Det er ulike oppfatninger om små produsenters bruk av formelle planer og dokumenter som markedsplan, forretningsplan, kalkyler og budsjett. Men et gjennomgående synspunkt er at det fortsatt er begrenset bruk av slike formelle dokumenter, hvilket også vises i vår undersøkelse.

Så kan man stille spørsmål om hvordan de bedriftene som opplyser at de har budsjett, men ikke kalkyler, har laget budsjettet. Og hvorfor ikke alle som har kalkyler også har laget et budsjett, som jo er

summen av kalkylene. Disse sammenhengene er emner på Salgslagetets markeds- og økonomikurs, der det å se og forstå sammenhengene er en viktig del av læringen.

Som en konsekvens ligger det her et videre arbeid i å klargjøre hva som er kompetansebehovet på ulike trinn i «trappa» i pkt 5 – «Hva er «lokalmat?»». Basert på dette kan interesser, ønsker og behov kartlegges hos enkeltprodusenter og dermed kan det legges opp et individuelt utviklingsløp i hht dette.

Har du eller noen andre i bedriften vært på kurs i løpet av de siste 12 månedene?

Kun halvparten av respondentene har vært på kurs i tradisjonell forstand. Riktignok har daglig leder i to produsenter svart at både daglig leder og ansatte har deltatt på kurs.

	#	%
Ja, jeg	15	28
Ja, andre	10	19
Nei, ingen	28	53
TOTAL	53	100

Skyldes den lave deltakelsen mangel på relevante kurs eller at det ikke kjøres kurs fordi ingen melder seg? Dette er høna og egget, men faktum er at det er et lavt antall kurs og lav kursdeltakelse.

Hvis noen har vært på kurs, hvilke temaer har du/dere vært på kurs i?

	#	%
Markedsføring	4	13
Ostekurs	4	13
Salg	3	10
Bærekraft	2	7
HMS	2	7
Produksjon	2	7
HACCP	1	3
Kommunikasjon	1	3
Nofima	1	3
Økonomi	1	3
Ingen	30	100

Vi var kjent med det svært begrensede merkantile kurstilbudet, og hadde fra flere hold hørt om lav deltakelse, før vår undersøkelse ble sendt ut. Men selv med så lav deltakelse (interesse) som i denne undersøkelsen er det allikevel interessant å se hvilke fagområder produsentene har gått på kurs i. Dette fremkommer i tabellen til venstre.

I rapporten fra Oxford Research-undersøkelsen²⁷ fremgår det at kun 17 % av de spurte produsentene mener at det offentlige kompetansetilbudet er godt tilpasset deres ønsker og behov.

69 % mener at det er behov for å utvikle et mer omfattende tilbud innen markedsføring, økonomi og strategi. Mht antall kurs, så omtaler Oxford Research tilbudet i den offentlige portalen lokalmat.no som følger: «Hjemmesiden til Lokalmat.no viser at det er svært begrenset kurstilbud her. Det eneste som ligger ute er opptak av et times kurs i sosiale medier som ble gjennomført i 10. mai 2023.» På portalens nettside står det at «På lokalmat.no finner du relevante kurs og kompetansetilbud fra de fem kompetansenettverkene og Stiftelsen Norsk Mat. Lokalmat.no er et offentlig-privat samarbeid og drives med midler fra både jordbruksoppkjøret og fra private aktører.» Oxford Research konklusjon må derfor sies å være dekkende for den mangelfulle situasjonen.

²⁷ <https://oxfordresearch.no/publications/kartlegging-av-kompetansebehov-og-tilbud-for-lokalmatprodusenter/>

Fra hvor fikk dere økonomisk støtte til kursdeltakelse?

	#	%
Nei	17	57
Innovasjon Norge	5	17
Annet	8	27
TOTALT	30	100

30 produsenter besvarte spørsmålet. 17 av disse (57%) svarte at de ikke søkte økonomisk støtte til kursdeltakelse. 5 produsenter (17%) svarer at de hadde søkt om støtte, og da fra Innovasjon Norge. Spørsmålet er om det lave antall søknader til kurs skyldes at kurs ikke prioriteres eller fordi produsentene vet at de ikke får støtte?

Fra vår egen undersøkelse ser vi at kurs over to dager, som tidligere var en vanlig kursvarighet, ikke lenger er attraktiv for målgruppen. Økt bruk av Teams under Corona-pandemien har gitt både arrangører og deltakere et nytt syn på fysiske vs digitale kurs. Dette ser vi av svarene nedenfor samt i enkelte av krystabuleringene i vedlegg 2.

Har dere hatt besøksdag i løpet av de siste 2 årene?

Det har vært liten aktivitet også for besøksdager. Kun 10 produsenter (20%) av de som svarte har hatt besøksdag siste år. Også her er spørsmålet om det lave antallet skyldes liten interesse hos produsentene eller om det er et dårlig tilbud som begrenser interessen. Salgslagets erfaring er at et besøk er veldig velkomment når produsenten har tatt initiativet. Emner for de gjennomførte besøksdagene har vært følgende, med ett besøk for hvert emne og tre besøksdager for «Annet»: Produktutvikling, økonomistrategi, markedsarbeid, småskala meieridrift, ysteteknologi, HMS, «vår bedrift og produkter» og «Annet».

	#	%
Ja	10	20
Nei	41	80
SUM	51	100

I en dialog kommer det alltid opp utfordringer som produsenten har og ønsker hjelp til å løse. Men ikke alle produsenter har behov for en hel dag sammen med en rådgiver, med mindre det er helt spesielle problemstillinger som skal løses ferdig i løpet av besøksdagen. Vår erfaring er et økende antall ønsker om en sparringavtale, der produsenten kan ta opp et problem ad hoc og på eget initiativ. Da føres en løpende journal over tid og emne for samtalene, slik at total tidsbruk holder seg innenfor den avtalte rammen. Ellers gjelder det samme som nevnt over for kurs mht å kartlegge enkeltprodusentenes utfordringer, ønsker og interesser og skreddersy en tjenestepakke ihht dette.

Fagområder for kompetanseutvikling

I spørsmålet er listet opp en serie med 17 fagområder, i tilfeldig rekkefølge, som det skulle krysses av som svar på spørsmålet «Innen hvilke fagområder ser du behov for egen eller ansattes kompetanseutvikling?»

Ledernes kryss på fagområdene for hhv egen og ansattes *kompetanseutvikling* summeres opp slik:

	Egen	Ansattes
Utvikling av markedsplan	24	15
Digital markedsføring	23	9
Bruk av markedsdata	21	8
Produktregistrering (GTIN, QR-kode, EPD, EDI, etc.)	20	8
Logistikk	19	6
Modeller for samarbeid med andre produsenter	19	6
Grossistforhandling og -samarbeid	18	6
Salg- og kundebearbeiding	18	5
Kalkyler	17	5
Bærekraft i produksjonen	16	5
Tradisjonell markedsføring	16	5
Utvikling av forretningsplan	16	5
Nettbutikk og digital handel	15	4
Ekspert	13	4
Økonomistyring	12	4
HMS (Helse, Miljø og Sikkerhet)	10	3
Innkjøp av varer	8	3
Bærekraft i produksjonen		15
Kalkyler		9
Modeller for samarbeid med andre produsenter		8
Nettbutikk og digital handel		8
Grossistforhandling og -samarbeid		6
Salg- og kundebearbeiding		6
Ekspert		6
Digital markedsføring		5
Tradisjonell markedsføring		5
Utvikling av forretningsplan		5
Økonomistyring		5
Utvikling av markedsplan		4
Produktregistrering (GTIN, QR-kode, EPD, EDI, etc.)		4
Innkjøp av varer		4
Logistikk		3
HMS (Helse, Miljø og Sikkerhet)		3
Bruk av markedsdata		2

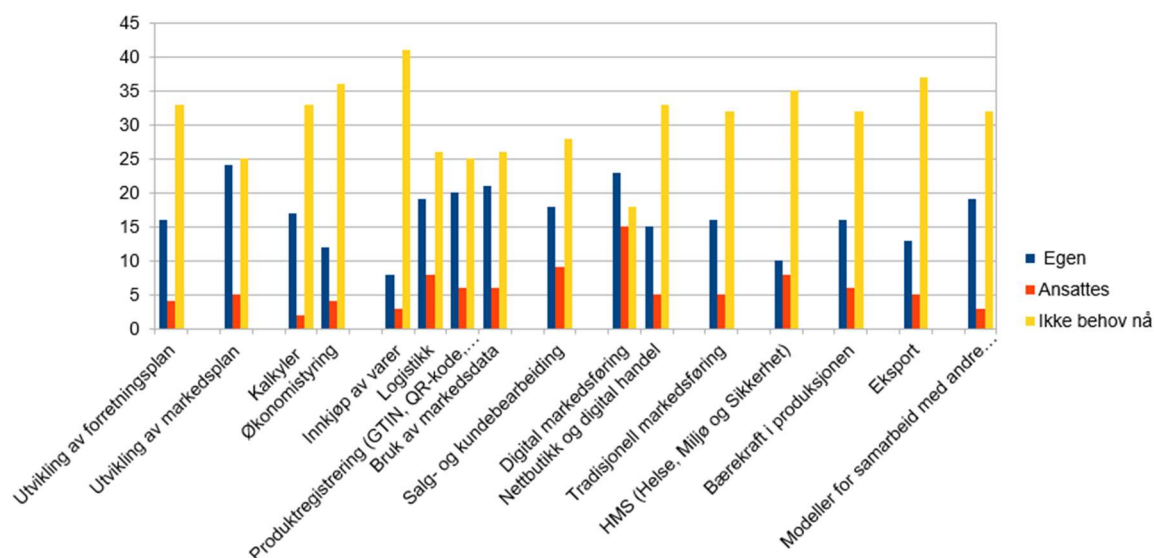
Listen viser antall kryss i hver rute, men det er små forskjeller. Det viser det brede behovet for kompetanse hos produsentene – her snakker vi både interne forhold, intern styring og kontroll og de ulike aktiviteter langs hele verdikjeden, uansett i hvilke salgskanaler produsenten ønsker å selge. De to listene kan ikke uten videre settes opp mot hverandre pga den store ulikheten i antall svar. Tabellene må således leses individuelt og rangeringstallene gjelder kun relativt innenfor den enkelte listen.

	Ikke behov nå
Grossistforhandling og -samarbeid	41
Logistikk	37
Nettbutikk og digital handel	36
Produktregistrering (GTIN, QR-kode, EPD, EDI, etc.)	35
Bærekraft i produksjonen	33
Modeller for samarbeid med andre produsenter	33
Økonomistyring	33
Utvikling av markedsplan	32
Innkjøp av varer	32
HMS (Helse, Miljø og Sikkerhet)	32
Bruk av markedsdata	32
Tradisjonell markedsføring	28
Salg- og kundebehandling	26
Digital markedsføring	26
Kalkyler	25
Eksport	25
Utvikling av forretningsplan	18

I listen til venstre rangerer de samme produsentene fagområder som de mener det ikke er behov for å sette i gang kompetanseutvikling for. Disse tallene kan heller ikke settes opp mot de to foregående tabellene, men må leses relativt.

Det er et viktig punkt at flere av de fagområdene som noen ledere ønsker å utvikle både for seg selv og sine ansatte – i de to foregående tabellene - står høyt på listen der andre ledere krysser av at det ikke er behov for å sette i gang utvikling. Dette kan tyde på at det er ulike oppfatninger både av hva som ligger i det enkelte fagområde og hvor sentralt det er i

markedsarbeidet. Sammenhenger og ulikheter i de tre tabellene illustreres godt i et søylediagram:



Andre kompetanseområder

På spørsmål om andre forslag eller synspunkter til kompetanseutvikling kom det ikke mange tilleggsforslag, men de kan samles i følgende liste:

- Jobb opp i mot Mattilsynet for å få et enklere regelverk
- Omsetning av frukt på rasjonelle måter
- Egenmotivasjon, viktigheten av å «ha trua» - fagdager som inspirerer og motiverer til videre drift
- Forretningsutvikling
- Design og emballasje
- Utarbeidelse av salgsargumenter for våre produkter, spesielt de vi er alene om
- Hvordan få innpass hos store handelsledd, helst utenom kompliserte innkjøps- og rammeavtaler

Disse forslagene har fått kun 1-2 kryss, og berører uansett problemstillinger som helt eller delvis inngår i hovedlistene.

Konklusjon om kompetanseområder

Våre egne erfaringer og et antall supplerende intervjuer og samtaler vi har hatt etter at undersøkelsen var gjennomført berører noe av rekkefølgen. Digital markedsføring er et klart topprangert behov for alle. At økonomi og kalkyler kommer lavt på listen harmonerer med at mange produsenter også svarer oss personlig at de allerede har kalkyler og styringssystemer. Men en dypere sjekk hos en del av disse viser f eks at satser og priser ikke er oppdatert. Altså er ikke dagens kalkyler gode nok, ikke detaljerte nok og de er for gamle. Når vi viser dette ønsker produsenten allikevel et kurs eller en besøksdag.

At det er små forskjeller mellom de ulike svaralternativene, viser at det er store individuelle forskjeller og spredning og dermed et behov for «alt», både for daglig ledere og ansatte.

	#	%
Haster ikke - kan vente	28	55
Haster litt - vil gjerne komme i gang i løpet av 12 måneder	14	27
Haster nokså mye - vil gjerne komme i gang i løpet av 6 måneder	6	12
Haster veldig - vil gjerne komme i gang så snart som mulig	3	6
TOTAL	51	100

Tabellen viser at over halvparten av lederne sier at kompetanseutviklingen ikke haster mer enn at den bør gjennomføres i løpet av 12 måneder. Men vår erfaring er altså at dette standpunktet i mange tilfeller kan skyldes dårlig oversikt over eget reelt behov for oppdatering, hvilke muligheter som ligger i tilbudet om faglig utvikling og disse to sett i sammenheng.

Hvis du skal søke faglig hjelp og utvikle din kompetanse, i hvilken form vil du da ha dette?

	#	%
Nettmøter (Teams, Skype, Webinar, etc)	28	25
Dagskurs	21	19
Halve og hele besøksdager	18	16
Sparringsavtale	10	9
Kurs - lunch til lunch	10	9
Telefonmøter	9	8
Bistand i prosjekt/prosjektledelse	7	6
Annet	4	4
Korttidsengasjement	3	3
TOTAL	110	100

Tabellen viser at nettmøter, dagskurs og halve eller hele besøksdager er de mest ønskede former for hjelp. Samtidig viser tabellen behovet for digital kompetanse, ikke bare i markedsføring, men også administrasjon.

Denne listen vil være en viktig basis i utformingen av fremtidige tilbud uansett fagområde.

Så må det være et tilbud av kontinuerlig oppfølging og veiledning til produsentene etter at f eks et kurs er gjennomført. Dette kan være i form av individuell rådgivning, mentoring eller tilgang til ressurser og verktøy som støtter produsentene i den merkantile delen av deres virksomhet.

Gjennom hvilke salgskanaler selges deres produkter?

Et sentralt spørsmål er i hvilke salgskanaler respondentene selger sine produkter, da dette også spiller inn på deres prioritering av fagområder:

SALGSKANAL	0 %		10 %		20 %		30 %		40 %		50 %		60 %		70 %		80 %		90 %		100 %		TOTAL			
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%		
Gårdsbutikk	17	33	17	33	5	10	3	6	3	6	3	6	0	0	2	4	0	0	1	2	0	0	51	100		
Egen nettbutikk	40	78	8	16	2	4	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	51	100
Nettbutikk eiet av andre	49	96	2	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	51	100
Bondens marked, Reko	32	63	8	16	6	12	1	2	1	2	1	2	0	0	0	0	2	4	0	0	0	0	0	0	51	100
Dagligvaregrossister	21	41	5	10	4	8	3	6	1	2	1	2	4	8	5	10	3	6	2	4	2	4	2	4	51	100
Direkte dagligvare	26	51	6	12	3	6	4	8	1	2	4	8	1	2	1	2	3	6	1	2	1	2	1	2	51	100
Horeca-grossister	26	51	14	27	4	8	3	6	2	4	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	1	2	1	2	51	100
Direkte lokal horeca	20	39	16	31	8	16	3	6	1	2	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	4	51	100
Andre kanaler	37	73	8	16	1	2	3	6	0	0	0	0	1	2	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	51	100

Celler med nullverdier er farget i grått for lesbarhetens skyld.

Det følgende er noen interessante observasjoner i tabellen over:

Egen gårdsbutikk	Her selger 66% av produsentene 10% eller mindre Øvrige fordeler seg opp til at 2% av produsentene selger 90% her
Nettbutikk	78% av produsentene har ikke egen nettbutikk 4% av produsentene selger 10% av omsetningen i ekstern nettbutikk De resterende 96% av produsentene selger 0
Bondens Marked/Reko	63% av produsentene selger 0 28% av produsentene selger 10-20% 4% av produsentene selger 80%
Dagligvaregrossist	60% av produsentene selger via dagligvaregrossist 4% av produsentene selger 100% til dagligvaregrossist 41% av produsentene selger ikke til dagligvaregrossist
Direktesalg til butikk	2% av produsentene selger 100% direkte til butikk 8% av produsentene selger 50% direkte til butikk 51% av produsentene selger ikke til dagligvarebutikker
Horeca	49 % selger til grossist 53% leverer mellom 10 og 30% direkte til serveringsstedene Nesten ingen selger mer enn 40% til horeca 2% selger 100% til grossist 4% selger 100% direkte til serveringsstedene

8.1.1 Analyse av målgruppebehov ut fra erfaring og spørreundersøkelse

Alle krysstabuleringer finnes i vedlegg 2 – Krysstabuleringer i Salgslagets undersøkelse.

Det følgende er et sammendrag og de viktigste konklusjonene.

Det er tydelige forskjeller mellom små og store produsenter, både når det gjelder organisering, planlegging og behov for kompetanseutvikling. Større produsenter har mer struktur og engasjement i kompetanseheving og selger i flere kanaler, mens mindre produsenter ikke har ajourførte planer, de prioriterer nære salgskanaler og enklere driftsformer.

Digitalisering, logistikk og økonomistyring er gjennomgående prioriterte fagområder. Prioriteringen av alle fagområdene gjennomgås i detalj i punkt «5.2 Fagområder i Kompetanseutviklingen».

- **Omsetning, ansatte og årsverk**

- Blant små produsenter (under 1 mill) har de fleste 1-2 ansatte, mens produsenter med omsetning 1-5 mill har 3-5 ansatte
- Produsenter med omsetning over 20 mill har oftest mer enn 7 årsverk og flere ansatte

Største segmenter

- 45% av produsentene har 1-3 årsverk og omsetter for 1-3 mill
- 36% har 1-2 ansatte og 1-3 årsverk

- **Bedriftsform og økonomisk organisering**

- 65% er aksjeselskaper (AS), mens 33% er enkeltpersonforetak (ENK)
- ENK er mest vanlig blant produsenter med omsetning under 1 mill, mens AS dominerer blant produsenter med omsetning over 20 mill.

Planlegging og budsjettering

- Større produsenter har oftere forretningsplaner og årsbudsjetter enn små
- 55% har en forretningsplan; blant de med omsetning over 3 mill har flertallet en plan

- **Markedsføring og kompetansebehov**

Markedsplaner

- Nær halvparten (47%) av produsenter med omsetning under 5 mill mangler plan

Kompetanseutvikling

- Etterspørres innen digital markedsføring, logistikk og økonomi
- Små produsenter viser høy prioritering av digital markedsføring og logistikk
- Mange mener at det ikke haster, men 28% ønsker å starte innen 12 måneder

- **Kursdeltakelse og besøksdager**

Kursdeltakelse

- Øker med bedriftsstørrelse. 46% av produsenter med inntil 5 ansatte har ikke deltatt
- Prioriterte temaer er digital markedsføring, økonomistyring og logistikk

Besøksdager

- 80% har ikke hatt besøksdag siste to år

- **Salgskanaler og ønsket hjelp**

Salgskanaler

- Små produsenter (under 5 mill) foretrekker direkte salg til dagligvare og eget utsalg
- Større produsenter (over 5 mill) bruker oftere grossister

Hjelpeformer

- Nettmøter er mest ønsket, fulgt av dagskurs og besøksdag

- **Økonomisk støtte og kalkyler**

Økonomisk støtte

- 40% har ikke svart på om de har fått støtte
- 35% svarte at de ikke har mottatt støtte, 12% har fått støtte fra Innovasjon Norge

Kalkyler og årsbudsjetter

- Større produsenter ser større behov for kalkyler og budsjetter

- **Sammenhenger mellom planer, kurs og kompetanseutvikling**

Produsenter med planer

- Produsenter med forretnings- og markedsplaner deltar oftere på kurs og prioriterer ledelses- og markedsføringskompetanse

Kompetanseområder

- Digital markedsføring, logistikk, produktregistrering og økonomi.

Haster det med kompetanseutvikling?

- 56% mener det ikke haster, men 28% ønsker oppstart innen 12 måneder.

9 Utviklingsfase

9.1 Spesifikke metoder for relevant kompetanseutvikling

Produsentenes utfordringer beskrives ofte som «økonomi», «logistikk», «IKT», «forhandlingsteknikk» etc. Disse generelle begrepene kan skjule de reelle problemstillingene, de som produsentene føler. Det er fortsatt et behov for spesialisert opplæring innenfor spesifikke fagområder, og kompetanseutviklingen må tilpasses endringer i markedet, nye krav som oppstår og endrede samarbeidsmuligheter.

Her er et utvalg eksempler på spesifikke problemstillinger hos produsenter som Salgslaget jobber med:

- Kalkylesystem og kalkyler har ikke vært vedlikeholdt på lenge. Produsenten har ikke kunnskap nok til systemutvikling eller til å legge inn nye råvarepriser og på den basis se nødvendige endringer i sine priser og rabatter. En del mangler også estimatkalkyler for utsalgspris (verdikjedekalkyle) og få produsenter bruker kundelønnsomhetsanalyser.
- Mangelfull avstemming av kalkyler ved reseptoptimalisering. Høyere råvarepriser, fokus på bærekraft, sirkulærøkonomi m.v stiller nye krav. Flere instanser kan tilby produsentene noe hjelp på rene produksjonskalkyler, men ikke noe relevant tilbud på verdikjedekalkyler, kundekalkyler osv.
- Kjedene aksepterer ikke nødvendige prisøkninger fra produsenten uten å få en merytelse, som i verste fall spiser opp produsentens prisøkning. Produsentene mangler alternativer og skreddersydd forhandlingskompetanse til slike situasjoner, der de kan kreve en motytelse fra kjeden av type «ja, dere kan få en ekstra kampanje på Produkt X, men da må dere også ta inn Produkt Y i sortimentet.
- Hovedprosessene og bransjestandardene fra STAND (Standardiseringsutvalget for Norsk Dagligvarebransje)²⁸ er mange, de er kompliserte og vanskelige å forholde seg til. Derfor velger altfor mange produsenter å sette bort deler av dette arbeidet f eks til en grossist, og oppdager i ettertid at dette ble uforholdsmessig dyrt samt at det er grossisten som eier produktregistreringen, varedata og kjedeavtaler. Dette er til stor skade for mange produsenter, og kan bli uforholdsmessig dyrt å komme ut av. Også her er det snakk om produsentenes erfaring og kompetanse i forhandlingene.
- Kjeder og grossister kan kreve en ikke-optimal og dyr logistikk – f eks cif/cip vs ex works eller verdibasert margin. Her er Salgslaget nokså alene blant kurs- og tjenestetilbyderne om relevant rådgiving, som også settes i sammenheng med bransjens standarder og ulike praksis, produsentens totaløkonomi og andre rammebetingelser.
- Spesialgrossister benytter ofte et fast og høyt prosentpåslag i sine kalkyler. Vi har sett opptil 25% - uansett prisnivå og prisøkninger. Dersom dyrere lakk gjør at en syltetøyprodusent må øke sin pris pr glass med f eks kr 2,00 for selv å få kostnadsdekning, vil grossisten da ha en netto merfortjeneste på kr 0,50 pr glass med uendret %-margin. Ved prisreduksjoner opprettholder grossisten derimot gjerne sin kronefortjeneste. Produsenter ser feilene i dette, men mangler erfaring og kompetanse til nødvendige motkrav og evt forhandlinger, i frykt for å tape kunder og salg. Dette er et sentralt emne både på *kurs 11.8 Logistikk, distribusjon og verdikjede* og *kurs 11.13 Forhandlingsteknikk*.
- Presset fra dagligvarekjeder om ulike promotionaktiviteter som demo i butikk, ulike rabatter og joint marketing.

²⁸ <https://stand.no/> og <https://stand.no/om-stand/>

Dette er kun noen av de underliggende problemstillinger som skal løses ved kompetanseutvikling hos produsentene. At det også er store individuelle variasjoner i hvilken læringsform som ønskes og prioriteres av den enkelte produsenten, gjør at gjennomføringen av læringsprosessen for en stor del er «det muliges kunst», og det er mange muligheter

9.2 Andre metoder for kompetanseutvikling

De følgende metodene kan bidra til å styrke kunnskapsoverføringen og utviklingen blant produsenter av lokal mat og drikke, både på et a) individuelt og et b) gruppebasert nivå:

Individuelle metoder

Hospitering

Dette innebærer at en mindre erfaren produsent følger en erfaren over en periode for å lære gjennom observasjon og selv å ta del i arbeidet. Dette kan også legges opp som et midlertidig arbeid hos en annen produsent for å få praktisk erfaring.

Personlig utviklingsplan

En mentor eller veileder utvikler og setter opp en skreddersydd plan for produsenten – med individuell læring og utvikling samt regelmessige oppfølgingsmøter.

Online veiledning

Bruk av digitale plattformer for å tilby individuell veiledning og støtte.

Tilbakemeldingsrunder

Jevnlige møter hvor produsenter får detaljert tilbakemelding og forslag til forbedringer av sitt arbeid.

Besøk, halv eller hel dag

Mentor eller veileder besøker produsenten på gården for å gi spesifikk teknisk hjelp og råd.

Selvstudium

Tilgang til ressurser som bøker, artikler og online kurs, med støtte fra en veileder eller mentor.

Gruppemetoder

Fagdager

Dedikerte dager der spesifikke temaer blir behandlet i foredrag, praktiske øvelser og diskusjoner.

Erfaringsutveksling

Grupper av produsenter deler sine erfaringer og utfordringer i en strukturert setting, ledet av en faglig veileder som gruppeleder. Samarbeid med offentlige aktører om samlinger og støtte til mer kollektiv organisering.

Gruppemøter

Små, faste grupper møtes regelmessig for å diskutere og lære om spesifikke temaer. Kan også være at produsenter samarbeider på konkrete prosjekter, som felles markedsføringskampanje.

Innovasjonsverksteder

Fokus på innovasjon og kreativitet, hvor produsentene jobber sammen for å utvikle nye ideer og konsepter.

Ekspertpaneler

Invitere eksperter innen forskjellige områder for å dele innsikt og gi råd.

9.3 Fagområder i kompetanseutviklingen

Forskjellene og likhetene i merkantile kompetansekrav for store og for lokale mat- og drikkeprodusenter kan deles inn i flere kategorier. Som underlag for de spesifikke kravene ligger de faktiske forskjellene mellom de to produsentgruppene på generell basis. I det følgende utdypes dette:

Markedstilpasning og målgrupper

Store produsenter

Styrker: Opererer i massemarkedet med bredt produktspekter rettet mot mange ulike forbrukergrupper. Kompetanse på markedsundersøkelser, merkevarebygging og internasjonal markedsføring.

Utfordringer: Økt konkurranse og krav om differensiering i et større marked, evt internasjonalt.

Lokale produsenter

Styrker: Retter seg mot nisjemarkeder og bevisste forbrukere som verdsetter lokal opprinnelse, håndverkskvalitet og bærekraft. Har grunnlaget for tillit og troverdighet rundt historien og tradisjonene bak produktene.

Utfordringer: Begrenset rekkevidde og ressurser til å nå ut til et bredt marked. Mangelfull kompetanse i arbeidet med å bygge forannevnte tillit og troverdighet.

Produksjonskapasitet og effektivitet

Store produsenter

Styrker: Høy storskalaproduksjon og kostnadseffektivitet gjennom automatisering og prosessoptimalisering.

Utfordringer: Krevende å balansere effektivitet med fleksibilitet for å tilpasse seg nye trender.

Lokale produsenter

Styrker: Småskalaproduksjon med spesialtilpasning og fokus på kvalitet fremfor kvantitet

Utfordringer: Mangel på ressurser til å øke produksjonskapasiteten ved behov.

Distribusjon og logistikk

Store produsenter

Styrker: Komplekse distribusjonsnettverk med avansert logistikk og transporthåndtering.

Utfordringer: Høye totalkostnader og logistikkenes kompleksitet

Lokale produsenter

Styrker: Fokus på direkte salg gjennom gårdsbutikker, lokale markeder og nettbutikker.

Utfordringer: Begrenset distribusjonsrekkevidde, behov for kompetanse innen lokal distribusjon pga prismodellene hos lokale grossister, avhengighet av relasjonsbygging med lokale aktører

Regulatoriske krav

Store produsenter

Styrker: Må forholde seg til norske og internasjonale lover og standarder som HACCP, ISO 22000, og i mange tilfeller spesifikke krav for eksportmarkeder

Utfordringer: Høye totalkostnader og kompleksitet i å overholde ulike lands regelverk for de som eksporterer.

Lokale produsenter

Styrker: Fokus på nasjonale og regionale krav som Mattilsynets regelverk.

Utfordringer: Ressursemangel til å navigere i regelverk og økende krav til dokumentasjon.

Bærekraft

Store produsenter

Styrker: Investering i teknologi for energieffektivitet, resirkulering og klimavennlig emballasje.
Utfordringer: Høye krav til bærekraftsrapportering ofte basert på internasjonale standarder som GRI (Global Reporting Initiative) og FN's bærekraftsmål og evt internasjonal synlighet.

Lokale produsenter

Styrker: Kortreist mat, bruk av lokale råvarer og lavere miljøpåvirkning.
Utfordringer: Begrensede ressurser til å dokumentere bærekraftstiltak på detaljnivå.

Digital markedsføring

Store produsenter

Styrker: Bruker digitale kanaler og Kunstig Intelligens for å nå massemarkedet og tilpasse annonser.
Utfordringer: Må konkurrere om oppmerksomhet i et overfylt marked

Lokale produsenter

Styrker: Fokus på autentiske historier og direkte kommunikasjon via sosiale medier.
Utfordringer: Begrenset tid og ressurser til å oppdatere digitale kanaler.

Innovasjon

Store produsenter

Styrker: Teknologisk innovasjon innen produksjon, logistikk og emballasje.
Utfordringer: Høye kostnader og risiko knyttet til innovasjon.

Lokale produsenter

Styrker: Fokus på tradisjon, unike smaker og spesialtilpasning.
Utfordringer: Begrensede midler til å eksperimentere med nye produkter eller teknologier.

Som et fremkommer over er det flere viktige, gjensidige fordeler og synergier som kan tas ut gjennom et samarbeid mellom store og små produsenter. Disse gjennomgås i det følgende punktet.

9.4 Samarbeidsområder for store og små produsenter

9.4.1 Distribusjon og logistikk

Store produsenter kan tilby tilgang til sine distribusjonsnettverk for lokale produsenter som ellers har begrensede ressurser til logistikk. Tine Logistikk etablerte i 2008 selskapet Lokalmat BA, sammen noen lokale produsenter, som etter kort tid hadde en betydelig økning i antall produsenter som oppdragsgivere²⁹. Fordelen for lokale produsenter med et slikt samarbeid er den økte rekkevidden og tilgang til et større marked. Dette har Ingulf Galåen, en av grunnleggerne og senere styreleder i Rørosmat (2004 - 2022) skrevet om i Nationen³⁰. De store produsentenes fordel av et samarbeid er økt sortiment med lokale produkter som appellerer til kresne forbrukere, samtidig som de får effektiv kapasitetsutnyttelse i logistikken både på lager og i transport.

²⁹ <https://www.nationen.no/nisjematprodusenterfar-drahjelp-av-tine/s/23-148-164947810314055526>.

³⁰ <https://www.nationen.no/framtida-for-lokalmat/o/5-148-38709>

9.4.2 Felles markedsføringskampanjer

Store produsenter kan samarbeide med lokale produsenter om felles kampanjer som fremhever bærekraft eller lokalt samarbeid. Her kan brukes digitale plattformer som sosiale medier og nettbutikker til å promotere både storskalaprodukter og lokal mat og drikke i en felles kontekst.

Fordelen for lokale produsenter er økt synlighet i sameksponering med utvalgte, etablerte merkevarer.

Fordelen for de store produsentene er et positivt element i sitt omdømme og merkevaren(e) gjennom å støtte lokale produsenter og lokalsamfunn.

9.4.3 Kompetansedeling og opplæring

Store produsenter kan tilby lokale produsenter opplæring innenfor både matfaglige, tekniske og merkantile fagområder samt administrasjon av disse som f.eks. administrativ rapportering til myndighetene.

Fordelen for de lokale produsentene er at de øker sin kompetanse slik at de bedre kan møte krav fra markedet og myndigheter.

Store produsenter blir med dette en del av et sterkere lokalt produsentnettverk med de positive effekter dette har på både omdømme og kunnskap om lokale aktører og aktiviteter.

9.4.4 Produktinnovasjon gjennom partnerskap

Her kan lokale produsenter bidra med spesielle råvarer eller unike oppskrifter, mens store produsenter kan ta ansvar for storskalaproduksjon og videre logistikk.

De lokale produsentene får fordelen av å kunne skalere opp uten å gå på kompromiss med kvalitet. Fordelen for store produsenter er differensieringen i markedet gjennom tilgang til nisjeprodukter.

9.4.5 Deling av bærekraftsinitiativer

Samarbeid om å redusere matsvinn gjennom deling av overskuddsprodukter eller utnyttelse av biprodukter fra lokal produksjon av mat og drikke. Det kan f.eks. etableres regionale matsvinnplattformer der begge produsentkategorier kan samarbeide om ressursutnyttelse.

Fordelen for lokale produsenter er økt bærekraft og mulighet for å delta i større initiativer. For store produsenter er fordelen at dette styrker deres ESG (Environmental, Social, and Governance)-mål gjennom konkrete prosjekter. Engelske ESG oversettes på norsk til «klima og miljø, sosiale forhold og ansvarlig og etisk forretningsstyring».

9.4.6 Eksportmarkeder

Store produsenter kan hjelpe lokale produsenter i internasjonale markeder ved å kople dem på sine eksportstrategier. Dermed får de lokale produsentene tilgang til eksportmuligheter de ellers ikke ville hatt og de store produsenter kan tilby unike produkter til internasjonale kunder, styrke sitt omdømme og sortiment og dermed møte etterspørsel etter autentiske varer. Sammen kan store og små utvikle eksportpakker som kombinerer de store produsentenes produkter med lokal mat og drikke for å appellere til et bredt spekter av kunder i utlandet.

10 Spesifikke fagområder

Å bygge opp en effektiv kursserie for kompetanseutvikling for produsenter av lokal mat og drikke krever en nøye balanse mellom innhold, struktur og målrettet kommunikasjon. Vår tilnærming har fokus på det faglige innholdet og ikke den strukturelle tilpasningen til dagens system, i den grad det er identifiserbart – ref rapporten fra Oxford Research³¹. Vi kombinerer derfor ulike elementer for å sikre at produsentene får den beste læringen tilpasset sitt nivå og behov, slik de selv føler det, samtidig som den tar hensyn til de ulike salgskanalene de selger i eller ønsker å komme inn i.

I vår egen undersøkelse spurte vi «**Innen hvilke fagområder ser du behov for egen eller ansattes kompetanseutvikling?**» basert på følgende opplisting av fagområder – ref pkt 8.1 - Fagområder for kompetanseutvikling. Listen over fagområder er basert på våre egne erfaringer, litteratur, ulike sekundærkilder og produsentsamtaler og fagområdene ble oppført i tilfeldig rekkefølge i vårt spørreskjema.

Det ble prøvet flere ulike modeller med vektning og simulering for å finne et samlet resultat for de to tabellene for «egen» og «ansattes» behov. Vi valgte til slutt en «enkel» løsning med summering. I tabellen til venstre under er fagområdene listet i fallende rekkefølge basert på summen av kryss for prioritering av egne og ansattes behov, dvs at det som anses som det viktigste å komme i gang med er «Digital markedsføring», deretter «Utvikling av markedsplan» og med «Innkjøp av varer» som det lavest prioriterte.

Tabellen under til høyre er den samme som i pkt 8.1, men fagområdene er her listet slik at fagområdet med færrest kryss for «ikke behov nå» står øverst. Det betyr at «Digital markedsføring» er det fagområdet de daglige lederne mener det er størst behov for på kort sikt. Minst behov på kort sikt er «Innkjøp av varer».

Fagområde	Egen	Ansattes	SUM
Digital markedsføring	23	15	38
Utvikling av markedsplan	24	5	29
Logistikk	19	8	27
Bruk av markedsdata	21	6	27
Salg- og kundebearbeiding	18	9	27
Produktregistrering (GTIN, QR-kode, EPD, EDI, etc.)	20	6	26
Bærekraft i produksjonen	16	6	22
Modeller for samarbeid med andre produsenter	19	3	22
Grossistforhandling og -samarbeid	18	4	22
Tradisjonell markedsføring	16	5	21
Utvikling av forretningsplan	16	4	20
Nettbutikk og digital handel	15	5	20
Kalkyler	17	2	19
HMS (Helse, Miljø og Sikkerhet)	10	8	18
Eksport	13	5	18
Økonomistyring	12	4	16
Innkjøp av varer	8	3	11

Fagområde	Ikke behov nå
Digital markedsføring	18
Utvikling av markedsplan	25
Produktregistrering (GTIN, QR-kode, EPD, EDI, etc.)	25
Logistikk	26
Bruk av markedsdata	26
Salg- og kundebearbeiding	28
Bærekraft i produksjonen	32
Modeller for samarbeid med andre produsenter	32
Grossistforhandling og -samarbeid	32
Tradisjonell markedsføring	32
Utvikling av forretningsplan	33
Nettbutikk og digital handel	33
Kalkyler	33
HMS (Helse, Miljø og Sikkerhet)	35
Økonomistyring	36
Eksport	37
Innkjøp av varer	41

De to ovenstående tabellene viser dermed at det er stor overensstemmelse mellom hvilke fagområder som prioriteres og at behovet er der. Av de 17 fagområdene har 11 den samme prioritet i i de to tabellene. Fire fagområder – «Logistikk», «Bruk av markedsdata», «Salg- og kundebearbeiding» samt «Eksport» - settes ett hakk ned fra prioritetstabellen til venstre over til tabellen til høyre, «Økonomistyring» settes ett hakk opp mens «Produktregistrering (GTIN, QR-kode, EPD, EDI, etc.)» settes tre hakk opp.

³¹ <https://oxfordresearch.no/publications/kartlegging-av-kompetansebehov-og-tilbud-for-lokalmatprodusenter/>

Våre egne erfaringer og et antall supplerende intervjuer og samtaler vi har hatt etter at spørreundersøkelsen var gjennomført berører noe av rekkefølgen. Digital markedsføring er et klart topprangert behov for nesten alle. At økonomi og kalkyler kommer lavt på listen harmonerer med at mange produsenter også svarer oss personlig at de allerede har kalkyler og styringssystemer. Men går vi inn i disse og ser f eks på når satser og priser ble oppdatert, så er ikke dagens kalkyler gode nok, ikke detaljerte nok og de er for gamle. Da ønsker produsenten kurs eller besøk allikevel.

At det er små forskjeller mellom de ulike svaralternativene, viser at det er store individuelle forskjeller og spredning og dermed et behov for «alt», både for daglig ledere og ansatte.

Over halvparten av lederne sier at kompetanseutvikling ikke haster mer enn at den bør gjennomføres i løpet av 12 måneder. Men vår erfaring er at dette standpunktet kan skyldes dårlig oversikt over reelt behov for oppdatering, hvilke muligheter som ligger i faglig utvikling og disse to sett i sammenheng.

For å sette sammen «pakken» av fagområder i kompetanseutviklingen, dvs hvilke fagområder de lokale produsentene bør ha med i sine salgs- og markedsambisjoner, har vi benyttet tre hovedkilder – spørreundersøkelsen, dagens fagkrets i Salgslagets kurstilbud og erfaringer og innspill fra forarbeidene til faglisten i spørreundersøkelsen.

Fagområdene i spørreundersøkelsen til venstre. I tabellen til høyre er de fargelagt pr kategori:

Utvikling av markedsplan	Utvikling av markedsplan
Utvikling av forretningsplan	Utvikling av forretningsplan
Kalkyler	Kalkyler
Økonomistyring	Økonomistyring
Bærekraft i produksjonen	Bærekraft i produksjonen
HMS (Helse, Miljø og Sikkerhet)	HMS (Helse, Miljø og Sikkerhet)
Logistikk	Logistikk
Modeller for samarbeid med andre produsenter	Modeller for samarbeid med andre produsenter
Grossistforhandling og -samarbeid	Grossistforhandling og -samarbeid
Tradisjonell markedsføring	Tradisjonell markedsføring
Digital markedsføring	Digital markedsføring
Nettbutikk og digital handel	Nettbutikk og digital handel
Bruk av markedsdata	Bruk av markedsdata
Salg- og kundebearbeiding	Salg- og kundebearbeiding
Produktregistrering (GTIN, QR-kode, EPD, EDI, etc.)	Produktregistrering (GTIN, QR-kode, EPD, EDI, etc.)
Eksport	Eksport
Innkjøp av varer	Innkjøp av varer

De fargekodene som er benyttet over og under viser følgende hovedinndeling i fagområder (i rekkefølge ovenfra og ned):

Gul:	Overordnede planer
Oransje:	Økonomi
Turkis:	Produksjonsteknisk
Blå:	HMS
Lilla:	Logistikk
Brun:	Tradisjonell markedsføring
Grønn:	Digital markedsføring
Mørk blå:	Salg og kunder
Rosa:	Emballasje og produktregistrering
Grå:	Eksport
Rød:	Innkjøp

I de to følgende tabellene er satt opp dagens kurstilbud og fagområder i Salgslaget (til venstre), fargekodet som i tabellen fra spørreundersøkelsen. Denne viser hvordan fagområdene henger sammen.

I tabellen til venstre står dagens tilbud av fagområder fra Salgslaget. I tabellen til høyre har vi satt opp de fremtidige fagområdene i kursblokker basert på dagens tilbud hos Salgslaget og vår spørreundersøkelse sett i sammenheng.

DAGENS SALGSLAGET	PROSJEKTRAPPORT KOMPETANSEUTVIKLING
Veien til markedet	Forretningsutvikling og strategi
Markedsforståelse, salg og forhandlinger	Økonomistyring, budsjett og kalkyler
Verdikjeden, kostnader i logistikk og produsentsamarbeid	Produksjonsprosesser og innovasjon
Kalkyler, budsjett, regnskap og Lean	Bærekraftig matproduksjon
Kilder og bruk av markedsdata	Mattrygghet og hygiene
Produktdemo – fra gårdsbutikken til supermarkedet	HMS for produsenter
Unngå å møte veggen! Men hva hvis det allikevel skjer?	Krisehåndtering og risikostyring
Lagbygging i produsentsammenslutninger	Logistikk og distribusjon
Norsk måltidskultur	Markedsføring og merkevarebygging
Behov og bruk av sosiale medier	Matkultur og opplevelsesutvikling
Slik skriver du den gode historien	Teknologi, digitalisering og digital kompetanse
Emballasje – mer enn valg mellom pose og eske	Salg av lokalmat og -drikke
Matmerking	Forhandlingsteknikk
De første skrittene i eksport	Kontraktsrett, lov og regulering for lokale produsenter
	Eksport av lokalmat og drikke
	Emballasje og merking
	Unngå å møte veggen! Men hva hvis det skjer?

Vi har justert betegnelsen på det enkelte fagområde/kursblokk fordi en del av emnene fra de to foregående oppsettene er inkludert.

To fagområder er lagt til, etter innspill fra sentrale aktører som har gjennomgått vårt forslag. Det gjelder «Krisehåndtering og risikostyring» og «Kontraktsrett, lov og regulering for lokale produsenter». Disse to er tatt inn i tillegg til det som fremgikk av spørreundersøkelsen, og de er heller ikke med i dagens tilbud fra Salgslaget. Disse kursene vil uansett gjennomføres av, eller i tett samarbeid med, eksterne aktører.

«Innkjøp» plasseres lavest på produsentenes prioriteringsliste over fagområder. Vi har derfor valgt ikke å lage et eget kurs om «innkjøp». Også fordi fagområdet er svært bredt og varierer mye avhengig av produktkategori, produksjonsvolum, distribusjonskanaler etc. Her fokuserer vi på merkantil kompetanse som er direkte relevant for lokale produsenter. Innkjøp er selvsagt en viktig del av produsentens drift, men behovene er ofte så spesifikke at produsentene får bedre utbytte av skreddersydde råd eller eksterne ressurser på dette området.

Som nevnt tidligere tilbyr både kjedene og enkelte grossister seg å gjøre mye av det administrative arbeidet for produsentene, noe mange produsenter ønsker å benytte seg av, og regner med å ha en markedsmessig fordel av det. Dette reduserer produsentenes etterspørsel og ønsker om økt kompetanse gjennom kurs og tjenester, slik dette dokumenteres av Oxford Research³². I tillegg er det som nevnt også et begrenset tilbud med erfaren og kvalifisert hjelp innenfor det offentlige.

³² <https://oxfordresearch.no/publications/kartlegging-av-kompetansebehov-og-tilbud-for-lokalmatprodusenter/>

Konsekvensen er at bl a Salgslaget får spørsmål om hjelp, men disse kommer etter at de berørte produsentene har møtt problemene. Produsentene finner heller ikke så lett frem i systemet med de mange ulike offentlige finansielle støtteordningene, og får derfor sjelden økonomisk støtte fra det offentlige. Salgslaget har frem til siste årsskifte besvart og hjulpet flere av disse produsentene uten å ta betalt, men slik gratis service har vi ikke lenger økonomi til å følge opp. Dette kan gjøre sitt til at produsentene føler seg tvunget til å søke hjelp hos kjeder og grossister, og dermed havner i en sirkelsamtale med kjede eller grossist som ikke løser det reelle problemet for produsenten.

11 Struktur for kompetanseutviklingen

Vi ser to alternativer – A og B - for å legge opp et løp for kompetanseutvikling for de lokale produsentene som ønsker det. Ett alternativ er å legge det opp som et hierarki med grunnkurs, viderekomne og erfarne. Det andre alternativet er å legge det opp som et konsept med de ulike fagområdene, der den enkelte produsenten selv kan velge kurs som er mest relevante for å nå sine egne salgs- og markeds mål.

Alternativ A - Kursstruktur basert på nivå og kompetanse

Å dele kursene inn i ulike nivåer som «Grunnkurs», «Viderekomne» og «Erfarne» er en tilnærming som vil sikre at innholdet er relevant for produsenter på forskjellige stadier og nivåer. Opplegget vil sikre progresjon og gjøre at produsentene føler at kursene er tilpasset deres erfaring og mål.

Et Grunnkurs må omfatte det grunnleggende fagstoffet for uerfarne produsenter innenfor de ulike fagområdene og for de aktuelle salgskanaler, antakeligvis de nederste trinnene i «trappa» i *pkt 5 – «Hva er «lokalmat?»*

Viderekomne er produsenter som har etablert seg og ønsker å utvide salget enten geografisk eller antall og typer salgskanal. Her kan man gå dypere inn i merkantile fagområder som digital markedsføring, logistikk og salg.

Erfarne produsenter vil være de som allerede har en etablert bedrift og ønsker å skalere opp eller gå inn på mer komplekse markeder, evt også eksport eller endre sin forretningsstrategi på andre måter. Dette nivået kan inkludere temaer som forretningsstrategi, partnerskap med store kjeder og innovasjon innen produktportefølje.

Men ettersom hvert nivå må inneholde elementer fra utvalgte og relevante fagområder - med ulik dybde og kompleksitet - kan en slik løsning bli betraktet av produsentene som forutbestemt og for styrt både i konsept, faglig nivå og innhold i forhold til sitt eget nivå og behov.

Om kompetanseutviklingen skulle deles inn i de tre nivåene Grunnkurs, Viderekomne og Erfarne, er vår oppfatning at de vurderingene og utvelgelsene som kursarrangør måtte gjøre på forhånd, sammen med de vurderingene den enkelte produsent måtte foreta, vil komplisere hele konseptet og dermed gjøre det uoversiktlig og uinteressant å velge for produsenter.

Vår anbefaling er derfor en modulbasert kursserie etter fagområder, og det er dette vi bygger konsept rundt i det følgende:

Alternativ B - Modulbasert kursserie etter fagområder

En modulbasert tilnærming vil kunne skreddersys for produsenter med spesifikke behov på en helt annen måte enn en kursstruktur basert på nivå og kompetanse som beskrevet i alternativ A.

De kan da velge kurs som er mest relevante for å nå sine målsettinger (f eks å opprette nettbutikk for en som vil utvide til e-handel, eller eksportregler for en som vurderer internasjonalt marked eller å endre logistikkmodell).

Vurdering og sertifisering

Vi har vurdert en form for evaluering eller «eksamen» for hvert fagområde. Det kan gjøres som en digital test eller praktisk oppgave som tester evnen til å bruke kunnskapen fra kurset i praksis. Et kursbevis kan også gi produsentene selv en viss tilfredshet, men å bruke det f eks i markedsføringen av produsent eller produkter («sertifisert innen mattrygghet» eller «sertifisert e-handelsaktør» etc) tjener neppe noen merkantil hensikt.

På et lavterskelnivå med dagskurs anser vi det for lite hensiktsmessig med en test eller eksamen. Det vil kreve ekstra ressurser, hvem kan sertifisere innenfor det aktuelle fagområdet, fastsettelse av krav og grunnlag for bestått/ikke bestått, skriftlig og/eller muntlig evaluering eller avsluttende test etc.

Utad og overfor omgivelsene vil et slikt kursbevis kun ha verdi dersom det gir offisielle studiepoeng. Det kan f eks gjøres gjennom et kurskonsept i samarbeid med f eks Oslo Met, som nevnt innledningsvis.

Vår kost/nytte-vurdering konkluderer derfor med ikke å bruke ressurser på en eksamen, men ikke utelukke et kursbevis.

Tilpasning til salgskanaler

For å knytte kursene tettere til produsentenes mål i ulike salgskanaler, må kursinnholdet tilpasses respektive salgskanal, uten at kursinnholdet gjøres så «smalt» at det ikke tiltrekker mange nok kursdeltakere:

- For produsenter som prioriterer lokalmarkeder vil relevant kursinnhold gå f eks på direkte salg til kunder, forståelse av kundebehov, produktpresentasjon, lønnsomhet og mersalg.
- Er produsentens prioritet nettbaserte plattformer bør kursopplegget fokuseres på f eks digital markedsføring, hvordan bygge og vedlikeholde en nettbutikk, SEO og logistikk.
- Produsenter som ønsker å selge til kjedene og horeca og offentlige innkjøpere bør ha fokus på f eks å bygge relasjoner med forhandlere, forhandling om priser, håndtering av volum og krav til aktører i logistikken deres.
- For eksportlystne produsenter vil det være behov for omfattende veiledning om regelverk, kvalitetskrav, merking og distribusjon til og innenfor internasjonale markeder samt i det enkelte markedet de ønsker å gå inn i.

Dette gjør at kursene blir veldig praktisk orienterte og gir produsentene verktøyene de trenger for å lykkes i ulike salgskanaler.

Premisser for fremtidig kompetanseutvikling

Vi har vurdert om det skal utarbeides spesielle opptakskrav til enkeltkursene, og konkludert med ikke å foreslå slike. Men alle som ønsker å delta på et kurs, må tilfredsstillende følgende:

- ha grunnleggende kjennskap til Excel og ha egen PC eller Mac med en oppdatert Windows-versjon
- et eksempel på at kursområdet grunnleggende innhold er i bruk i bedriften, om enn ikke oppdatert
- være en aktiv produsent, dvs er i drift om omsetter for minst mva-grensen på kr 50 000 pr år
- ha ambisjoner om vekst gjennom produkter og/eller kunder/markeder
- Vi har vurdert ulike læringsformer basert på våre egne erfaringer, spørreundersøkelsen og Oxford-rapportene både fra 2024³³ og 2019³⁴. Konklusjonen er at læringen i størst mulig grad må skje ved trening og aktiv bruk av digitale medier i reelle problemstillinger. Dette innebærer en kombinasjon av forelesninger - delvis på nett, samlinger med trening og rollespill, deloppgaver og mentoroppfølging i undervisningen og oppfølgingen av denne.

Det er viktig at produsentene får kjennskap til praktisk og nødvendig markedsarbeid, «markedsfeller», nettverks- og relasjonsbygging samt strategisk utvikling. Her er det viktig at operative aktører trekkes inn i kunnskapsformidlingen. Dette kan være folk fra dagligvarekjedene, horeca og offentlige innkjøpere, kokker, grossister og organisasjoner, slik at eksterne forelesere kan kombinere det praktiske med det teoretiske grunnlaget. De som skal undervise på disse fagområdene og på dette nivået må være «sjåførlærere» som selv har vært i forhandlinger med kjeder og grossister, laget kalkyle etc og ikke bare hatt administrative oppgaver.

Fra enkelte hold har vi underveis fått innspill om at lokale produsenter, som er for små til å bli medlemmer i Dagligvareleverandørenes Forening (DLF)³⁵ bør danne sin egentilsvarende forening. DLF arbeider på en rekke saksområder med tre prioriterte arbeidsoppgaver:

- Marked og konkurranse
- Verdikjede og bærekraft
- Kompetanse

God og relevant kommunikasjon med og mellom virkemiddelapparat og produsenter blir sentralt. For å sikre at alle disse er godt informert om kursprogrammet og mulighetene, legges det opp en strategi og kommunikasjonsplan som retter seg både mot produsentene direkte og mot virkemiddelapparatet på følgende punkter:

- Samarbeid med nøkkelorganisasjoner i ulike bransjer, virkemiddelapparatet, lokalmatnettverkene etc for å promotere kursene, sikre at kursene treffer behovene i markedet og at de får et bredt nedslagsfelt
- Tydelig kommunikasjon av kompetansens verdi ved å lage informasjonspakker som viser hvordan kursene kan hjelpe produsentene til å nå sine mål, tilpasset deres marked og nivå. Fokus på hvordan kursene kan bidra til å øke salg, lønnsomhet og bedre markedsposisjonering

³³ <https://oxfordresearch.no/publications/kartlegging-av-kompetansebehov-og-tilbud-for-lokalmatprodusenter/>

³⁴ <https://docs.google.com/viewer?url=https%3A%2F%2Foxfordresearch.no%2Fwp-content%2Fuploads%2F2019%2F01%2FOxford-Research-og-Ruralis-2018-Evaluering-av-kompetansetjenestene-under-utviklingsprogrammet.pdf>

³⁵ <https://www.dlf.no/>

- Webinarer, sosiale medier, ulike digitale plattformer og nettsider brukes som kommunikasjonskanaler for å nå produsentene direkte. Et eventuelt kursbevis eller diplom må posisjoneres og brukes som et kvalitetsstempel som produsentene kan dra nytte av
- Suksesshistorier fra produsenter som har gjennomført kurs og sett positive resultater, som både vil gi andre motivasjon og skape troverdighet.

Viktige detaljer inkluderer individuelle behov og utfordringer for lokale produsenter, samt tilpasninger til markedstrender og evt lokale regelverk. En skreddersydd tilnærming er nødvendig for å sikre at konseptet dekker alle relevante aspekter av den merkantile kompetansen. For å utvikle et komplett konsept må flere fagfelter enn de Salgslaget jobber med inkluderes, for å dekke ulike aspekter av produsentenes verdikjede og deres involvering i disse aktivitetene.

Over de senere år har endringene i kompetansebehovet og ønsket læringsform for produsentene blitt påvirket av flere faktorer, inkludert teknologisk utvikling, markedsdynamikk og økte krav fra forbrukere og myndigheter. Disse faktorene bidrar til en utvikling i dette konseptet med dynamisk og tilpasset tilnærming til kompetanseutvikling som kan møte de stadig skiftende behovene.

En blanding av læringsmetodene kurs for teori, workshops for praktisk trening, besøk for inspirasjon og erfaringsutveksling og teamsmøter for regelmessige oppdateringer, vil sikre en omfattende og effektiv kompetanseutvikling for lokale mat- og drikkeprodusenter.

Uten et frittstående opplæringstilbud kan det bli vanskeligere for produsentene både å utvikle forretningsmodeller og å distribuere produktene sine gjennom kanaler som REKO, Bondens Marked og egen nettbutikk. I tillegg blir de da nødt til å vende seg mot kurs og opplæringsprogrammer fra f eks dagligvarekjedene eller organisasjoner med særinteresser. Slike programmer gir produsentene tilgang til kunnskap og nettverk som de ellers ikke ville fått i samme grad. Dette kan være f eks innsikt i markedsføring, logistikk, produktutvikling osv. Men kursene er rimeligvis utformet for å integrere produsentene i kjedenes egne systemer, som kan innebære spesifikke standarder, volumer og prisstrukturer der produsentene må tilpasse seg merkantile strategier som ikke nødvendigvis samsvarer med deres egne verdier, lokal identitet og småskalaproduksjon. Dersom produsentene må øke produksjonsvolumene og konkurrere på storskalapremisser, presses de inn i kjedenes systemer, noe som kan være krevende for mindre produsenter, samtidig som markedet risikerer å miste småskalainnovasjon og lokal tilpasning.

Basert på et samlet underlagsmateriale og tabellkjøringer har vi laget en oppdeling av læringspunktene i et kursformat, der hvert fagområde representerer et enkeltstående kurs. Hvert kurs inneholder de relevante underpunktene som en del av sitt fokusområde. Dette gjør det enkelt å identifisere hvilke ferdigheter og kunnskaper som tilbys innen hvert fagområde. Oppsettet gir en klar struktur over det enkelte kurset, der produsentene kan velge kurs etter behov, basert på sitt nivå og hvor i «trappa» i *pkt 5 – «Hva er «lokalmat?»»* som de befinner seg. Kursene er således ikke satt opp i prioritert rekkefølge.

Vi har vurdert om det er spesielle produsentgrupper som primært skal prioriteres i kursene f eks ut i fra produktkategori eller totalomsetning. Kursene dekker mange temaer, men vi har valgt ikke å si noe om hvilke kurs som kan være mest relevante for hvilke grupper. Men basert på det løpende erfaringsmaterialet kan det utarbeides en modell for inndeling av målgruppen, der tiltak og kurs spesifiseres etter gitte kriterier i tillegg til størrelse og ambisjonsnivå.

Kursene dekker omfattende fagområder der kursets varighet avhenger av emnebredde og hvor dyptgående hvert emne skal behandles. Vår mening er å skissere de sentrale hovedemnene, slik de skal bygge produsentenes kompetanse. Så må det tilpasses det enkelte kurs å velge innenfor dette, basert på produsentene og deres forutsetninger, ønsker og behov, i alt fra modulinndeling til ferdig innspilte nettkurs som kan tas når som helst mot en deltakeravgift. Vi har derfor valgt ikke å angi omfang i timer eller dager, og heller ikke gå altfor detaljert inn på det faglige innholdet.

Hvert kurs er fokusert på et spesifikt fagområde, og sammen dekker rekken av kurs hele kjeden fra oppstart til videreutvikling og vekst.

ENKELTKURS

De følgende kursbeskrivelsene har sin basis i flere kilder. Vi har gjennomgått en rekke kurs og publikasjoner fra ulike organisasjoner og andre aktører samt mer generelle sekundærkilder og litteratur. I tillegg har vi brukt våre egne erfaringer og konkrete kurs, der hele eller deler av innholdet passer inn i en ny ramme som det vi her beskriver. Fordi kildene og input er så mangfoldig kan ordvalg og formuleringer i enkelte tilfeller virke som «selvfølgeligheter» og korte sitater fra selve presentasjonen i det enkelte kurset. I disse tilfellene er meningen å få frem poenget gjennom stikkord fra selve kurspresentasjonen. Men vi ønsker ikke å vise komplette kurspresentasjoner, også fordi det skal være rom for justeringer, endringer og variasjoner for kursledere. Vi har valgt denne presentasjonsformen for å få frem mangfoldet i kurs og kursinnhold, hvordan kursene på enkelte fagområder og punkter overlapper hverandre og for å få frem behov og ønsker som vi har registrert.

Både forelesninger og det sosiale samværet på kursene skal tilrettelegges for at produsentene kan bygge nettverk med aktører som kan tilføre kunnskap og verdi, gjerne begge veier.

11.1 Forretningsutvikling og strategi

Læringsmålet er å bevisstgjøre lokale produsenter på hvordan de kan utvikle bærekraftige forretningsmodeller, analysere markedet, bygge sterke forbrukeropplevelser og skape verdifullt samarbeid i sin verdikjede.

Kurset dekker spesifikke utfordringer og muligheter for små og mellomstore produsenter, uavhengig av hvilke salgskanaler de benytter (direkte salg, logistikk, nettbasert handel osv.). Deltakerne vil få en helhetlig forståelse av forretningsutvikling, strategi og hvordan de kan identifisere vekstmuligheter.

For di forretningsutvikling og forretningsplan ikke brukes i utstrakt grad av lokale produsenter, så skal kurset også motivere til dette gjennom å vise gode eksempler på nytteverdien av å ha en forretningsplan.

Forretningsidéutvikling

Definisjon av forretningsidé

- Utvikle en klar og unik forretningsidé basert på lokale råvarer, tradisjoner og verdier som bærekraft og kvalitet.
- Hvordan bruke lokal historie og kultur som en del av identiteten for å styrke merkevaren.
- Betydningen av å tydelig kommunisere hvorfor produktet skiller seg ut i markedet.

Identifisere markedsbehov i segmentet av lokal mat og drikke

- Metoder for å kartlegge trender som økt interesse for bærekraftig mat, økologiske alternativer og spesialiteter som støtter lokal handel.
- Analyse av spesifikke nisjer innen lokal mat og drikke, som turisme, helsebevisste forbrukere og premium-segmenter.
- Hvordan gjennomføre forbrukerundersøkelser og fokusgrupper for å avdekke reelle behov.

Innovasjon i produktutvikling

- Hvordan produsenter kan balansere mellom å bevare tradisjonelle oppskrifter og møte etterspørsel etter nye, moderne produkter. Arne Brimi beskriver dette som «bevaring gjennom fornying»
- I de senere årene har vi sett nye produkter som i realiteten er videreføringer av eksisterende:
 - o glutenfrie alternativer
 - o veganske produkter
 - o produkter med lavt sukker- eller saltinnhold
- Bruk av lokale ingredienser for å skape sesongbaserte eller spesialutgaver av produktene.

Formål med en forretningsplan

- En strategisk oversikt over hvordan produsenter kan navigere i konkurranseutsatte markeder.
- Hvordan bruke forretningsplanen som et verktøy for å tiltrekke seg interesse og engasjement fra investorer, partnere eller offentlig støtte

Risikohåndtering

- Strategier for å håndtere sesongvariasjoner og uforutsette biologiske utfordringer, som dårlig avling eller sykdom i råvareproduksjon.
- Hvordan bygge fleksibilitet i distribusjons- og lagringsprosesser for å redusere tap.

Markedsanalyse og målgruppeidentifikasjon

Gjennomføring av markedsanalyse for lokal mat og drikke

- Hvordan samle inn data om konkurrenter og forbrukere gjennom observasjon, intervjuer og sekundærdata.
- Hvordan påvirker trender som bærekraft og helse forbrukernes valg?

Segmentering av markedet

- Kategorisering av forbrukere basert på verdier, vaner og geografisk plassering etc
- Hvordan bruke segmenteringsdata til å skreddersy markedsføringsstrategier.

Målgruppevalg

- Identifisering av lønnsomme kundegrupper, f eks turister, restauranter eller spesialbutikker.
- Vurdering av muligheter og risiko knyttet til valg av målgrupper med ulik betalingsvillighet.

Posisjonering i markedet for lokal mat og drikke

- Bygging av en unik merkevareposisjon basert på autenticitet, kvalitet og håndverksmessig produksjon.
- Hvordan bruke historiefortelling til å styrke posisjoneringen.

Lean-prinsipper og kontinuerlig forbedring i produksjonen

Lean i produksjon av lokal og drikke

- Identifisere sløsing i prosesser og implementere tiltak for effektivisering uten å redusere kvalitet.
- Hvordan involvere ansatte i Lean-tankesettet for å sikre kontinuerlig forbedring.

Småskalaproduksjon og smidighet

- Testproduksjon
- Fordeler ved å være småskala og muligheten til rask tilpasning ved endringer i markedet
- Lykkelig som liten?

Modeller for samarbeid med andre produsenter

Strategiske partnerskap mellom produsenter

- Ressursdeling mellom lokale produsenter – ordrekontor, fakturering, lager, transport, salg og markedsføring for å redusere kostnader og nå ut i et større marked
- Sikrer produsenteierskap til ressursene
- Casestudier av vellykkede ressursdelinger

Klyngeutvikling i lokalmatsektoren

- Samarbeid i klynger kan skape vekst ved å legge til rette for deling av ressurser, kompetanse og markedsføring, noe som gir produsenter større konkurransekraft
- Dette styrker også den lokale økonomien ved å øke sysselsettingen, skape nye forretningsmuligheter og fremme innovasjon innen lokal produksjon av mat og drikke

Produktutvikling gjennom samarbeid

- Lokale produsenter kan lage fellesprodukter som f eks gavepakker og temaopplevelser

Forbrukerservice, forbrukerlojalitet og relasjonsbygging

Personlig forbrukerfokus som suksessfaktor for lokale produsenter

- Relasjonsbygging til forbrukere gjennom historiefortelling, unike opplevelser, smaksprøver osv

Kundelojalitet gjennom kvalitet og opplevelser

- Strategier for å bygge lojalitet gjennom eksklusive tilbud, abonnementstjenester eller medlemstilbud.

Relasjonsmarkedsføring i lokal mat og drikke

- Skape sterke bånd til forbrukerne gjennom deltakelse i lokale arrangementer og på festivaler.

Kundereisen for lokal mat og drikke

- Produsentenes oppfølging av kundene før, under og etter kjøpsprosessen for å sikre gjenkjøp

Bruk av sosiale medier for forbrukerdialog

- Lokale produsenters effektive bruk av sosiale medier i forbrukerdialog - dele oppskrifter, gi innsikt i produksjonsprosesser og samhandle med forbrukerne for å skape engasjement, styrke merkevaren og bygge lojalitet

Markedsfokus - lokalt eller nasjonalt marked

Lokale markeder som konkurransefortrinn

- Styrking av bånd til lokalmarkedet gjennom samarbeid med lokale restauranter og butikker

Opplegg for utvidelse til nasjonale markeder

- Hvordan møte utfordringer innenfor logistikk, markedsføring og økt konkurranse i nasjonale markeder

Nisjestrategier for et nasjonalt marked

- Identifisere nisjer som gourmet- eller spesialforretninger og skape skreddersydde løsninger

Fordeler med digitale salgskanaler

- Hvordan lokale produsenter kan utnytte netthandel for å nå nasjonale og internasjonale markeder uten store investeringer

11.2 Økonomistyring, budsjett og kalkyler

Læringsmålet er å gi lokale produsenter en grunnleggende innføring i økonomistyring med fokus på kalkyler og egen lønnsomhet.

Økonomistyring ligger for mange i nedre del av aktivitetslisten. Men for lokale produsenter av mat og drikke er kontroll på økonomien like viktig som kontroll på kvaliteten. En sunn økonomi er nødvendig for å sikre den videre utviklingen. Mange produsenter driver med knappe marginer og det er derfor viktig å sikre lønnsomheten. Dette krever planlegging, både med budsjettering, kalkyler og oppfølging av regnskapet.

Økonomi fra strategien til driften

Strategiske vurderinger

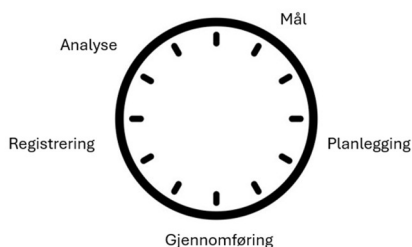
Forretningsplanen viser hvilke produkter som skal selges i hvilke markeder. Dette danner grunnlaget for en såkalt produkt-/markedsmatrise. Her kan produsenten vurdere om produktet solgt i en bestemt marked gir en høy eller lav lønnsomhet og om markedet er i vekst eller er mettet. Dette er nyttig informasjon for å foreta prioriteringer på hva det skal jobbes med i fremtiden.

I driften

Den økonomiske styringen består av to hoveddeler, som henger nøye sammen.

1. Løpende kostnader holdes så lave som mulig, og løpende inntekter høyest mulig, i henhold til de fastsatte målene
2. Begge deler følges opp og revideres for å sikre at målene nåes

Dette sikres ved bevisst bruk av en økonomisk styringsløyfe basert på mest mulig konkrete mål for bedriften. Styringsløyfen består av



Mål

Det settes mål for omsetning, lønnsomhet og produksjon. Ved å tallfeste målene og sette tidsfrister har bedriften noe konkret å forholde seg til i løpet av perioden.

Planlegging med budsjetter

Budsjettering gir bedriften konkrete tall for oppfølging. Å jobbe frem budsjetter er som å sette opp en økonomisk handlingsplan, ha en plan for både inntekter og kostnader. Et budsjett er i prinsipp summen av produktkalkylene, og omvendt, kalkylene er budsjettet brutt ned pr produkt. Aktuelle budsjetter er salgsbudsjett, resultatbudsjett og likviditetsbudsjett.

Salgsbudsjett

Dette er en oppstilling av hva produsenten forventer å selge av de ulike produktene i gitte perioder. Å legge dette inn i et regneark gir en simuleringsmulighet for hva som er realistisk for det kommende året. Oppsettet er nyttig når det skal jobbes frem andre budsjetter, men også for å planlegge kapasiteten i produksjon og behov for råvarer.

Resultatbudsjett

I dette budsjettet legges inn inntekter og kostnader som et grunnlag for å følge opp økonomien, budsjettert i forhold til det som realiseres. Det er viktig å være tett på tallene, en månedlig oppfølging er å anbefale, fordi jo raskere produsenten oppdager avvik og får satt inn tiltak, jo mindre er sjansen for å tape penger.

Likviditetsbudsjett

Dette viser pengeflyten, hva produsenten regner med skal komme inn på konto, når innbetalingen skal skje, samtidig som det legges inn tidspunkt for utbetalinger. Er det perioder der en ikke kan dekke kostnadene, så er dette et tema å ta opp med banken.

Kalkulering og fastsettelse av pris

Kalkyler

Kalkylen danner grunnlaget for hva produktet skal koste. Kurset gjennomgår både bidragskalkyle og selvkostkalkyle. En kalkyle er regnestykket som viser om det er lønnsomt å produsere og selge et produkt. Hvis det koster mer å produsere det enn det gir i inntekt så er løsningen å stoppe produksjonen og revidere både resept og kalkyle.

Bidragskalkylen

Modellen tar utgangspunkt i salgspris og trekker fra variable kostnader, dvs kostnader som varierer med produksjonen. Resultatet er dekningsbidraget - som skal dekke faste kostnader som strøm, husleie, forsikringer etc - som påløper uavhengig av produksjon, og fortjeneste.

Selvkostkalkylen

Modellen tar utgangspunkt i alle kostnader for å produsere produktet, også de faste, ut fra en nøkkel som fordeler kostnadene ut på alle produktene. I mange tilfeller kan dette være en god modell, men den er krevende ift kostnadsfordelingen. Når alle kostnadene er trukket fra salgsprisen vises fortjenesten.

Fastsettelse av pris

Innenfor prissetting er det tre retninger – kostnadsbasert, markedsbasert og konkurransebasert prissetting:

- Kostnadsbasert settes prisen ut fra kalkylen
- Markedsbasert settes prisen i forhold til markedets etterspørsel og betalingsvillighet
- Konkurransebasert settes prisen i forhold til prisen hos aktuelle konkurrenter

Økonomistyring og kostnadskontroll

Regnskap

Å føre regnskap er å få på plass tallene som viser økonomien i driften. Mange sier at «regnskapet får jeg fra regnskapsfører» og det er jo riktig. Men poenget med regnskapet er at produsenten selv, skal se «hvordan det gikk». Regnskapet består av de samme elementene som budsjettet.

Kostnadskontroll

I regnskapet er det gjennom året mulig å oppdage avvik i forhold til budsjett så raskt at en kan sette inn mottiltak for å nå tallene i budsjettet. Det er viktig å følge med på tallene.

Når erfarings- og tallgrunnlaget over tid har fått et visst omfang, er en etterkalkyle viktig for å få frem avviket mellom kalkylen og de reelle tallene. Avvik oppstår når prisene øker ut over det som ble benyttet i kalkylen.

Kundelønnsomhetsanalyse

Det er like viktig å måle lønnsomheten pr kunde som pr produkt. Dette gjøres etter samme prinsipper, modell og tankemåte. Og det er de samme tallene, som i budsjettet ble fordelt på produkter, som her skal fordeles på kunder. Da fås frem hvilke kunder som er mest og minst lønnsomme. Prinsippet kan også brukes for å vurdere om en ny kunde vil bli lønnsom eller ikke. Når produsenten eventuelt ikke har kapasitet til å følge opp alle kunder like godt, bør det konsentreres på de som gir best lønnsomhet.

11.3 Produksjonsprosesser og innovasjon

Målgruppen er produsenter som ønsker å forbedre sine produksjonsprosesser, oppnå bedre effektivitet og integrere innovative metoder i sin produksjon. Læringsmålet er å gi disse et grunnleggende innblikk i alle aspekter fra råvareinnkjøp til implementering av nye teknologier og oppskalering av produksjonen. Produsentene vil lære hvordan de kan drive en bærekraftig og lønnsom produksjon uten å miste fokus på kvalitet og håndverksmessig presisjon, som for mange er kjernen i lokal mat og drikke.

Kurset gir praktisk kunnskap om:

- Effektivisering av produksjonsprosesser for å redusere kostnader og øke produksjonsvolum uten å kompromittere kvaliteten
- Utvikling og bruk av innovative metoder som automatisering, energieffektive teknologier og bruk av digitale verktøy for å forbedre produksjonen
- Hvordan balansere tradisjonelle håndverksteknikker med moderne teknologi for å opprettholde produktets unike egenskaper
- Praktiske verktøy for planlegging og implementering av nye metoder for bærekraftig vekst

Råvareinnkjøp og leverandørforhandlinger

Valg av råvareleverandører

- Hvordan identifisere leverandører som oppfyller kriterier som kvalitet, pålitelighet, bærekraft og lokal forankring.
- Evaluering av leverandørens praksis for å sikre samsvar med bærekrafts- og etiske standarder.
- Bruk av lokale leverandører for å styrke merkevaren og opprettholde autensitet i produksjonen.

Forhandling med leverandører

- Strategi for kostnadseffektive avtaler med volumbaserte rabatter og fleksible betalingsbetingelser
- Hvordan sikre stabil tilgang på råvarer gitt sesongmessige variasjoner eller uforutsette hendelser.
- Forhandlingsmetoder som styrker produsentens posisjon i et konkurransepreget marked.

Oppbygging av sterke leverandørrelasjoner

- Utvikling av partnerskap basert på tillit og gjensidig nytte.
- Bygging av langsiktige avtaler som sikrer bærekraftig tilgang til råvarer.
- Periodiske evalueringer og oppfølging av leverandører for å sikre kontinuerlig kvalitet og tilgang

Produksjonsprosesser for lokal mat og drikke

Optimalisering av produksjonsflyt

- Hvordan legge opp produksjonsflyten for å minimere svinn og effektivisere ressursbruken.
- Bruk av verdistrømskartlegging for å identifisere flaskehalsen i produksjonen.
- Implementering av just-in-time (JIT) produksjonsprinsipper for å optimalisere lagerhåndtering

Kvalitetskontroll i produksjonen

- Hvordan implementere HACCP-standarder og sikre samsvar med nasjonale og internasjonale matsikkerhetskrav.
- Praktiske metoder og teknologi for å overvåke kvaliteten gjennom hele produksjonsprosessen.

Håndverksproduksjon vs. automatisering

- Kartlegge mulig automatisering uten å redusere produktets håndverksmessige verdi.
- Bruk av teknologi i effektivisering av produksjonen
- Bruk av teknologi som verktøy for å forsterke håndverksproduksjonens unike egenskaper.

Oppskalering av produksjonen

Når og hvordan oppskalere produksjonen

- Når er oppskalering nødvendig ut fra økt etterspørsel eller ineffektiv produksjonskapasitet.
- Utvikling av en oppskaleringstrategi som tar hensyn til markedets behov og bedriftens ressurser.

Utfordringer ved oppskalering

- Hvordan håndtere økte krav til logistikk, råvareforsyning og arbeidskraft.
- Planlegging av investeringer i utstyr og fasiliteter som understøtter økt produksjonsvolum.

Bevare kvalitet ved oppskalering

- Hvordan opprettholde produktets autentisitet og standarder gjennom hele oppskaleringen.
- Tiltak for å bevare produktets verdi og unikhet i overgangen til større produksjonsvolumer.

Produksjonsutstyr og emballasje

Valg av produksjonsutstyr for lokale produsenter

- Gjennomgang av kostnadseffektivt utstyr som kan skaleres med økt produksjon.
- Vurdering av fleksible løsninger som kan tilpasses ulike produktlinjer.
- Anvendelse av nytt og brukt utstyr for å minimere kostnader.

Innovasjon innen emballasje

- Bruk av emballasje til merkevarebygging og å tiltrekke nye forbrukergrupper
- Bærekraftige materialer som bioplast, komposterbare alternativer og resirkulerbare løsninger
- Testing og kvalitetssikring av emballasjens holdbarhet og funksjonalitet.

Samsvar med matsikkerhetskrav

- Hvordan sikre at produksjonsutstyr og emballasje oppfyller krav til matsikkerhet.
- Praktiske tips for å navigere i sertifiseringsprosesser som FDA- eller EU-godkjenninger.

Finn riktig produksjonsvolum

Hvordan vurdere produksjonskapasitet og etterspørsel

- Beregning av produksjonsvolumer basert på historiske data og markedstrender.
- Bruk av prognoseverktøy for å forutse fremtidig etterspørsel.

Håndtering av sesongsvingninger

- Planlegging av fleksibel produksjon som kan tilpasses sesongbasert råvaretilgang og etterspørsel
- Bruk av fryse- og lagringsteknologier for å balansere produksjonen gjennom året.

Begrensninger og vekstpotensial

- Identifisering av kapasitetsbegrensninger og utvikling av løsninger som forhindrer overproduksjon.
- Risikoanalyser for å sikre at veksten er bærekraftig og ikke fører til kapitalbinding i usolgte varer.

Lean, kontinuerlig forbedring

Lean i matproduksjon

- Hvordan redusere sløsing og ineffektive prosesser ved hjelp av Lean-prinsipper.
- Praktisk bruk av verdistrømskartlegging.

Kontinuerlig forbedring

- Implementering av kontinuerlige forbedringer som bygger en kultur for kvalitet og effektivitet.
- Eksempler på hvordan kontinuerlig forbedring kan bidra til bedre arbeidsmiljø og produksjonsflyt.

Tilpasning av Lean til småskala matprodusenter

- Hvordan tilpasse Lean-prinsipper til mindre produsenter med begrensede ressurser.
- Eksempler på suksesshistorier fra lokale produsenter

Nye produksjonsteknologier og innovative metoder

Ny teknologi i matproduksjon

- Bruk av teknologiske nyvinninger som automatisering, robot-teknologi og kunstig intelligens
- Hvordan teknologi kan redusere kostnader og forbedre produktkvalitet

Innovative produksjonsmetoder

- Utforsking av teknikker som fermentering, kaldpressing og minimal prosessering.
- Hvordan disse metodene kan skape differensiering i markedet.

Bruk av bærekraftige produksjonsmetoder

- Eksempler på energibesparende teknologier og gjenbruk av biprodukter.
- Hvordan fokus på bærekraft kan styrke merkevaren og tiltrekke seg bevisste forbrukere.

Tilleggsunderpunkter som kan være relevante:

Sertifiseringer og kvalitetsstempler

- Viktigheten av sertifiseringer som Debio, Fair Trade og Beskyttet Betegnelse for å bygge tillit.
- Hvordan gjennomføre sertifiseringsprosesser effektivt.

Produktdifferensiering gjennom innovasjon

- Hvordan bruke innovasjon for å skille seg ut i markedet.
- Eksempler på suksesshistorier hvor produktinnovasjon har skapt konkurransefortrinn.

11.4 Bærekraftig matproduksjon

Læringsmålet er å gi lokale produsenter en innføring i hvordan de best kan implementere bærekraftige produksjonsmetoder som ivaretar miljøet, fremmer sosialt ansvar og sikrer langsiktig lønnsomhet.

Kurset dekker alt fra ressursforvaltning og miljømålsettinger til sertifiseringer og etiske retningslinjer. Gjennom praktiske eksempler og aktuelle verktøy vil produsentene lære hvordan de kan bidra til bærekraftig utvikling i hele verdikjeden, fra jord til bord.

Bærekraftig produksjon og ressursforvaltning

Hva er bærekraftig produksjon?

Introduksjon til konseptet bærekraft i matproduksjon, med fokus på økonomisk, sosial og miljømessig bærekraft. Lokale produsenter har en unik posisjon ved å utnytte lokale råvarer og ressurser, men må samtidig sikre at dette skjer på en bærekraftig måte.

Effektiv ressursforvaltning i matproduksjonen

Hvordan kan produsenter forvalte naturressurser som vann, jord og energi på en bærekraftig måte? Verktøy og strategier for å redusere forbruket av ressurser og minimere miljøpåvirkningen, inkludert vannbesparende teknikker, energieffektivisering og optimalisering av råvarebruken.

Sirkulær økonomi i produksjon av lokal mat og drikke

Sirkulær økonomi handler om å redusere avfall ved å bruke ressurser mer effektivt og gjenbruke biprodukter. Hvordan kan produsenter integrere sirkulære prinsipper i sin virksomhet for å minimere miljøavtrykket?

Miljøbevissthet betyr bærekraftige produksjonsmetoder og miljølovgivning

Bærekraftige produksjonsmetoder

Teknologier og metoder som kan bidra til å gjøre matproduksjonen mer bærekraftig. Dette kan inkludere bruk av fornybare energikilder, økologisk produksjon og tiltak for å redusere karbonavtrykket.

Kjennskap til miljølovgivning

En oversikt over relevante lover og regler knyttet til miljøvern og matsikkerhet som lokale produsenter må forholde seg til. Kurset tar for seg hvordan produsenter kan holde seg oppdatert på miljøkrav, inkludert krav til utslipp, energibruk og avfallshåndtering.

Redusere CO₂-avtrykket

Hvordan kan lokale produsenter kutte ned på utslipp, for eksempel ved å velge miljøvennlig emballasje og redusere transportbehovet gjennom ulike former for samarbeide lokalt og med sine kunder.

Kvalitetsstandarder og miljøsertifiseringer

Oversikt over miljøsertifiseringer

Det finnes mange relevante sertifiseringer som kan dokumentere produsentens bærekraftsarbeid. Kurset vil særlig dekke Debio, Miljøfyrtårn, Fairtrade, Svanemerket og ISO 14001.

Fordeler med miljøsertifiseringer

Miljøsertifiseringer styrker både merkevaren og tilliten hos forbrukerne, som i økende grad etterspør miljøvennlige produkter. Kurset vil gå gjennom hvordan sertifiseringer kan bidra til økt salg, forbedret omdømme og konkurransefordeler.

Implementering av miljøstandarder

Kurset ser på hvordan lokale produsenter kan innføre standarder og prosedyrer som oppfyller kravene til miljøsertifiseringer. Dette inkluderer dokumentasjon av produksjonsprosesser, energi- og ressursbruk samt rutiner for kontinuerlig forbedring.

Reduksjon av matsvinn

Hvordan redusere matsvinn i produksjonsprosessen

Matsvinn representerer både et økonomisk og et miljømessig problem. På kurset vil det diskuteres praktiske tiltak for å redusere svinn i alle ledd av produksjonen, fra råvareinnkjøp til ferdig produkt. Dette inkluderer bedre planlegging, utnyttelse av hele råvaren og gjenbruk av biprodukter.

Samarbeid for å redusere matsvinn

Samarbeid med leverandører, kunder og andre aktører i verdikjeden kan bidra til å minimere matsvinn. Kurset vil se på muligheter for donasjon av overskuddsmat, bruk av sekundære markeder og hvordan lokale produsenter kan samarbeide for å utnytte ressursene mer effektivt.

Forbrukerbevissthet og holdningsendring

Hvordan kan lokale produsenter bidra til å påvirke forbrukerne til å ta mer bærekraftige valg, blant annet ved å informere om riktig oppbevaring, holdbarhet og kreative måter å bruke hele produktet på.

Miljømålsetting og oppfølging

Hvordan sette realistiske miljømål

For å bli mer bærekraftig må produsentene sette klare og realistiske miljømål. Kurset vil gå gjennom hvordan de kan sette mål for reduksjon av energibruk, utslipp, vannforbruk og matsvinn samt hvordan de kan følge opp og måle fremgang.

Kontinuerlig forbedring og evaluering

Hvordan kan lokale produsenter kontinuerlig forbedre sine miljøprestasjoner og -resultater? Kurset vil diskutere verktøy som bærekraftsrapporter og miljøstyringssystemer samt hvordan produsentene kan sikre jevnlig evaluering av de tiltakene som er implementert.

Benchmarking og samarbeid

Lokale produsenter kan lære mye av hverandre gjennom deling av beste praksis og benchmarking. Kurset vil se på hvordan de også kan samarbeide for å dele erfaringer, forbedre egne prosesser og oppnå felles miljømål.

Etiske retningslinjer for lokale produsenter

Bærekraftig forvaltning av naturressurser

Lokale produsenter har et ansvar for å forvalte lokale ressurser på en bærekraftig måte. Kurset vil diskutere etiske retningslinjer for ansvarlig bruk av jord, vann og biodiversitet samt hvordan produsentene kan jobbe for å bevare det lokale økosystemet.

Dyrevelferd

For produsenter som jobber med animalske produkter er god dyrevelferd en sentral del av etikk og bærekraft. Kurset vil jobbe med hvordan dyrevelferd kan integreres i produksjonsprosessen og hvordan dette kan dokumenteres gjennom sertifiseringer og kvalitetsstandarder.

Ansvarlig arbeidspraksis

Lokale produsenter må sørge for at arbeidsforholdene for ansatte og samarbeidspartnere er rettferdige og etiske. Fokus på god arbeidsplasspraksis, rettferdig lønn og sikre arbeidsforhold er sentrale aspekter i etiske retningslinjer.

Sosialt ansvar og samfunnsengasjement

Engasjement for lokalsamfunnet

Lokale produsenter spiller en viktig rolle i sine lokalsamfunn og kan bidra til å skape arbeidsplasser, bevare lokal kultur og fremme lokal økonomisk utvikling. Kurset vil diskutere hvordan de kan bygge sterke relasjoner til lokalsamfunnet og bidra til samfunnsnyttige prosjekter.

Samarbeid med lokale aktører

Ved å samarbeide med andre lokale bønder og fiskere, håndverkere og næringsliv kan lokale produsenter fremme en bærekraftig lokaløkonomi. Kurset vil se på hvordan de kan bygge sterke partnerskap og fremme felles bærekraftige mål.

Sosialt ansvar i verdikjeden

Hvordan kan lokale produsenter sikre at aktørene i hele verdikjeden følger etiske og bærekraftige prinsipper? Kurset vil diskutere strategier for å fremme rettferdige forhold i alle ledd av produksjonen.

11.5 Mattrygghet og hygiene

Læringsmålet er å gi lokale produsenter en grundig innføring i matsikkerhet, regelverk, hygiene-standarter og kvalitetskontroll. Mattrygghet og hygiene er avgjørende for alle produsenter, og for produsenter av lokal mat og drikke er det viktig å kunne tilby trygge produkter som holder høy kvalitet.

Kurset vil også dekke hvordan redusert matsvinn kan bidra til å forbedre mattryggheten, samt hvordan produsentene kan sikre riktig sertifisering for å møte nasjonale og internasjonale standarder.

Gjennom fokus på HACCP, kritiske kontrollpunkter, produkttesting og sertifiseringer, vil produsentene få en forståelse for hvordan de kan sikre at produktene holder høy kvalitet og er trygge for forbrukerne. Dette kurset vil være nyttig både for de som er i oppstartsfasen og de som ønsker å forbedre eller utvide eksisterende produksjon.

Regelverk for kvalitetskontroll og matsikkerhet

Oversikt over gjeldende lover og forskrifter

Matprodusenter må følge strenge nasjonale og internasjonale lover for å sikre matsikkerheten. Kurset vil dekke de viktigste lovene og reguleringene som gjelder for produksjon av mat og drikke i Norge, inkludert matloven og relevante EU-reguleringer.

Forståelse av Mattilsynets rolle

Mattilsynet har en viktig funksjon i overvåkning og regulering av mattrygghet i Norge. Kurset vil gjennomgå tilsynets krav til produsenter, samt hvordan produsenter kan forberede seg på inspeksjoner og tilsyn.

Forskrifter om merking av matvarer

Merking av matvarer mht ingredienser, allergener og opprinnelse er kritisk for å sikre trygghet og transparens for forbrukerne. Lokale produsenter må være oppmerksom på hvilke krav som gjelder, spesielt når det kommer til helsepåstander eller juridisk forpliktende ord og uttrykk.

Mattrygghet og hygienestandarder (HACCP)

Hva er HACCP, og hvorfor er det viktig?

HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) er et internasjonalt anerkjent system for å identifisere, evaluere og kontrollere farer knyttet til mattrygghet. Kurset vil gå i detalj om hvordan HACCP fungerer og hvorfor det er spesielt viktig for lokale produsenter.

Implementering av HACCP i produksjon av lokal mat og drikke

Praktiske steg for å implementere HACCP-prosesser i produksjonen, inkludert identifisering av farer (både biologiske, kjemiske og fysiske), risikoanalyse og hvordan kritiske kontrollpunkter settes opp.

Renhold og personlig hygiene

Høy standard på renhold og personlig hygiene er grunnleggende i enhver matproduksjon. Kurset vil gjennomgå hygienekrav til produksjonslokaler, utstyr og personell samt gi råd om hvordan produsentene sikrer at disse standardene opprettholdes.

Mattrygghet og reduksjon av matsvinn

Forholdet mellom matsikkerhet og matsvinn

Reduksjon av matsvinn kan både forbedre lønnsomheten og styrke mattryggheten. Kurset vil gjennomgå hvordan bedre lagerstyring, riktig temperaturkontroll og bevisst planlegging kan redusere svinn og sikre tryggere produkter.

Holdbarhet og riktig lagring

Lokale produsenter må være nøye med hvor og hvordan mat og drikke oppbevares for å forlenge holdbarheten og sikre at matvarene opprettholder sin kvalitet over tid. Kurset har fokus på temperatur, luftfuktighet og emballasjens rolle i å sikre lang holdbarhet uten å gå på bekostning av matsikkerheten.

Planlegging av produksjonssykluser for å minimere svinn

Gjennomgang av hvordan nøyaktig produksjonsplanlegging, basert på etterspørsel og råvaresesong, kan bidra til å redusere matsvinn og samtidig opprettholde høy kvalitet.

Sertifisering og kritiske kontrollpunkter

Oversikt over relevante sertifiseringer for lokale produsenter

Mange lokale produsenter kan dra nytte av sertifiseringer som styrker forbrukernes tillit til produktet. Kurset vil se på relevante sertifiseringer for lokale produsenter av mat og drikke ut fra både økologi, bærekraft og andre kriterier og parametre.

Hvordan oppnå og vedlikeholde sertifiseringer

Sertifiseringer krever at produsenter dokumenterer sine produksjonsprosesser og rutiner for kvalitetskontroll. Kurset vil dekke hvilke steg som kreves for å få sertifisering, samt hvordan produsenter kan opprettholde sertifiseringene gjennom kontinuerlig kontroll og oppfølging.

Identifisering av kritiske kontrollpunkter (CCP)

I HACCP-systemet er identifisering av kritiske kontrollpunkter avgjørende. Kurset vil se på hvordan produsenter kan fastsette hvor i produksjonsprosessen risiko for forurensning eller feil er høyest, og hvilke tiltak som kan settes inn for å håndtere disse.

Produkttesting og kvalitetskontroll

Metoder for produkttesting

For å sikre at produktene holder høy kvalitet og er trygge for forbrukeren, er det viktig med regelmessig testing. På kurset vil det diskuteres hvilke metoder som kan brukes for å teste for mikrobiologiske, kjemiske og fysiske farer, samt hvordan produsenter best kan overvåke produktenes kvalitet gjennom hele produksjonsprosessen.

Hvordan etablere effektive kvalitetskontrollrutiner

Produsenter må etablere robuste systemer for kvalitetskontroll som sørger for at hvert produkt møter både interne og eksterne krav. Dette kan inkludere daglig overvåking, stikkprøver av ferdige produkter og dokumentasjon av produksjonsdata.

Sporbarhet og tilbakekalling

Sporbarhet er et nøkkelprinsipp innen mattrygghet. Kurset vil se på hvordan produsentene kan sikre at produktene er fullt sporbare gjennom produksjonsprosessen og diskutere hvordan de best kan håndtere situasjoner der tilbakekalling av produkter er nødvendig.

11.6 HMS for produsenter

Læringsmålet er å gi produsenter av lokal mat og drikke en helhetlig forståelse av HMS-arbeidet. Fra arbeidsmiljø og sikkerhet, til forebygging av utbrenthet og håndtering av utfordringer vil produsentene lære å ivareta både sine egne og ansattes helse og sikkerhet, samtidig som de bygger en effektiv bedrift.

Hva er HMS?

Introduksjon til HMS-konseptet som et systematisk arbeid for å sikre et godt arbeidsmiljø, beskytte mot ulykker og fremme helse og sikkerhet i produksjonsbedrifter. Dette innebærer å møte spesifikke behov relatert til matproduksjon, hygiene og arbeidstempo.

HMS som grunnlag for vekst og utvikling

HMS som konkurransefortrinn

En bedrift med et godt implementert HMS-system kan oppnå økt produktivitet, høyere kvalitet på produktene og bedre arbeidsforhold for ansatte, noe som også kan tiltrekke flere samarbeidspartnere og investorer.

Langsiktig bærekraft gjennom HMS-arbeid

Ved å jobbe systematisk med HMS kan lokale produsenter skape et mer bærekraftig og robust grunnlag for videre vekst og utvikling.

Lokalmatspesifikke utfordringer innen HMS

Produsenter av lokal mat og drikke kan ha spesielle utfordringer som små arbeidsmiljøer, håndtering av ferske råvarer og behov for fleksibilitet i produksjonen. HMS-tiltak må tilpasses disse realitetene for å sikre effektivitet uten å gå på bekostning av sikkerhet.

HMS i produksjon av lokal mat og drikke

Arbeidsmiljø

Viktigheten av et godt fysisk arbeidsmiljø, inkludert ergonomisk tilrettelegging av arbeidsstasjoner, tilstrekkelig lys og ventilasjon. Et trygt arbeidsmiljø reduserer risikoen for skader og øker produktiviteten.

Sikkerhet på arbeidsplassen

Fokus på håndtering av maskiner og produksjonsutstyr. Lokale produsenter bør implementere risikovurderinger for bruk av utstyr som kuttere, miksere og pakkeutstyr. Sikkerhetsopplæring og bruk av personlig verneutstyr er avgjørende.

Hygiene og matsikkerhet

Hygiene er kritisk i produksjon av lokal mat og drikke, og HMS-arbeidet må omfatte strenge rutiner for renhold og desinfisering. Alle som arbeider med matproduksjon må følge gode hygienevaner for å redusere risikoen for matforurensning og sykdom.

Forebygging av utbrenthet for å unngå å møte veggen

Arbeidsbelastning og stresshåndtering

Lokale produsenter har ofte begrensede ressurser, noe som kan føre til høy arbeidsbelastning for eierne. Dette kan igjen føre til stress og økt risiko for utbrenthet. Kurset vil tilby strategier for arbeidsplanlegging, prioritering og delegering av oppgaver for å forebygge utmattelse.

Dette er også et eget kurs hos Salgslaget - *Unngå å møte veggen! Men hva hvis det allikevel skjer? En samling for inspirasjon til veien videre.* Som kursledere brukes både ekspertise i klinisk psykologi og én eller flere produsenter som har kommet seg «gjennom veggen».

Balansen mellom jobb og fritid

Opprettholdelse av en sunn balanse mellom jobb og privatliv, selv i perioder med høyt arbeidspress. Kurset vil diskutere teknikker for tidsstyring og nødvendigheten av å ta pauser og avbrekk.

Mental helse i matproduksjon

Betydningen av å ivareta den mentale helsen i et hektisk og krevende arbeidsmiljø. Fokus på selvomsorg, regelmessig hvile, og støtte fra kolleger eller nettverk.

Risikohåndtering og forbedringsarbeid

Systematisk HMS-arbeid

Etablering av et system for regelmessig risikovurdering og implementering av tiltak. Dette inkluderer dokumentasjon og oppfølging av HMS-arbeidet, samt samarbeid med tilsynsmyndigheter der det er påkrevd.

Forebygging av ulykker

Eksempler på konkrete forebyggende tiltak som kan implementeres er brannsikkerhet, korrekt bruk av kjemikalier i rengjøring og sikker oppbevaring av farlige materialer. I tillegg vil kurset gjennomgå viktigheten av førstehjelpsutstyr og opplæring i førstehjelp på arbeidsplassen.

Veien videre hvis produsenten møter utfordringer

Håndtering av skader og arbeidsrelaterte sykdommer

Hvordan lokale produsenter bør håndtere skader eller helseproblemer som oppstår på arbeidsplassen. Dette inkluderer korrekt dokumentasjon og rapportering samt oppfølging av den ansatte.

Støtte og rådgivning for små bedrifter

Hvor kan lokale produsenter finne hjelp hvis de møter HMS-utfordringer? Det finnes ressurser og støtte tilgjengelig gjennom offentlige instanser som Arbeidstilsynet og i tillegg kan produsenten dra nytte av fagforeninger og bransjeorganisasjoner.

Oppfølging og kontinuerlig forbedring

Viktigheten av jevnlig oppdatering av HMS-planer og vurderinger, samt tilbakemeldinger fra ansatte for å sikre at HMS-rutinene til enhver tid er i samsvar med nye krav og eventuelle endringer i arbeidsmiljøet.

11.7 Krisehåndtering og risikostyring

Læringsmålet er å gi produsenter av lokal mat og drikke verktøyene de trenger for å planlegge og håndtere krisesituasjoner på en effektiv måte. Gjennom å utvikle en beredskapsplan, implementere risikostyring og forstå hvordan produsenter kan sikre kontinuitet i produksjonen, kan produsenter bedre beskytte seg mot uforutsette hendelser.

Innledning til krisehåndtering og risikostyring

Hva er krisehåndtering?

En innføring i krisehåndterings betydning for lokale produsenter, hvor selv små avvik eller uforutsette hendelser kan ha stor innvirkning på virksomheten.

Dette er risikostyring

Produsentene skal lære å identifisere potensielle trusler mot å holde kontinuitet i produksjonen og utvikle strategier for å håndtere dem.

Beredskapsplanlegging for uforutsette hendelser

Kartlegging av mulige risikofaktorer

Identifisere interne og eksterne trusler - naturkatastrofer, sykdomsutbrudd, logistikkutfordringer, markedsendringer eller politiske beslutninger som kan påvirke produksjon og logistikk.

Utvikling av en beredskapsplan

Dette er et så omfattende emne at det krever et eget kurs. Et slikt kurs ligger utenfor det konseptet som vi her jobber fram. Men her ser vi på rammen og hovedpunktene i utarbeidelsen av en plan for å håndtere krisesituasjoner. I tillegg til rutiner for å ivareta sikkerhet og helse for ansatte kommer:

- Råvare- og forsyningssikkerhet: Kartlegge kritiske råvarer, leverandører og alternative forsyningskilder for å unngå stopp
- Produksjonskontinuitet: Prosedyrer for å opprettholde produksjonen ved strømbrudd, vannmangel eller andre driftsforstyrrelser, inkludert tilgang på nødstrøm og alternative produksjonssteder.
- Lager- og distribusjonsberedskap: Sørge for nødvendig lager av essensielle varer og plan for alternativ distribusjon
- Mattrygghet og kvalitetssikring: Rutiner for trygg håndtering av varer ved f.eks tilbakekalling
- Kommunikasjonsstrategi: Plan for rask og tydelig kommunikasjon med kunder, leverandører og myndigheter

Ansvarsfordeling og kommunikasjonslinjer

Opprette klare roller og ansvar i en krisesituasjon. Definere kommunikasjonslinjer både internt i bedriften og eksternt med partnere, kunder og myndigheter.

Øvelser og simuleringer

Opplegg for jevnlig øvelser som kan forberede produsenten på reelle kriser. Simuleringer kan bidra til å identifisere svakheter i beredskapsplanen og forbedre responsen.

Risikostyring og kontinuitet i produksjon og salg

Identifikasjon og vurdering av risikoer

En systematisk gjennomgang av risikoer som kan påvirke produsentens produksjon, inkludert alt fra råvarer til produksjon og logistikk. F.eks flaskehals i leverandørkjeden, kvalitetsproblemer, endringer i etterspørsel, juridiske endringer, matsikkerhetskrav eller problemer knyttet til markedsføringen.

Kontinuitetsplanlegging

Utvikling av en strategi for å sikre at produksjonen kan fortsette også under vanskelige forhold:

- Identifisering av alternative leverandører og distribusjonskanaler.
- Redusere avhengighet til kritiske ressurser.
- Planlegge for rask omstilling av produksjon ved råvaremangel eller andre utfordringer.

Sikring av kontantstrøm

Krisehåndtering inkluderer også økonomisk risikostyring. Strategier for oppbygging av kapitalreserver og forsikringer for å ha beredskap for tapte inntekter eller uforutsette kostnader.

Håndtering av leverandør- og distribusjonsrisikoer

Leverandørrisiko

Sikre stabilitet i forsyningskjeden gjennom risikoanalyse for viktige leverandører og ha alternativer.

Distribusjonsrisiko

Implementere beredskap for logistikkutfordringer, spesielt for produkter med kort holdbarhet. Bruke digitale verktøy til raskt å overvåke og justere distribusjonskanaler.

Risiko knyttet til matsikkerhet og produktkvalitet

Krisehåndtering for matsikkerhet

Produsenter må være forberedt på matsikkerhetsproblemer som forurensning eller tilbakekalling. Dette punktet inkluderer prosedyrer for hurtig respons og offentlig kommunikasjon i slike situasjoner.

Overvåkning av produktkvalitet

Innføre teknologiske systemer for å sikre konsistent kvalitetskontroll, spore produkter gjennom produksjonskjeden og raskt håndtere eventuelle avvik.

Kommunikasjon og omdømmehåndtering i kriser

Intern og ekstern krisekommunikasjon

Viktigheten av å ha en kommunikasjonsplan som involverer både ansatte, leverandører og kunder. Rask og ærlig kommunikasjon kan redusere skade på produsentens omdømme under en krise.

Bygge tillit hos kundene

Det er avgjørende å opprettholde et godt forhold til kundene gjennom åpenhet og rettidig informasjon. Kundene må vite at produsenten har full kontroll over situasjonen og har konkrete planer for å håndtere enhver krise.

Sosiale medier og digital respons i krisesituasjoner

Sosiale mediers rolle i kriser

Digitale plattformer som Facebook, Instagram og X (Twitter) kan ha en viktig rolle i krisesituasjoner. Rask oppdatering av informasjon på disse plattformene kan bidra til raskt å nå ut til kunder, media og interessenter.

Overvåkning av omtale og respons

Teknologiske verktøy for overvåkning av sosiale medier og nettomtaler kan brukes for å fange opp negativ omtale eller misforståelser som må håndteres raskt under en krise.

Lærdom og evaluering etter en krise

Etterkrise-evaluering

Etter at en krise er over, bør produsenten gjennomføre en grundig evaluering av hvordan krisen ble håndtert. Dette innebærer å vurdere hva som fungerte, hva som kunne vært bedre, og hvordan lignende situasjoner kan håndteres mer effektivt i fremtiden.

Oppdatering av beredskapsplanen

På bakgrunn av evalueringen, oppdateres beredskapsplanen slik at den reflekterer de nye innsiktene som ble oppnådd gjennom krisehåndteringen.

11.8 Logistikk, distribusjon og verdikjede

Læringsmålet er å gi lokale produsenter kompetanse til å optimalisere produksjonsprosesser ved å forbedre effektiviteten i både lagerstyring og transportplanlegging.

De skal lære å finne balansen mellom tilstrekkelig lagerbeholdning og unngå overskudd, samt hvordan de kan planlegge distribusjon på en kostnadseffektiv måte som reduserer tidsbruk. I tillegg vil de få innsikt i hvordan de kan integrere bærekraftige løsninger i logistikken for å redusere miljøpåvirkningen og fremme ansvarlige produksjonsmetoder.

Produsentene har i prinsipp fem valg for sin logistikk – egentransport direkte, produsentsamarbeid direkte, lokal grossist, riksdekkende grossist og kjedegrossist. Så varierer det for hvert av disse alternativene mht tilleggstjenester som f eks produktregistrering, kjedekontakt, fakturering etc.

I dagens marked kalles logistikk av mange for matbransjens siste kamparenaer. På dette kurset lærer produsentene hva riktig logistikk skal koste, med fokus på hvilke hensyn som må tas når de skal velge én av flere mulige logistikkpartnere og -opplegg.

Mye dreier seg om mer enn selve marginberegningen i avtalevilkårene med frittstående og spesialgrossister. Kurset gir derfor produsentene det nødvendige grunnlaget også for å reforhandle allerede inngåtte, men urimelige grossistavtaler.

Deltakerne får også et innblikk i hvordan dagligvarebutikkene er lagt opp og de spesielle «regler» for hvorfor varene ligger akkurat der de gjør, såkalt Space Management eller hylleadministrasjon.

Hva er logistikk?

Definisjon og formål

Logistikk inkluderer styring av vareflyt, informasjonsflyt og pengestrømmer, fra råvareinnkjøp til levering av ferdigvarer til sluttkunde og dokumentasjonen hele veien. Målet er å sikre riktig mengde produkt av riktig kvalitet til riktig tid og kostnad.

Kurset gir produsentene en dyptgående forståelse av logistikkenes betydning for å drive en kostnadseffektiv, bærekraftig og kundeorientert bedrift og få bedre kontroll over logistikk og distribusjon. Kurset tar for seg hele verdikjeden, med fokus på hvordan lokale matprodusenter kan møte utfordringene med kjedekrav, redusere kostnader og finne den beste distribusjonsstrategien. Kurset gjennomgår «spilletts regler» og ser hvordan fortjenesten fordeles i verdikjeden.

Deltakerne vil bli utstyrt med praktiske verktøy og analyseredskaper for å identifisere og redusere kostnadsdrivere, samt få innsikt i hvordan samarbeid og outsourcing kan føre til en mer effektiv ressursbruk. Kurset har fleksible «moduler» og kan tilpasses deltakernes spesifikke behov, inkludert bransjerelaterte eksempler og case-studier. Kursinnholdet dekker også samarbeid med andre produsenter og valg av distribusjonsform, slik at produsentene kan ta mer informerte valg for å øke lønnsomheten. Kurset ser på kriterier for å velge rutiner, transportløsning og system for dokumentstrømmen. Produsentene lærer om oppbyggingen av logistikken i hele verdikjeden og kurset går gjennom regler, krav og praktiske tiltak for produktmerking – både GTIN og EPD, etikettkrav, kartongutforming, palleplan etc.

Logistikkenes utvikling

Historisk utvikling fra militær strategi til dagens betydning i næringslivet. Logistikkenes rolle har vokst i takt med internasjonalisering og konkurransepress, og påvirker nå lønnsomheten i de fleste bransjer.

Kjerneområder i logistikk

Transport, lagerstyring, materialhåndtering, prognoser og ordrebehandling er kjerneområdene innen logistikk, og alle må være godt koordinert for å oppnå høy effektivitet og lave kostnader.

Effektivitetsmål i logistikk

Definisjon av effektivitet i logistikk

Optimalisering av prosesser for å minimere kostnader samtidig som det sikres høy kundetilfredshet gjennom god leveringspresisjon og kort leveringstid.

Måleverktøy og analyseredskap

Gjennomgang av ulike analyseredskap som KPIer, lagersystemer og transportplanlegging for å evaluere effektiviteten i logistikkprosessene.

Produkter og sortiment

Produktutvalgelse

Å forstå markedets behov og justere produktsortimentet deretter. Valg av produkttyper basert på etterspørsel og kostnadsnivå kan bidra til en mer kostnadseffektiv produksjon.

Forvaltning av sortimentet

Metoder for å holde sortimentet oppdatert og unngå overflødige produkter, slik at kostnader knyttet til lager og produksjon reduseres.

Markedsplassing og distribusjonskanaler

Identifikasjon av aktuelle markeder

Analyse av potensielle markeder, både nasjonale og internasjonale, for å nå riktig målgruppe.

Distribusjonsstrategi

Fordeler og ulemper ved direkte (fra produsent til forbruker) og indirekte distribusjon (gjennom grossister eller mellomledd) og hvordan logistikken kan tilpasses produkttype og markedskrav.

Når produsentene skal velge løsning er det både fordeler og ulemper ved å bruke grossist i stedet for å ha distribusjonsansvaret selv. I tillegg finnes det også andre salgskanaler enn butikker, hoteller og restauranter – nettbutikker, Bondens Marked, matfestivaler, spesialbutikker, gårdsbutikker, bensinstasjoner og de nye Reko-ringene. Logistikk er dessuten et av de viktigste og best egnede områdene der små produsenter kan samarbeide fremfor å konkurrere, og slik sett være sin egen grossist.

For produsentsammenslutninger vil dette kurset være et godt hjelpemiddel for å styrke samarbeidsånden og samles om gode og omforente løsninger.

Verdikjeden - forståelse av verdikjedetankegang

Verdikjedens funksjon og rolle

Verdikjedetenkning omfatter alle prosesser fra råvareleverandører til forbrukere, med mål om å minimere kostnader og maksimere effektiviteten i hver del av kjeden.

Samarbeid og forhandling i verdikjeden

Analyse av samarbeid mellom ulike aktører i verdikjeden og hvordan dominans av én aktør kan påvirke forhandlinger og kostnader.

Produsentens egen posisjon i verdikjeden

Hvordan styrke egen posisjon

Tiltak for å sikre en god plass i verdikjeden, inkludert direkte kontakt med handelsledd og samarbeid med leverandører.

Logistikkens rolle utover distribusjon

Hvordan logistikk spiller en nøkkelrolle i hele verdikjeden, ikke bare distribusjonen, og hvordan et godt samarbeid i kjeden gir økonomiske fordeler for produsenten. Riktig organisert logistikk reduserer driftskostnader, gir bedre kundeservice og bidrar til høy kundetilfredshet.

Bransje- og kjedespesifikke krav til produsenter

Forståelse av STAND-krav³⁶ med en innføring i STAND-standarder og andre bransjespesifikke krav, og hvordan disse påvirker produktkvalitet og effektivitet.

Nye produkter, kjedenes nåløye og utfordringer ved produktlansering

Mulighetene og utfordringene for små produsenter når de lanserer nye produkter i en verdikjede dominert av større aktører.

Lokale spesialiteter ut i nasjonal verdikjede

Metoder for å håndtere distribusjon av lokale spesialiteter i en større kjede, inkludert behovet for spesialtilpasset emballasje og transport.

Kostnadsforståelse

Analyse av totale kostnader

Gjennomgang av kostnadselementer som materialhåndtering, emballasje og transport, samt hvordan disse utvikles over tid.

Ulike beregningsmodeller for grossistkostnader

Forståelse av hvordan ulike grossister beregner kostnader, og hva som påvirker deres marginer. Herunder sees også nøye på grunnlaget i de tilfellene der en grossist benytter én og samme %-margin for å beregne sin egen fortjeneste - uavhengig av produktets verdi, mål og vekt samt ifm prisøkninger.

Outsourcing og grossistbruk

Outsourcing som kostnadstiltak

Fordeler og ulemper ved outsourcing, og hvordan dette kan bidra til fleksibilitet og redusere faste kostnader.

Forhandling med grossister

Hvordan forhandle med grossister for å sikre gode marginer og tilgang til markedet.

Praktiske råd for logistikkoptimalisering

Prognoser og etterspørsel

Innføring i prognoseteknikker og metoder for å forutsi etterspørsel, slik som trendanalyse og sesongsvingninger, for å redusere overproduksjon og minimere lagringskostnader.

Lagerstyring og -optimalisering

Hvordan unngå for høyt eller lavt lager ved hjelp av effektive systemer som Just-in-Time (JIT) eller min/maks-styring.

Transportoptimalisering, transportkostnader og miljøhensyn

Bruk av miljøvennlige og kostnadseffektive transportmetoder som kan bidra til rask og rimelig levering, herunder vurdering av ulike transportører og ruteoptimalisering.

³⁶ <https://stand.no/> og <https://stand.no/om-stand/>

Emballasje og returhåndtering

Måter å redusere emballasjekostnader, inkludert valg av resirkulerbare materialer og optimalisering av emballasjestørrelse.

Kundeoppfølging og kundetilfredshet

Effektive systemer for ordrebehandling og oppfølging som gir leveringssikkerhet, sikrer høy kundetilfredshet og reduserer risikoen for feil.

Produsentsamarbeid og delte ressurser

Fordeler ved samarbeid med andre produsenter. Hvordan deling av ressurser som transport, lager og ordrehåndtering kan redusere kostnader og styrke markedsposisjonen.

Valg av distribusjonsform

Direkte vs. indirekte distribusjon

Gjennomgang av ulike modeller med respektive fordeler og ulemper som følger ved direkte distribusjon til handelsleddene kontra bruk av grossister eller andre mellomledd.

Valg av distribusjon basert på målgruppe

Hvordan målgruppen påvirker valg av distribusjonsform og strategier for å nå kunder på en effektiv måte.

En viktig del av kurslitteraturen er Salgslagets veiledningshefte *Veien til Markedet*³⁷.

³⁷ https://docs.google.com/viewer?url=https%3A%2F%2Fsalgslaget.no%2Fwp-content%2Fuploads%2F2023%2F08%2Fveien_til_markedet.pdf

11.9 Markedsføring og merkevarebygging

Læringsmålet er å gi produsentene en forståelse av hvordan de kan bygge sterke merkevarer og markedsføre sine produkter på en måte som skaper engasjement og lojalitet.

Kurset dekker spennet fra å definere en merkevare til å utvikle strategier for å skalere opp fra lokal gårdsbutikk til riksdekkende salg i nasjonale markeder. Gjennom praktiske eksempler, gruppearbeid og diskusjoner vil produsentene få de nødvendige verktøyene og lære hvordan de kan skape en unik identitet, kommunisere verdier og bygge varige relasjoner med forbrukerne.

Innledning til merkevarebygging

- Hva er en merkevare?
- Hvorfor er merkevarebygging viktig for lokale produsenter?
- Eksempler på vellykkede lokalmatmerker

Kjenn ditt marked og din målgruppe

- Segmentering lokalt, regionalt og nasjonalt
- Hvem er forbrukerne, også lokale kunder vs. nettbaserte
- Hvordan oppfatter forbrukerne produktet? Historiefortelling og opprinnelse
- Kjøpsatferd og hvilke verdier forbrukerne vektlegger, bærekraft, kortreist, kvalitet

Identitet og differensiering av merkevaren

- Hvordan skape en unik merkevare og differensiere seg fra konkurrentene
- Utforming av visuell identitet - logo, emballasje, farger, design
- Fortellingen bak produktet: Hvor kommer det fra? Hva gjør det spesielt?
- Hvordan bygge lokal tilhørighet og tillit

Branding-strategi for ulike salgskanaler

- Skape en autentisk forbrukeropplevelse i *egen gårdsbutikk*
- Skreddersyng av merkevaren for *netthandel og digitale plattformer* (visuell kommunikasjon, produktpresentasjon, forbrukerservice)
- Hvordan profilere seg i direktesalg *på matfestivaler og markeder?*

Skaleringsstrategier: Fra lokal til nasjonal tilstedeværelse

- Slik tilpasses merkevaren ved utvidelse til nye markeder
- Slik bør det jobbes med større kjeder og grossister i riksdekkende kanaler
- Emballasjedesign for større markeder - logistikk, holdbarhet, miljøhensyn etc
- Hvordan kan sertifiseringer og kvalitetsstempler bidra til å bygge tillit nasjonalt?

Kommunikasjons- og markedsføringsstrategi

- Sosiale mediers plattformer og innhold som bygger troverdighet og tiltrekker forbrukere
- Historiefortelling i digitale og tradisjonelle kanaler – SoMe, video, blogg, PR etc
- Samarbeid med influensere og lokale ambassadører
- Kanaluavhengig markedsføringsstrategi - hjemmeside, nettbutikk, gårdsbutikk, markedsaktører

Kundelojalitet og merkevereverdi over tid

- Slik skapes lojalitet gjennom forbrukerklubber, eksklusive produkter, abonnementstjenester etc
- Måling av merkevereverdi og forbrukertilfredshet
- Oppfølging og videreutvikling av merkevaren basert på tilbakemeldinger og markedstrender

Bærekraft og etikk i merkevarebygging

- Integrering av bærekraftige verdier i merkevarekommunikasjonen
- Viktigheten av transparens - vær tydelig på opprinnelse, produksjonsmetoder og miljøpåvirkning
- Slik påvirker etikk og samfunnsansvar merkevaren nasjonalt og internasjonalt

11.10 Matkultur, måltidskultur og opplevelsesutvikling

Læringsmålet er å bevisstgjøre og vise produsenter av lokal mat og drikke hvordan de kan integrere matkultur, sensorikk og opplevelsesutvikling for å skape unike produkter og øke forbrukernes engasjement. Gjennom å kombinere disse elementene med tradisjonelle og moderne teknikker vil lokale produsenter kunne styrke sin posisjon i markedet og tiltrekke seg både lokale og internasjonale kunder. Begrepet opplevelsesbasert tillit (hos forbrukerne) er et element i flere av kursene som her er presentert og omtalt.

Matkultur og måltidskultur som del av produktutviklingen

Hva er matkultur?

En introduksjon til hvordan matkultur defineres og varierer mellom ulike regioner, og hvordan den påvirker identitet og verdi for lokal mat og drikke. Dette er spesielt relevant for produsenter som ønsker å bygge videre på lokale mattradisjoner eller innovativt videreutvikle dem.

Måltidets rolle i matkulturen

Måltidskulturen omfatter ikke bare hva vi spiser, men også hvordan og med hvem vi spiser. Dette påvirker hvordan lokal mat og drikke kan presenteres og nytes, og åpner opp for å skape helhetlige opplevelser rundt maten.

Autentisitet og historiefortelling i produktutvikling

Slik kan produsenter bruke historiene bak produktene sine til å bygge en unik merkevare. Dette inkluderer å trekke inn kulturarv, tradisjoner, råvarevalg og bærekraftige produksjonsmetoder som en del av produktutviklingen.

Opplevelsesutvikling for lokale produsenter

Hva er opplevelsesbasert matproduksjon?

Utforskning av konseptet der matproduksjonen ikke bare fokuserer på produktet, men også på den totale opplevelsen forbrukerne får. Lokale produsenter kan dra nytte av dette ved å invitere folk til å ta del i matproduksjonen f.eks gjennom gårdsbesøk, smaksprøver eller matlagingskurs.

Matfestivaler og markeder

Lokale produsenter kan delta i, eller arrangere matfestivaler og markeder for å fremme sine produkter og gi forbrukerne en opplevelse knyttet til lokal matkultur. Dette skaper en interaktiv plattform der produsentene kan få direkte tilbakemeldinger fra forbrukere og bygge relasjoner.

Turisme og matopplevelser

Om samspillet mellom produksjon av lokal mat og drikke og turisme. Lokale produsenter kan utvikle opplevelser som tiltrekker seg turister, som spesialtilpassede mat- og gårdsomvisninger, demonstrasjoner av produksjonsmetoder eller workshops. Dette gir et konkurransefortrinn i turistmarkedet.

Sensorisk analyse og smakstesting

Hva er sensorisk analyse?

En innføring i sensorisk analyse som en vitenskapelig metode for å evaluere produkter basert på smak, lukt, tekstur og visuelle egenskaper. Sensorisk analyse er avgjørende for å sikre at produkter lever opp til høye kvalitetsstandarder og forbrukernes forventninger.

Bruk av smakstesting i produktutvikling

Regelmessige smakstester kan hjelpe lokale produsenter med å justere oppskrifter og produkter for å imøtekomme markedets etterspørsel. Dette kan også gi nyttige tilbakemeldinger om hvordan produktene skiller seg fra konkurrentene.

Forbrukerpreferanser og smaksprofiler

Forståelse for ulike målgruppers preferanser kan forme utviklingen av nye produkter. For eksempel kan en sensorisk analyse brukes til å identifisere hvilke smaksprofiler som appellerer mest til et bestemt publikum, enten det er lokale, nasjonale eller internasjonale forbrukere og markeder.

Grunnleggende matlagingsteknikker for produsenter

Kunnskap om tradisjonelle og moderne matlagingsteknikker

Produsenter må ha en solid forståelse av grunnleggende matlagingsteknikker for å utvikle og finjustere produktene sine. Dette innebærer at de med utgangspunkt i sin egen basisteknikk også må kjenne til og kunne inkludere teknikker som sylting, fermentering, røyking og tilberedning av kjøtt, grønnsaker og bakverk.

Innovering gjennom matlaging

Lokale produsenter kan benytte seg av tradisjonelle matlagingsteknikker i kombinasjon med innovasjon for å skape nye produkter. For eksempel kan fermenteringsmetoder forbedres ved bruk av ny teknologi for å forkorte modningstid eller forbedre smak.

Teknologi i matlaging

Moderne kjøkken- og produksjonsteknologi som sous-vide, dehydrering eller lavtemperaturkoking kan brukes for å oppnå høyere presisjon i matlagingen og forbedre produktkvaliteten.

Kombinasjon av matkultur og opplevelse som markedsstrategi

Merkevarebygging gjennom opplevelser

Lokale produsenter kan bruke opplevelsesutvikling og matkultur som en del av sin merkevarestrategi. Dette kan inkludere bruk av sosiale medier eller gårdsbesøk for å formidle historiene bak produktene eller å tilby matopplevelser som er unike for den regionen de opererer i.

Direkte salg og forbrukerlojalitet gjennom opplevelser

Å tilby unike opplevelser, som smaksopplevelser på gården eller guidede turer i produksjonsanlegg, kan øke forbrukerlojaliteten og skape langsiktige forbruker-relasjoner. Dette kan også føre til økt direkte salg, spesielt ved å kombinere fysiske og digitale kanaler.

Skape minneverdige opplevelser

En kombinasjon av sanseintrykk, matkultur og lokal historie kan skape en helhetlig og minneverdig opplevelse som setter lokale produsenter i en unik posisjon i markedet.

11.11 Teknologi, digitalisering og digital kompetanse

Læringsmålet er å gi produsenter av lokal mat og drikke en helhetlig innsikt i hvordan digital kompetanse og teknologiske verktøy kan optimalisere verdikjeden, fra produksjon og produktutvikling til markedsføring og logistikk.

Deltakerne vil lære å bruke markedsdata, automatiseringsverktøy og kommunikasjonsteknologi for å drive en mer effektiv, fremtidsrettet og bærekraftig virksomhet. Målet er å gi produsentene ferdigheter til å nå ut til flere forbrukere, bygge omdømme og forbedre forretningsdriften.

E-handel og netthandel

Opprette og administrere nettbutikk

Deltakerne lærer hvordan de setter opp og administrerer sin egen nettbutikk på ulike digitale plattformer for å selge produkter direkte til forbrukere.

Bruk av E-handelsplattformer

Presentasjon og erfaring med salg via dagens digitale markedsplasser for å utvide markedstilgangen og nå flere forbrukere.

Digital Markedsføring

Sosiale medier

Kompetanse i bruk av sosiale medier for å promotere produktene, dele historier fra produksjonen og engasjere målgruppen uten å måtte bruke store ressurser.

SEO (Søkemotoroptimalisering)

Grunnleggende kunnskap i optimalisering av nettsider og innhold for å øke synligheten i søkemotorer som Google.

E-postmarkedsføring

Bruk av verktøy som Mailchimp til nyhetsbrev for å informere forbrukere om nye produkter og kampanjer.

Logistikk og Ordrebehandling

Digital Ordrebehandling

Innføring i automatiserte systemer for effektiv håndtering av bestillinger, leveranser og forbrukerdata.

Digitale Betalingsløsninger

Implementering av løsninger som f eks Vipps og PayPal i nettbutikken for enkel og sikker betaling.

Dataanalyse og Forretningsutvikling

Kundeanalyse og Salgsdata

Kunnskap om Google Analytics og Facebook Insights for analyse av forbrukeratferd og trender, samt regnskapssystemer for økonomisk oversikt.

Prissetting og Produktutvikling

Analyse av data for å tilpasse prising og utvikle produkter som møter markedets behov.

Digital Kommunikasjon og Kundeservice

Kundekommunikasjon

Bruk av chat, e-post og sosiale medier for rask og profesjonell respons til forbrukere.

Online Omdømmebygging

Overvåking og respons på forbruker anmeldelser for å forbedre omdømme og forbrukertilfredshet.

Sporbarhet og Bærekraft

Digitale sporingssystemer

Implementering av verktøy for å sikre sporbarhet i produksjonen og dermed bygge tillit hos forbrukerne.

Bærekraftsdokumentasjon

Bruk av digitale kanaler til å kommunisere miljøvennlige og bærekraftige produksjonsmetoder.

Teknologi for produksjon og lagerstyring

Automatisering av produksjon

Bruk av digitale verktøy for å forbedre produksjonseffektivitet og redusere svinn.

Lagerstyring

Systemer for å planlegge produksjon og ha oversikt over lagerbeholdning i sanntid.

Innovasjon og fremtidige trender

Kunstig Intelligens (KI) og maskinlæring

Muligheter for KI innen forbrukeranalyse, logistikk og automatisering av markedsføring.

Blockchain for Sporbarhet

Teknologi for å sikre transparens og bygge tillit.

Kilder og bruk av markedsdata

Identifikasjon av datakilder

Deltakerne lærer å kartlegge eksterne (bransjerapporter, sosiale medier) og interne datakilder (salgsdata, forbrukerundersøkelser) for å få bedre markedsinnsikt.

Målgruppeanalyse

Segmentering og tilpasning av markedsføring gjennom enkle CRM-verktøy for å treffe målgruppens behov.

Bruk av Dataanalyseverktøy

Google Analytics og andre verktøy for å identifisere vekstmuligheter og justere markedstilnærming.

Produktregistrering (GTIN, QR-koder, EPD, EDI)

GTIN

Bruk av internasjonale identifikasjonsnummer for å sikre sporbarhet i verdikjeden.

QR-koder

Bruk av QR-koder på emballasje for å gi forbrukere produktinformasjon.

EPD og EDI

For produktregistrering hos grossister og effektiv datautveksling med kunder.

11.12 Salg av lokal mat og drikke

Kurset og disposisjonen er basert på en blanding av praktisk veiledning, Salgslaget kunnskap om marked og logistikk samt generell forretningsutvikling og markedsføringspraksis.

Læringsmålet er å gi lokale produsenter - som ønsker å optimalisere sine salgs- og distribusjonsmuligheter – nødvendige praktiske tips og verktøy som kan hjelpe dem å nå markedet effektivt samt å trene på praktisk bruk av hjelp og hjelpemidler. Kurset tar for seg både tradisjonelle og digitale salgskanaler, og tar hensyn til spesifikke utfordringer og muligheter for eksport, samarbeid med horeca og å selge gjennom spesialforretninger og nettbaserte plattformer.

Kundeidentifisering og målgruppeforståelse

Segmentering av kundemarkeder

Forstå hvilke grupper som vil verdsette lokale produkter - bevisste forbrukere, handel, horeca og offentlige innkjøpere. Kundebehov, demografi og atferd spiller en sentral rolle i markedsstrategien.

Bygge merkevareautentisitet

Hvordan den gode historien bak produktet skal fortelles, med vektlegging av det unike (kortreist, bærekraftig, håndlaget etc). Dette gir differensiering i markedet og skaper emosjonell tilknytning til produktet hos forbrukerne.

Direktesalg og forbrukerbearbeiding

Kundelojalitet gjennom relasjonsbygging

Vise og demonstrere hvordan produsentene kan få direkte kontakt med forbrukerne på markeder, messer eller gjennom gårdsutsalg. En minneverdig opplevelse med smaksprøver, personlig service og informasjon om produktene etablerer opplevelsesbasert tillit³⁸.

Forbrukerkommunikasjon

Effektiv bruk av digitale kanaler som nyhetsbrev, sosiale medier og blogginnlegg for å engasjere forbrukerne og holde dem oppdatert om nye produkter og tilbud. Dette bidrar til gjentatte kjøp og lojalitet.

Nettbutikk og digital handel

Valg av nettbutikkløsning

Gjennomgang av ulike plattformer for å få opp en enkel og brukervennlig nettbutikk som er tilpasset handel med lokal mat og drikke mht logistikk, betaling, lagerstyring osv. Nettbutikken kan være i produsentens egen regi, i samarbeid med andre produsenter eller som en del av tredjepart.

Digital markedsføring

Implementering av SEO (søkemotoroptimalisering) og annonsering via Google Ads og sosiale medier for å nå flere forbrukere. Digital synlighet som kritisk element for å tiltrekke forbrukere som ikke kan nås fysisk.

Frakt og logistikk

Sikring av at produktene kan leveres effektivt og trygt. Spesielt for lokal mat og drikke, må fraktmetodene være tilpasset slik at matens kvalitet bevares under transport.

³⁸ - Hanne Therese Nordli, Bygdeforskning, Dagens og framtidens bønder, Rapport 10/08

- Pine and Gilmore, October 2011, Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism

Salgskanaler og optimalisering av salgsprosesser

Utgangspunktet er «trappa» i pkt 5 – «Hva er «lokalmat?» som viser oversikten over aktuelle salgskanaler. Samtlige kanaler blir gjennomgått slik at produsentene får innsikt i de ulike kanalenes fordeler og utfordringer, samt kunne vurdere hvilke som passer best for egen virksomhet. Hva skiller dem og hvordan kan produsenten kombinere flere strategisk?

Basert på Salgslagetets erfaringer vil konseptet være korte presentasjoner med diskusjon og erfaringsutveksling. Avslutningen på dette punktet vil så være en workshop med utforming av deltakernes individuelle salgsstrategi.

Produsentene må tilpasse strategi, priser, logistikk og markedsføring til hver kanal og optimalisere sin salgsprosess etter dette for å få best mulig salg. Salgsprosessen går fra etablering av kontakt til avsluttet salg. For direktesalg i gårdsbutikk, nettbutikk, Reko, Bondens Marked, festivaler må produsentene fokusere på forbrukeropplevelse, synlighet og effektive betalingsløsninger. Til fysiske butikker, lokale butikker, spesial-forretninger og dagligvare gjelder det å ha en tydelig og relevant produktpresentasjon, bygge relasjoner med innkjøpere og sikre jevn og riktig levering over tid. Stikkord for salg til horeca og offentlige innkjøpere vil være å kartlegge riktig beslutningstaker, å ha en profesjonell presentasjon for samtalen ved innsalget, sikre stabil leveranse og ha konkurransedyktige priser. For både nettbutikker og eksportkunder vil de viktigste elementene være effektiv logistikk, god produktbeskrivelse og strategisk markedsføring for å få maksimal synlighet. Viktige momenter vil også være:

1. **Direktesalg**
 - Egen gårdsbutikk – fordeler, ulemper og praktiske hensyn
 - Gårdsbutikknettverk – samarbeid for økt synlighet og forbrukerstrøm
 - Egen nettbutikk – logistikk, markedsføring og betalingsløsninger
 - Eksterne nettbutikker – samarbeid med etablerte plattformer
2. **Markeder og arrangementer**
 - Festivaler og messer – midlertidige salgsarenaer og synlighet
 - Reko – muligheter og begrensninger i direktesalg via Facebook
 - Bondens Marked – fordeler med etablerte markeds plasser for lokalmat
3. **Salg via fysiske butikker**
 - Lokal butikk – direkte samarbeid og varelevering
 - Spesialbutikker og selektiv dagligvare – kvalitetsfokus og nisjeprodukter
 - Regional dagligvare – hvordan komme inn hos regionale kjeder
 - Riksdekkende dagligvare – krav, volum og logistikk
4. **Salg til horeca (hotell, restaurant, catering) og offentlige innkjøpere**
 - Lokal horeca og offentlige innkjøpere – muligheter i nærmarkedet
 - Selektiv horeca og offentlige innkjøpere – premium-markedet
 - Regional horeca og offentlige innkjøpere – større avtaler og logistikk
 - Riksdekkende horeca – leveransekrav og samarbeid med grossister
5. **Eksport**
 - Muligheter, krav og strategier for internasjonale markeder

Kurset ser også nøye på grossistavtaler. For å kunne levere større volum til dagligvarekjeder eller horeca og offentlige innkjøpere, kan samarbeid med en grossist være avgjørende. Kurset tar for seg forhandlingsstrategier og hvordan produsentene kan sikre at deres produkter blir synlige, kalkulert riktig og promotert hos grossistene.

Eksportmuligheter og internasjonale markeder er emner i flere kurs. I dette kurset ser vi på regelverket for eksport, med en gjennomgang av regulatoriske krav som gjelder for eksport av lokal mat og drikke, inkludert matsikkerhetsstandarder og produktmerking for internasjonale markeder. Produsentene

skal lære også å bygge en digital eksportstrategi ved hjelp av nettbaserte verktøy og plattformer for å nå frem til nisjemarkeder som verdsetter lokale produkter internasjonalt.

Sertifiseringer og kvalitetsstempler

Bruk av geografisk opprinnelsesmerking

Mange forbrukere legger vekt på sertifiseringer som garanterer kvalitet og opprinnelse. Kurset tar for seg de viktigste merkeordningene innenfor dette segmentet. F eks kan både den norske og europeiske «beskyttet geografisk betegnelse» PGI styrke tilliten til produktet.

Bærekraftsertifiseringer

Å få sertifiseringer innen bærekraft (som Debio for økologisk produksjon) kan være et salgsargument som gjør produktet mer attraktivt for miljøbevisste forbrukere.

Salg via Vinmonopolet og alkohollovgivning

Reguleringer ved salg av alkoholholdig lokal mat og drikke

For produsenter av lokal drikke med alkoholinnhold, kreves forståelse for de strenge reguleringene rundt salg. Vinmonopolet og gårdsutsalg er de viktigste salgskanalerne for alkoholholdige produkter, men det krever riktig lisensiering og logistikk.

Reduksjon av matsvinn i salgskjeden

Planlegging og prognoser

Produsentene skal lære å bruke salgsdata og etterspørsel for å produsere riktig mengde og unngå overproduksjon. Dette reduserer matsvinn og sparer kostnader.

Salg av produkter med kort holdbarhet

Kurset gjennomgår aktiv bruk av rabatter og spesielle tilbud på mat og drikke som nærmer seg utløpsdato, enten via nettbutikken eller på markeder. Dette er også et godt bærekraftstiltak.

11.13 Forhandlingsteknikk

Læringsmålet er å gi produsentene en grundig forståelse av forhandlingsteknikk, forhandlingsprosessen, spesifikke utfordringer i dagligvarehandelen og strategier for å navigere i komplekse forhandlingsituasjoner.

Kurset inkluderer interaktive øvelser og rollespill med video-opptak for å sikre praktisk anvendelse av lært teori. De aktuelle av Salgslagets samarbeidspartnere innenfor dette fagområdet har mange års erfaring for at kombinasjonen av teori og praktiske øvelser sikrer at produsentene blir godt rustet for å oppnå gunstige avtaler.

Innledning til forhandlinger

- Hva innebærer det å forhandle og hva forhandles det om?
- Grunnleggende forhandlingsteknikk
- Forberedelsens betydning
- Hva kan forventes i forhandlingsmøtet?
- Oppfølging etter forhandlingene
 - Ved negativt resultat
 - Ved positivt resultat

Forhandlingsteknikk - generelt

- **Forberedelse**
 - Se mulige scenarier
 - Vær myk i form, hard i sak
- **Før forhandlingene**
 - Informasjon til kunden før møtet
 - Sett konkrete mål
 - Utvikle en plan med best/worst case-scenarioer
- **Forhandlingsmøtet**
 - Innledning og oppsett
 - Spørsmål – form og formål
 - Bruk og misbruk av tillit
 - Gjensidige prioriteringer
 - Notering og referering av informasjon

Forhandlingssystemet i detalj

- **Kjennetegn på en god forhandler**
 - Kommunikasjon som fundament
 - Innhenting av informasjon om den andre parten
 - Kundeforholdet som en investering
 - Bygge tillit og relasjoner
 - Tilpasning og endring for gode resultater
 - Unngå irritasjon
 - Tester og oppsummeringer underveis
 - Unngå motforslag
 - Kreativitet i problemløsning
 - Fokus på vinn-vinn situasjoner

Spesielt for dagligvarebransjen

- **Forhandlingssystemet**
 - *Forståelse av struktur og prosesser i dagligvarebransjen*
- **Samarbeidsbonuser og fellesmarkedsføring (Joint Marketing) – gjenytelser**
 - *Hvordan disse påvirker forhandlingene*
- **«Pengeflytting» internt i paraplykjedene**
 - *Hvordan ressurser og midler distribueres*
- **Høstjakta og paraplykjedenes regi**
 - *Sesongmessige forhandlinger og strategier*
- **Nye produkter vs eksisterende**
 - *Hos produsent*
 - *I kategori*
- **Lanseringsvinduene**
 - *Planlegging av sortiment og pris*
- **Rammer for samarbeidet**
 - *Etablering av felles mål og forventninger*
- **Forberedelser**
 - *Nøkketrinn for vellykkede forhandlinger*
- **Markedskunnskap**
 - *Betydningen av å kjenne markedet og konkurrentene*
- **Fokuserte hovedmål**
 - *Definering av klare mål for forhandlingene*
- **Oppbygging av Plan B**
 - *Alternativer dersom forhandlingene ikke går som planlagt*

Forhandlinger med kjede og butikk

- **Forskjeller på lokalmatansvarlig i kjedene**
 - *Rema, Coop, NorgesGruppen, Bunnpris osv*
- **Egenpresentasjon – sentrale punkter**
 - *Bedriften: SWOT-analyse*
 - *Produkter: EFU (Egenskap, Fordel, Utbytte)³⁹*
 - *Marked og konkurransesituasjon*
 - *Vareregistrering: GTIN, EPD osv.*
 - *Logistikk og butikkarbeid*
 - *Markedsplan og markeds mål*
 - *Priser og betingelser*
 - *Markedshjelp: Opplæring, demo osv.*

Spørsmål som forhandlingsteknikk

- Hvorfor stille spørsmål?
- Åpne og lukkede spørsmål
- Når kan du si NEI?

Avslutningsfasen av Forhandlingen

1. Strategier for en vellykket avslutning
2. Håndtering av positivt utfall og avtale i boks
3. Håndtering av negativt utfall
4. Ingen avklaring: Hva nå?

³⁹ <https://estudie.no/efu-metoden/>

11.14 Kontraktsrett, lover og reguleringer

Læringsmålet er at produsentene skal ha kompetanse til å sikre seg bedre avtaler. Å forhandle frem gode avtaler er en avgjørende ferdighet for lokale produsenter og gode forhandlingsevner er essensielle for å sikre lønnsomme avtaler enten det gjelder å sikre grossistavtaler, leverandørkontrakter eller betingelser med detaljhandelen og andre kunder.

Målet for slike forhandlinger er å øke egne marginer, forbedre samarbeidet og skape langsiktige relasjoner som styrker produsentens posisjon. Derfor er det viktig for produsentene å kjenne til og beherske konkrete forhandlingsteknikker.

Ved å forberede seg godt, fokusere på gjensidig fordelaktige løsninger og holde seg rolig under press, kan produsenten øke sannsynligheten for å oppnå bedre avtaler. Det er viktig å se på forhandlinger som noe mer enn bare pris – det handler om å bygge partnerskap og skape verdi for begge parter over tid.

Det følgende er et utdrag fra de viktigste seansene og læringspunktene under kurset, men er ikke en komplett oppstilling av disse.

Forberedelse

Nøkkelen til suksess

Forberedelse er den viktigste faktoren for vellykkede forhandlinger. Produsentene vil her lære viktigheten av å ha full oversikt over sine egne mål, prioriteringer, kostnader, begrensninger, marginer og prisnivået i markedet før de går inn i en forhandling. Er målet bedre prisvilkår, lengre betalingsfrister eller bedre logistikk? Det vises også poenget med å sette minimums- og maksimumsmål før forhandlingen starter. Det er viktig for produsenten å vite hvor produksjonskostnadene ligger for å kunne sette en realistisk minstepris. Dette er spesielt viktig når det forhandles med grossister eller detaljister som vil presse prisen.

I tillegg viser vi hvordan de kan samle så mye informasjon som mulig om motparten. Hvem er de? Hva er deres forretningsstrategi? Hva har de behov for? Jo mer produsenten vet om deres interesser, jo lettere kan det finnes eller lages et felles grunnlag for forhandlingene.

Bygg tillit og langsiktige relasjoner

Forhandlinger handler ikke bare om å få det du vil ha der og da, men også om å bygge relasjoner som kan vare over tid. En lokal produsent er ofte avhengig av langsiktig samarbeid, spesielt med distributører, leverandører og handelskunder.

Tillitsbygging starter med å være transparent om mål og begrensninger, utfordringer som en liten produsent, men samtidig understreke verdien og kvaliteten på produktene.

Tips for å bygge tillit

- Dele informasjon om mål, men uten å avsløre forhandlingsgrenser. Dette skaper tillit, men gir også rom til å forhandle videre.
- Vise forståelse for motpartens situasjon og lytte til deres behov og bekymringer. Hvis produsenten viser forståelse og vilje til å samarbeide, er det større sjanse for å finne løsninger som gagnar begge parter.
- Vise langsiktig tankegang og unngå å presse frem kortsiktige gevinster. Det kan skade et langsiktig samarbeid og redusere mulighetene for at avtalen kan utvikles over tid.

Finn løsninger som gir gjensidig nytte

En av de mest effektive forhandlingsteknikkene er å finne løsninger som er fordelaktige for begge parter, også kalt vinn-vinn-løsninger. Dette krever kreativitet og fleksibilitet. I stedet for å fokusere på pris alene, kan produsenten forhandle om andre faktorer som betalingsbetingelser, leveringstider eller markedsføringsstøtte.

For eksempel, hvis en grossist eller detaljist ønsker lavere priser, men produsenten ikke har rom for dette, kan det heller tilbys rabatter ved større volumkjøp eller inkludere markedsføringsstøtte som en del av avtalen. Dette gir kunden en følelse av å ha fått mer verdi, samtidig som produsenten beskytter sine marginer.

Håndtering av press og motstand

Under forhandlinger kan produsenten oppleve at motparten utøver press for å få aksept for urimelige eller ukomfortable betingelser. I slike tilfeller er det viktig å bevare roen og unngå å gi etter for raskt. En teknikk som ofte brukes i forhandlinger er ankring, der den ene parten setter en høy eller lav pris tidlig i prosessen for å påvirke referanserammen. For eksempel, hvis motparten foreslår en svært lav pris, kan det være fristende å gå med på et kompromiss som fortsatt er lavere enn du ønsket. Her gjelder det for produsenten å holde fast på sine egne kalkyler og mål.

Baser diskusjonen på fakta

Hvis motparten kommer med urimelige krav, kan produsenten alltid vende tilbake til de harde tallene – produksjonskostnader, markedsverdien av produktet og sine egne krav for å opprettholde lønnsomhet.

Vær forberedt på kompromisser

Ikke vær redd for å si nei til en dårlig avtale. Hvis produsenten har forberedt alternative løsninger eller en plan B, gir det styrke i forhandlingene.

Bruk stillhet som verktøy

Når motparten presser, kan en pause gi produsenten tid til å tenke og vurdere neste trekk. I så tilfelle kan produsenten be om en pause. Stillhet kan også få motparten til å revurdere sine krav.

11.15 Eksport av lokal mat og drikke

Læringsmålet er å gi produsentene nødvendig innsikt i viktige aspekter i internasjonalt salg, med fokus på både praktiske, kulturelle og strategiske elementer.

Kurset dekker alt fra forberedelser og kulturforståelse til markedsføring og logistikk for eksport. Produsentene skal lære å bygge sterke relasjoner med internasjonale partnere, beskyttelse av sine immaterielle verdier og bruke messer og pitch som viktige salgsverktøy. Produsentene skal også forstå navigeringen i et komplekst internasjonalt regelverk, samt kunne forhandle og tilpasse seg forskjellige markeder.

Det er naturlig at Innovasjon Norge (IM) spiller den sentrale rollen i dette kurstrinnet, supplert av evt faglig partner. Det kan også vurderes hvorvidt det er hensiktsmessig å kople inn produsenter som har erfaring fra internasjonalt salg, for å presentere sine erfaringer og beste praksis.

Produsentene på kurset skal ha en bred og solid forståelse for utfordringene de står overfor når de vil selge sine produkter i andre land. De skal kjenne til sentrale begreper, modeller, strategier og teori som de kan benytte seg av for å markedsføre sine produkter. De skal også kjenne til kulturelle, juridiske, politiske og økonomiske faktorer de må ta høyde for og kunne oppdatere sin egen kunnskap om internasjonal markedsføring av norsk mat generelt og sine produkter spesielt.

Det er krevende å videreutvikle en liten bedrift til noe større. Produsentene trenger både finansielle ressurser og ny kunnskap for å bygge markedsandeler gradvis og organisk. Kurset vil gi produsentene kompetanse til å kunne tenke og handle i utenlandske markeder, bruk av merkantile verktøy som pitching og salgsaktiviteter som f eks messer.

Nøkkelspørsmål og forberedelser til eksport

Hvorfor eksportere?

Lokale produsenter kan utvide sitt marked ved å eksportere, men dette krever nøye planlegging, definisjon av konkrete vekstambisjoner og kvantifisering av disse. Hvilke markeder vil man inn i, og hvor mye vekst forventes? Disse vekstambisjonene vil styre eksportstrategien.

Produktets egnethet for eksport

Har produktet riktig kvalitet, emballasje og holdbarhet for de spesifikke eksportmarkedene? Produsentene skal lære om den avgjørende overgangen fra produktfokus til kundefokus, om å forstå forbrukernes behov i eksportmarkedet og hvordan tilpasse produktet deretter.

Markedsundersøkelser og målretting

Geografiske målsettinger og ambisjoner

Eksport til EU eller til Asia?

Identifisering av eksportmarkeder

Bruk av markedsanalyser for å finne de mest lovende markedene for produktet med fokus på etterspørsel etter autentiske, bærekraftige produkter samtidig som produsenten er bevisst på lokal konkurranse og markedsdynamikk.

Kulturforståelse og tilpasning

Kulturkunnskap er nøkkelen til å bygge tillit og for suksess med internasjonale partnere og kunder. Dette kan kreve et tilpasset produkt med en omdefinert merkevarekommunikasjon og markedsføring tilpasset kundens kulturelle preferanser.

Internasjonal markedsføring og merkevarebygging

Internasjonal markedsføring

Produsentene skal lære om bygging av et sterkt, internasjonalt tilpasset merke, med fokus på produktets opprinnelse, bærekraftig produksjon og kvalitet sammen med aktiv bruk av digitale kanaler som sosiale medier og nettsider der historiefortellingen formidler produktets autenticitet.

Skiftet fra produktfokus til kundefokus

Fokus flyttes fra kun å selge et produkt til å skape relasjoner og om å forstå kundenes preferanser, forventninger og markedets trender i de ulike landene for dermed å skape et sterkt kundeforhold.

Internasjonale forhandlingsteknikker

En innføring i kulturelle forskjeller i forhandlinger. Det som fungerer i ett land kan være uakseptabelt i et annet. Øving på ferdigheter i internasjonalt salg og forhandlinger, inkludert hvordan produsenter bruker non-verbale signaler.

Regelverk og sertifiseringer

Internasjonale matstandarder og regelverk

Forståelse av kravene til eksport av mat og drikke, inkludert matsikkerhetskrav og sertifiseringer som kan være avgjørende for å få tilgang til enkelte markeder. Her må produsentene ha rutiner for egen kontroll av at et produkt overholder kravene for produksikkerhet og kvalitetsstandarder.

Sentrale handelsdokumenter

Kjennskap til de viktigste eksportdokumentene, som eksportlisenser, tollpapirer og opprinnelsesbevis for å unngå at forsendelser stoppes eller at produsenten får bøter.

Logistikk og distribusjon

Effektiv logistikk og distribusjon

Planlegging av distribusjonen for å sikre at produktene kommer frem i god stand. Kartlegge lokale logistikkpartnere og etablere fraktopplegg som balanserer kostnader og sikkerhet. Etablering av relasjoner til distributører og grossister i eksportmarkedet er en nøkkel til å nå ut i markedet raskt og effektivt.

Prisstrategier for eksportmarkedene

Kostnader ved eksport

Inkludering av frakt, toll og lokale avgifter i prisen. Beregning av effekten av valutaendringer. Utvikling av en prisstrategi som er konkurransedyktig, fleksibel og tilpasset markedsbehovene.

Forhandlingsstrategier

Tilpasning av priser og betalingsbetingelser i forhandlinger med internasjonale partnere. Vurdering av betalingsrisiko og kontraktsvilkår som beskytter produsentens interesser.

Sikring av immaterielle verdier

Beskyttelse av immaterielle rettigheter

Formell og juridisk beskyttelse av merkevare, produktnavn og oppskrifter. Registrering av varemerker og patentbeskyttelse for å hindre kopiering og misbruk i andre land.

Eksportmarkedsføring og salgskanaler

Messesalg som sentral salgsaktivitet

Matmesser, både internasjonale og lokale, er en viktig plattform for å vise frem produkter og møte potensielle kunder. Kurset forbereder en strategi for pitching og salgsarbeid på slike arrangementer.

Pitching som salgsverktøy

Produsentene skal lære å presentere sitt produkt og sin bedrift på en overbevisende måte. En god pitch skal presentere problemet som produktet løser, hvordan det er unikt og hvorfor kunden skal kjøpe.

Eksportstøtte og internasjonale muligheter

Støtteprogrammer

Kartlegging av hvilke offentlige og private støtteordninger, norske og utenlandske, som kan hjelpe produsentene med å finansiere og veilede sin eksportstrategi.

Frihandelsavtaler og tollfordeler

Bruk av frihandelsavtaler til egen fordel for å redusere toll og avgifter i eksportmarkedene slik at produktene blir mer konkurransedyktige på pris.

Juridiske og økonomiske risikoer ved eksport

Valutarisiko og kontraktsvilkår

Når det handles med internasjonale kunder, vil svingninger i valutakursene kunne påvirke fortjenesten. Kurset presenterer valutakursforsikring og valutakontrakter som reduserer risiko.

Produktansvar

Sikring av at produktet overholder lokale lover og forskrifter i eksportmarkedene for å unngå juridiske tvister og produktansvarssaker.

11.16 Emballasje og merking

Læringsmålet er at produsentene skal få nødvendig innblikk og kompetanse i de viktigste og mest relevante aspektene innenfor emballasjevalg, design, merkevarebygging og etiketteringskrav.

Kurset gir en forståelse av hvordan emballasjen kan optimaliseres for å fremme både merkevaren og produktkvaliteten, samtidig som produktet overholder f eks lovpålagte etiketteringskrav. Produsenter vil lære om bærekraftige valg, hvordan man designer emballasje som kommuniserer med forbrukeren, og hvilke krav som gjelder for merking og eksport. Emner som bærekraft og innovasjon i emballasjeutvikling vil også være i fokus.

Kurset vil gi produsentene verktøyene de trenger for å kunne ta veloverveide beslutninger om emballasje, som kan hjelpe dem med å styrke sin posisjon både lokalt og internasjonalt.

Valg av emballasje – mer enn valg mellom pose og eske

Funksjonalitet og bevaring av produktkvalitet

Når produsenter velger emballasje, er det viktig at emballasjen beskytter produktet fra forringelse og opprettholder matens kvalitet, smak og ferskhet. Produsentene lærer om hvordan de i denne sammenhengen skal vurdere faktorer som produktets holdbarhet, fuktighetsbeskyttelse, temperaturkontroll og lysbeskyttelse.

Miljøvennlige emballaseløsninger

Etterspørselen etter bærekraftig emballasje øker. Produsenter må derfor vurdere gjenbrukbare eller nedbrytbare materialer, som bioplast eller resirkulert kartong. Dette kan også være et konkurransefortrinn for produsenter som ønsker å tiltrekke seg miljøbevisste forbrukere.

Transport og logistikkhensyn

Emballasjens form og materiale bør også vurderes med tanke på transport. Optimal emballasje reduserer vekt og volum, noe som kan gi lavere transportkostnader og redusert miljøavtrykk.

Emballasjedesign og merkevarebygging

Design som kommuniserer produktets historie

Emballasjen er det første en forbruker ser. Bruk av design som kommuniserer historien bak produktet – enten opprinnelse, bærekraftig produksjonsmetode eller unike smaksegenskaper.

Visuell appell og forbrukertil trekning

Emballasjens estetikk spiller en stor rolle i forbrukernes kjøpsbeslutninger. Farger, tekstur og grafiske elementer bør være tiltalende og reflektere produktets kvalitet. Samtidig må designet være funksjonelt og lett å lese.

Emballasje som en del av merkevaren

Emballasjen er en forlengelse av merkevaren. Dette betyr at logo, farger, typografi og andre designvalg må være konsistente med merkevarens øvrige kommunikasjonsstrategi, inkludert nettsider, markedsføringsmateriell og sosiale medier.

Etiketteringskrav og riktig merking

Lovpålagte etiketteringskrav

Gjennomgang av krav til hvilken informasjon som må være tilgjengelig på emballasjen. Dette inkluderer ingrediensliste, allergener, næringsinnhold, opprinnelsesland, holdbarhetsdato, oppbevaringsmåte etc. I tillegg vil sertifiseringer som f eks økologisk gi tillit hos forbrukeren og kan derfor være avgjørende for salg i spesifikke markeder.

Språk og tilpasning for eksportmarkedet

Tilpasning av etiketter mht lokale krav, som språk, måleenheter, og regulatoriske symboler. Dette kan inkludere oversettelser og tilpasning av grafiske symboler eller advarsler.

Bruk av QR-koder og digital informasjon

Stadig flere produsenter benytter QR-koder på emballasjen for å gi forbrukerne tilgang til mer informasjon om produktet, som opprinneshistorier, oppskrifter, eller bærekraftige produksjonsmetoder. Dette gir ekstra transparens og engasjement med kunden. Kurset gir en gjennomgang av hvordan dette systemet nå kommer i Norge.

Bærekraft og innovasjon innen emballasje

Bærekraftige innovasjoner i emballasjeindustrien

Det er viktig for lokale produsenter å følge med på trender og innovasjoner innen bærekraftig emballasje. Kurset ser på bruk av komposterbare materialer, emballasje med redusert plastbruk, «zero waste»-løsninger etc.

Sirkulær økonomi og gjenbrukbar emballasje

Vurdering av emballaseløsninger som bidrar til en sirkulær økonomi, der emballasje kan gjenbrukes eller resirkuleres flere ganger for å redusere produsentens miljøavtrykk.

Innovasjon i brukervennlighet

Brukervennlighet for forbrukeren

Emballasjen skal ikke bare beskytte produktet, men også være praktisk og enkel for forbrukeren å bruke. Dette inkluderer emballasje med enkel åpning, gjenlukkbare poser eller esker og emballasje som er enkel å oppbevare.

Forpakninger som reduserer matsvinn

Emballasje kan spille en rolle i å redusere matsvinn ved å holde produktene friske lenger og i passende porsjoner. Innovasjoner som smart emballasje kan gi forbrukerne signaler om matens holdbarhet.

11.17 Unngå å møte veggen! Men hva hvis det skjer?

Dette skal ikke være et vanlig kurs med forelesere og tilhørere, men en samling av lokale produsenter som ønsker å få innsikt og verktøy til å unngå utmattelse og «møte veggen». Deltakerne vil få praktisk veiledning og inspirasjon til å bygge en bærekraftig virksomhet, samt lære hvordan de kan jobbe seg ut av uønskede situasjoner dersom utfordringer skulle oppstå. Kurset kjøres i to-veis kommunikasjon, som gruppearbeid og som gjennom forelesning.

Introduksjon

Velkommen og praktisk informasjon

For en samling som dette er det viktig at alle føler seg på like fot og velkommen i fellesskapet. Som en del av velkommen vil produsentene også få presentert noen enkle «spilleregler» slik at det er enighet om premissene for diskusjonene i løpet av samlingen.

Mål for dagen

Skape en bevissthet om belastninger lokale produsenter møter, og hvordan de kan forebygge og håndtere disse.

Kort om kursholderne og samarbeidspartnere

Kursholderne - den ene psykolog, den andre produsent - presenterer sin praktiske erfaring med tilsvarende problemstillinger fra sitt daglige arbeid. Produsentene gir de andre produsentene en innføring i sin situasjon og ønsker for samlingen, men det er ikke obligatorisk at den enkelte må presentere noe i plenum.

Agenda og mål for hver sesjon

Kurslederne gjennomgår samlingen og de punktene som gruppen skal gjennomgå.

Historien – produsent Xs erfaring

Produsent Xs reise

Hvordan produsenten bygde opp sin virksomhet, møtte veggen, og startet på nytt.

Hovedutfordringer

Økonomiske bekymringer, høyt arbeidspress og lite avkastning i oppstartsfase.

Læring fra motgang

Hvordan egen erfaring kan inspirere andre til å skape en robust arbeidskultur og forebygge utmattelse.

Diskusjon

Hvordan produsentene kan relatere til produsent X historie.

Forebygging av utmattelse i lokalmatbransjen

Risikoer og signaler

Hvordan gjenkjenne tidlige tegn på utbrenthet og høyt arbeidspress.

Forebyggende tiltak

Utvikling av en arbeidshverdag som balanserer vekst og bærekraft.

Bransjespesifikke faktorer

Belastninger knyttet til lokal produksjon av mat og drikke, som små marginer, krevende produksjonskrav og tilgangen til marked.

Refleksjonsøvelse

Hva kan produsentene gjøre i sin egen hverdag for å unngå utbrenthet?

Mental helse og arbeidsmiljø i lokalmatproduksjonInnblikk i psykisk helse

Psykologspesialist NN forteller hvordan en lokal produsent kan og bør håndtere psykiske belastninger under høyt arbeidspress og med begrensede ressurser.

Strategier for håndtering

NN presenterer og gjennomgår verktøy og teknikker for å bedre mental helse og arbeidsmiljø. . Deltakerne stiller fortløpende spørsmål.

Case-diskusjoner og refleksjon

X og NN viser hvordan produsentene kan implementere bedre HMS i egen virksomhet.

Merkantile utfordringer og muligheter i lokalmatnæringen

Salgslagets kursleder tar for seg noen markedsstrategiske spørsmål for lokale produsenter, forhold som ofte øker stresset.

Markedsstrategier

Vurdering av ulike salgskanaler – fra gårdsbutikker til supermarkeder. Vekst for enhver pris?

Balansen mellom vekst og kontroll

Fordele og ulemper ved å ekspandere i ulike markeder. Lykkelig som liten?

Outsourcing og arbeidsfordeling

Hva kan man sette bort for å frigjøre tid til kjerneoppgaver og fritid?

Gruppearbeid

Deltakerne diskuterer egne utfordringer og utveksler erfaringer og løsninger på merkantile dilemmaer.

Hvordan bygge et støttende nettverk?Betydningen av nettverk

X og NN viser hvordan støtte fra bransjekolleger kan bidra til bedre trivsel og forebygge utmattelse.

Ressurser og samarbeidspartnere

Hvor produsentene kan finne hjelp og støtte når de trenger det.

Refleksjon og erfaringsdeling i grupper - veien viderePersonlig handlingsplan

Hvordan bygge en robust og bærekraftig virksomhet fremover.

Oppsummering og avsluttende middag med uformell nettverksbygging (Valgfritt)

12 Konklusjoner og anbefalinger for implementering

Salgslaget har i denne rapporten beskrevet en helhetlig kurspakke som skal styrke, utvide og utvikle den merkantile kompetansen hos lokale produsenter av mat og drikke. Samlingen av disse kursene er en beskrivelse av de mest sentrale fagområdene. Samtlige kan som nevnt innledningsvis dekkes på andre måter enn fysiske kurs – f.eks. med bedriftsbesøk, nettmøter, sparring etc.

Bakgrunnen for Salgslagets initiativ til prosjektet var den økende etterspørselen etter merkantil kompetanse hos lokale produsenter, som følge av skjerpede krav fra ulike markedsaktører, samtidig som det offentlige tilbudet ikke dekket behovene. Rapportens kursemner dekker behov i hele verdikjeden - fra produksjon til marked. Vi er kjent med at enkelte fagområder dekkes av kurs med noe sammenfallende innhold fra andre aktører. Dette viser bare at ingen har fasit eller monopol på nødvendig kunnskap eller kompetanse. Det viktigste er at noe blir gjort, og Salgslaget ønsker å være med å utfylle andre initiativer for å sikre en helhetlig tilnærming til lokal verdiskaping.

Kurspakken bør rulleres ut i samarbeide med produsenter, ulike fagmiljøer, offentlige instanser og Kompetansenettverkene. Slik sikres en helhetlig kompetanseutvikling samtidig som ikke Salgslaget eller andre iverksetter kurs eller besøksplaner som kommer i konflikt med premisser eller føringer fra det offentlige. Det overordnede målet er under enhver omstendighet å gi produsentene en dypere forståelse av markedet, bedre økonomisk styring, en mer effektiv salgsstrategi og sterkere administrative rutiner.

Rapporten dekker mange områder, og vi har ikke trukket frem noen kurs som viktigere enn andre. Vi har vurdert om noen områder burde prioriteres foran andre og så rangert dem eller anbefalt en tidsplan for implementeringen. Men vi har ikke funnet kriterier som i en slik sammenheng ville kunnet rangere fagområdene opp mot hverandre.

For å sikre at innholdet er relevant og praktisk anvendelig, må enkeltkursene videreutvikles i samarbeid med produsenter, bransjeaktører og fagspesialister. For å sikre kontinuitet i tjenestetilbudet er det også viktig å trekke inn yngre krefter både som rådgivere, kursledere og administrativt personell. Men disse må ha reell operativ erfaring i tillegg til det teoretiske, slik at det faglige tilbudet forblir oppdatert og tilpasset dagens utfordringer.

For å sikre kvalitet og sammenheng i systemet for kompetanseutvikling er det etter Salgslagets oppfatning ønskelig med én sentral og koordinerende enhet som har nødvendig kompetanse både faglig, operativt og administrativt. Denne enheten bør også ha ansvar for å kvalitetssikre både offentlige og private kompetanseleverandører.

Det må herunder også tas stilling til hvorvidt det offentlige fremover skal ha en rolle som tilbyder av lavterskel kompetanse til lokale matprodusenter, i konkurransen med private aktører, eller om den offentlige rollen skal være kun å tilrettelegge for ulike initiativer. Da vil hovedansvaret være å sette rammebetingelser og sørge for finansieringsmuligheter, i tråd med Regjeringens intensjoner og «Oppskrift på dobling for salget av lokal mat og drikke»⁴⁰.

Utrulling av kursene bør skje på fire nivåer. På *politisk nivå* må styrende organer legge nødvendige føringer og rammebetingelser. *Innovasjon Norge* bør deretter utforme retningslinjer for hvordan produsenter kan søke finansiering og støtteordninger for ulike kurs og tjenester som skaper lønnsomhet, evt vekst og innovasjon. Så må *Kompetansenettverkene* og andre aktuelle instanser og aktører sikre at kurspakken samsvarer med eksisterende strategier og tiltak. Siste nivå er selve

⁴⁰ <https://www.Regjeringen.no/no/dokumenter/oppskrift-for-mer-lokalmat-og-lokal-drikke/id3083879/>

gjennomføringen av besøket eller kurset. Dette prosjektet er fokusert på siste nivå, og det er her at blant andre Salgslaget kan spille en viktig rolle.

Samtidig er det viktig å ta hensyn den rollen som dagligvarekjedene og ulike kjede- og spesialgrossister spiller. De har vist økt interesse for å høyne kompetansenivået og verdiskapingen blant lokale produsenter. Derfor må implementeringen være strategisk og systematisk, med en kontinuerlig oppfølging av samspillet mellom offentlige og private aktører som deltar aktivt. Samtidig er det viktig å sikre at ikke kjeder og grossister tar seg til en rolle i produsentenes drift som de ikke bør ha – ref pkt 4 - *Kompetanseutviklingen i praksis*.

For å sikre bred deltakelse blant lokale produsenter må det på alle fire nivåer jobbes aktivt med synlighet og rekruttering. Kurs- og tjenstepakken bør bli lansert som tilbud gjennom virkemiddelapparatet, produsentnettverk, samarbeidspartnere og bransjeorganisasjoner, samtidig som digital markedsføring vil spille en viktig rolle via nettsider, sosiale medier og nyhetsbrev. I tillegg vil deltakelse på messer, seminarer og faglige samlinger øke kjennskapet til kurspakken. Offentlige instanser og næringsutviklingsorganisasjoner vil også være viktige samarbeidspartnere i markedsføringen. På den måten unngås «kollisjon» mellom ulike kurs med mer eller mindre likt faglig innhold.

Vi har vurdert å teste ett eller flere kurs og har diskutert dette med produsenter. Konklusjonen er at det vil bli en for krevende oppgave å velge ut «rett» kurs og de «rette» deltakerne. Vi ser at behov og variasjoner er altfor store både mellom kursene og produsenter og at det derfor er for stor risiko for å feile i en slik test.

Oversikten over økonomiske støtteordninger vil ikke inngå som et eget kurs i kurspakken, men anses som en grunnleggende forutsetning for reell innovasjon og utvikling hos produsentene. Dette er også understreket i Oxford Research sin rapport⁴¹. Det er likevel viktig at produsentene får veiledning fra det offentlige i hvordan de kan benytte seg av relevante støtteordninger i sin forretningsutvikling.

Det må kontinuerlig evalueres og gjøres forbedringer av kursene basert på tilbakemeldinger fra deltakere og markedets behov. Mentorordninger og faglige nettverk finnes allerede, og bør utvikles for videre kompetanseutvikling og erfaringsdeling mellom produsenter.

Hvilken rolle Salgslaget skal ha i den fremtidige arbeidsmodellen må avklares av den aktøren eller myndighet som får det overordnede ansvaret for den totale kurs- og kompetansepakken samt kvalitetssikring av respektive tjenesteleverandører.

⁴¹ <https://oxfordresearch.no/publications/kartlegging-av-kompetansebehov-og-tilbud-for-lokalmatprodusenter/>

Vedlegg 1 Spørreskjema

SALGSLAGET

Undersøkelse om merkantile kurs og tjenester til lokale produsenter av mat og drikke

Hei,

Vi gjennomfører en undersøkelse blant lokale produsenter av mat og drikke, for å lære mer om de merkantile behovene hos produsentene. Målet er å kunne utvikle et komplett tilbud av kommersielle kurs og tjenester, slik at produsentene lettere når ut til flere forbrukere i ulike markedskanaler.

Det bare 5-6 minutter å svare på undersøkelsen.

I undersøkelsen er det ingen riktige eller gale svar. Det er kun din oppfatning vi er interessert i.

Takk for at du tar deg tid til å svare på spørsmålene.

*** 1. Bedriftens omsetning**

- Under 1 million
- 1 til under 3 millioner
- 3 til under 5 millioner
- 5 til under 10 millioner
- 10 til under 20 millioner
- 20 millioner eller mer
- Ønsker ikke å svare

*** 2. Antall ansatte i bedriften**

- 1-2
- 3-5
- 6-10
- 11-20
- Fler enn 20
- Ønsker ikke å svare

*** 3. Antall årsverk ca**

*** 4. Bedriftsform**

- Aksjeselskap
- Enkeltpersonforetak
- Samvirkebedrift/kooperativ
- ANS/DA
- Annet
- Ønsker ikke å svare

* 5. Generelle spørsmål om bedriften

	Ja	Nei	Ønsker ikke å svare
Har dere en forretningsplan for bedriften?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har dere en markedsplan?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har dere årsbudsjett?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lager dere produktkalkyler?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 6. Har du eller noen andre i bedriften vært på kurs i løpet av de siste 12 månedene?

- Ja, jeg har vært på kurs
- Ja, andre i bedriften har vært på kurs
- Nei, ingen har vært på kurs

7. Hvis ja: Hvilke temaer har du/dere vært på kurs i? Spesifiser gjerne!

8. Fra hvor søker dere økonomisk støtte til kursdeltakelse?

* 9. Har dere hatt besøksdag i løpet av de siste 2 årene?

- Ja, vi har hatt besøksdag
- Nei, vi har ikke hatt besøksdag.

10. Hvis ja: Hvilke temaer ble det satt søkelys på i besøksdagen? Spesifiser gjerne!

* 11. Innen hvilke fagområder ser du behov for egen eller ansattes kompetanseutvikling?

	Egen kompetanseutvikling	Ansattes kompetanseutvikling	Ikke behov på det nåværende tidspunkt
Utvikling av forretningsplan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utvikling av markedsplan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kalkyler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Økonomistyring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innkjøp av varer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Logistikk (Lagerhold/Transport/Distribusjon)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktregistrering (GTIN, QR-kode, EPD, EDI, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bruk av markedsdata	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Salg- og kundebearbeiding	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grossistforhandling og -samarbeid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Digital markedsføring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tradisjonell markedsføring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HMS (Helse, Miljø og Sikkerhet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bærekraft i produksjonen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nettbutikk og digital handel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eksport	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Modeller for samarbeid med andre produsenter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Er det eventuelt andre fagområder som er aktuelle for kompetanseutvikling? Spesifiser gjerne!

* 13. I hvilken grad føler du at det haster med kompetanseutviklingen?

- Haster ikke - kan vente
- Haster litt - vil gjerne komme i gang i løpet av 12 måneder
- Haster nokså mye - vil gjerne komme i gang i løpet av 6 måneder
- Haster veldig - vil gjerne komme i gang så snart som mulig

* 14. Hvis du skal søke faglig hjelp og utvikle din kompetanse, i hvilken form vil du da ha dette?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Telefonmøter | <input type="checkbox"/> Korttidsengasjement |
| <input type="checkbox"/> Nettmøter (Teams, Skype, Webinar, etc) | <input type="checkbox"/> Bistand i prosjekt/prosjektledelse |
| <input type="checkbox"/> Halve og hele besøksdager | <input type="checkbox"/> Dagskurs |
| <input type="checkbox"/> Sparringsavtale | <input type="checkbox"/> Kurs - lunch til lunch |
| <input type="checkbox"/> Annet (vennligst spesifiser) | |

* 15. Gjennom hvilke salgskanaler selges deres produkter? Angi med ca. prosent.

	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Eget utsalg/gårdsbutikk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Egen nettbutikk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ekstern nettbutikk, eiet av andre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bondens marked, Rekoringer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dagligvaregrossister	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Direkte til dagligvarebutikker	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Storhusholdningsgrossister	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Direkte til lokale storhusholdningsbedrifter (restauranter, hoteller, kantiner, institusjoner)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andre kanaler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Har du andre forslag eller synspunkter til kompetanseutvikling for lokale produsenter? Spesifiser gjerne!

Vedlegg 2 Krysstabuleringer i Salgslagets undersøkelse

Analyse av målgruppens behov basert på Salgslagets erfaringer og spørreundersøkelsen – fra spørreskjema - Krysstabuleringer

Det er ikke direkte sammenlignbare spørsmål, tabuleringer og utkjøringer i Salgslagets undersøkelse og undersøkelsen fra Oxford Research⁴² De er derfor kjørt ut separat, også fordi det innenfor de to undersøkelsene er relevant og interessant å sammenlikne tabuleringer.

Det følgende er krysstabuleringene i Salgslagets undersøkelse av alle relasjoner der det er faktiske og gyldige svar, både en verbal kommentardel og samtlige relevante tabeller:

1. Verbal del

Omsetning vs antall ansatte

- Største enkeltgruppe (20%) omsetter for under 1 mill og er 1-2 ansatte.
- Hoveddelen på 44% omsetter for 1- 5 mill og er 3-5 ansatte.
- Av de resterende omsetter 4% av bedriftene for 20 mill eller mer

Omsetning vs antall årsverk

- Ca 45% er 1-3 årsverk og 1-3 mill i oms
- Av de resterende omsetter 14% for 20+ mill og har over 7 årsverk
- Midtsjiktet fordeler seg jevnt både i omsetning og antall årsverk

Antall ansatte vs årsverk

- 12% har 1-2 ansatte og under 1 årsverk
- 36% har 1-2 ansatte og 1-3 årsverk. Dette er største segment
- 18% av produsentene har flere enn 10 årsverk og spenner fra 4% som har 3-5 ansatta, 10% som har 11-20 ansatte og 4% som har flere enn 20 ansatte

Omsetning vs bedriftsform

- Det er en direkte sammenheng mellom omsetning og bedriftsform.
- 33% er ENK, 2% er ANS/DA og 65% er AS
- De største segmentene pr selskapsform er 18% under 1 mill for ENK og 12% over 20 mill for AS
- 32% av AS har omsetning over 5 mill

Ansatte vs bedriftsform

- 65% av respondentene er AS
- 25% er bedrifter med 1-2 ansatte, men det er nesten like mange som er ENK

Omsetning vs forretningsplan

- 55% har forretningsplan, 39% har ikke, 6% har ikke svart
- For bedrifter under 3 mill er det overvekt av bedrifter som ikke har, 26% vs 16%
- Over 3 mill er det 40% som har og 12% som ikke har forretningsplan

⁴² <https://oxfordresearch.no/publications/kartlegging-av-kompetansebehov-og-tilbud-for-lokalmatprodusenter/>

Ant ansatte vs forretningsplan

- Under 5 ansatte har 34% forretningsplan, 32% har ikke
- Av de 34 er 22% bedrifter med 1-2 ansatte
- Blant bedrifter med over 5 ansatte har 20%, 8% har ikke

Omsetning vs markedsplan

- 47% under 5 mill har ikke, 14% har
- Over 10 mill har 10%, og like mange har ikke

Ansatte vs markedsplan

- Under 5 ansatte har 20%, 46% har ikke
- Over 5 ansatte har 14%, samme % som har

Omsetning vs kurs siste år

- I bedrifter med inntil 5 mill har ingen vært på kurs hos 46%
- 12% av lederne i bedrifter inntil 5 mill har vært på kurs, 8% blant ansatte
- 20% av lederne over 5 mill, 8% av de over 5 mill

Ansatte vs kurs siste år

- Inntil 5 ansatte har ingen vært på kurs hos 46%
- Daglig leder vært på kurs hos 18%, 6% av ansatte
- Over 5 ansatte har 10% av daglig leder vært, 6% av ansatte

Omsetning vs hvilke kurs

Det er for stor spredning mellom kursene og lavt antall deltakere til å analysere og kommentere

Ansatte vs hvilke kurs

Det er for stor spredning mellom kursene og lavt antall deltakere til å analysere og kommentere

Omsetning vs økonomisk støtte fra hvor

- Det er for stor spredning mellom kursene og lavt antall deltakere til å analysere og kommentere
- For stor spredning og lavt antall til å analysere og kommentere, men IN mottar flest søknader

Omsetning vs besøk siste 2 år

- 80% av produsentene har ikke hatt. Ca like mange i hver omsetningsgruppe. Betyr liten aktivitet også liten interesse? Er det da for få/ingen kurs eller er de for dårlige?
- For stor spredning og lavt antall til å analysere og kommentere

Omsetning vs tema på besøksdagen

- Liten aktivitet. Betyr det liten interesse? I så fall er det for få/ingen kurs eller er de for dårlige?
- For stor spredning og lavt antall til å analysere og kommentere, men IN mottar flest søknader

Omsetning vs Kompetanseutvikling

Lavere oms har høyt ønske om kompetanseutvikling

1. Digital markedsføring høyt prioritert i alle omsetningsklasser
2. Logistikk og markedsrelaterte aktiviteter, inkl produktregistrering
3. Økonomi og kalkyler

Omsetning vs annen Kompetanseutvikling

For stor spredning og lavt antall til å analysere og kommentere

Omsetning vs hvor mye haster med kompetanseutvikling

- Nokså jevnt fordelt på oms er «haster ikke» svaret fra 55%, ytterligere 28% sier at de ønsker start i løpet av 12 mndr.
- Hvorfor så passive?

Omsetning vs ønsket hjelpeform

- Uavhengig av omsetning er prioriteringen av hjelpeform: 1) Nettmøte, 2) dagskurs, 3) besøk

Omsetning vs annen form for hjelp

- ingen svar

Omsetning vs salgskanaler

- Under 5 mill: 1) direkte dagligvare og eget utsalg, 2) Bondens Marked/Reko, 3) direkte lokal horeca
- Over 5 mill: 1) Dagligvaregross, 2) eget utsalg, 3) Horecagrossister

Omsetning vs har årsbudsjett

- Større bedrifter ser behovet for å ha årsbudsjett på plass

Omsetning vs har produktkalkyler

- Større bedrifter ser behovet for å ha kalkyler på plass

Ansatte vs har årsbudsjett

- Større bedrifter ser behovet for å ha kalkyler på plass

Ansatte vs har kalkyler

- Større bedrifter ser behovet for å ha kalkyler på plass

Ansatte vs hvor mye haster å starte

- Overvekt av haster ikke uansett oms

Økonomisk støtte til kursdeltakelse fra hvor?

- 40% ikke svart
- 35% Ingen støtte
- 12% IN

Ansatte vs besøksdag

- 80% har ikke hatt besøksdag uavhengig av antall ansatte
- 20% har hatt, hvorav 16% med 5 eller færre ansatte

Ansatte vs tema besøksdag

- For stor spredning og lavt antall til å analysere og kommentere

Ansatte vs kompetanseutvikling område

- Samme som for omsetnings vs Kompetanseutvikling-område (over)
- Lavere antall ansatte har høyt ønske om kompetanseutvikling

1. Digital markedsføring høyt prioritert i alle omsetningsklasser
2. Logistikk og markedsrelaterte aktiviteter, inkl produktregistrering
3. Økonomi og kalkyler

Ansatte vs hvor mye haster

- Nokså jevnt fordelt på antall ansatte er «haster ikke» svaret fra 55%, ytterligere 28% sier at de ønsker start i løpet av 12 mndr.
- Samme som på omsetnings vs hvor mye haster
- Hvorfor så passive?

Ansatte vs salgskanal

- Under 5 ansatte: 1) direkte dagligvare og eget utsalg likt, 2) Dagligvaregross, 3) direkte lokal horeca 4) Bondens Marked/Reko
- Over 5 ansatte: 1) Dagligvaregross, 2) Horecagrossister 3) eget utsalg

Ansatte vs type faglig hjelp

- Uavhengig av antall ansatte er prioriteringen av hjelpeform: 1) Nettmøte, 2) dagskurs, 3) besøk

Forretningsplan vs kurs siste år?

JA

27% av ledere har vært

8% av ansatte

20% ingen

NEI

2% av ledere

6% av ansatte

32 % ingen

TOTAL

29% av ledere

15 % av ansatte

55% av total ikke vært

Har Forretningsplan vs hvilke kurs

For få og spredte svar til at noe kan sies

Har Forretningsplan vs økonomisk støtte

- Det er for stor spredning mellom kursene og lavt antall deltakere til å analysere og kommentere
- For stor spredning og lavt antall til å analysere og kommentere, men IN mottar flest søknader

Har Forretningsplan vs hatt besøksdag siste to årene

6% ikke svart

16% Ja

78 % nei

Har Forretningsplan vs tema besøksdag

94% Ikke svart
6% spredt på ulike

Har Forretningsplan vs ønsket leders egen kompetanseutvikling

1. Digital markedsføring høyt prioritert i alle omsetningsklasser
2. Logistikk og markedsrelaterte aktiviteter, inkl produktregistrering
3. Økonomi og kalkyler

I tillegg

- Personalansvar
- Mathygiene

Har Forretningsplan vs andre forslag til kompetanseutvikling

For få og spredte svar til å kunne si noe

Har forretningsplan vs hvor mye haster med kompetanseutvikling

5% haster
56% Haster ikke
12 ila 6 mndr
27% ila 12 mndr

Har forretningsplan vs hjelpeform

Samme fordeling på både JA og Nei: Nettmøte, besøk, sparring, telefon, prosjektledelse, korttidsengasjement

Har Forretningsplan vs salgskanaler

- JA: 1) Dagligvaregross, 2) begge horeca og direkte dagligvare3) Bondens Marked/Reko,
- NEI: 1) Dagligvaregross, 2) direkte dagligvare, 3) eget utsalg, 3) direkte lokal Horeca
- TOTAL: Dagligvaregross 46%, direkte dagligvare 19%, eget utsalg 16%, BM/Reko 10%, horecagrossister 9%

Markedsplan vs kurs siste året

Ja andre 6%
Ja jeg 17%
Ja, ingen 10%
Nei andre 8%
Nei, jeg (lederen) 12%
Nei, Ingen 40%
Ønsker ikke å svare 6%

Har markedsplan vs hvilke kurs

For få og spredte svar til å kunne si noe

Har markedsplan vs økonom støtte

- 40% svarer ikke
- 35% i begge grupper sier ingen støtte
- IN svares av 12%

Har Forretningsplan vs hatt besøksdag siste to årene

6% ikke svart

19% Ja
75 % nei

Har Markedsplan vs tema besøksdag

88% Ikke svart
12% spredt på ulike

Har markedsplan vs ønsket leders egen kompetanseutvikling

1. Digital markedsføring høyt prioritert i alle omsetningsklasser
2. Logistikk og markedsrelaterte aktiviteter, inkl produktregistrering
3. Økonomi og kalkyler

Andre forslag til kompetanseutvikling

For få og spredte svar til å kunne si noe

Har markedsplan vs hvor mye haster med kompetanseutvikling

5% haster
56% Haster ikke
12 ila 6 mndr
27% ila 12 mndr

Har markedsplan vs form for hjelp

Samme fordeling på både JA og Nei: Nettmøte, besøk, sparring, telefon, prosjektledelse, korttidsengasjement

Har markedsplan vs salgskanal

- JA: 1) Dagligvaregross, 2) eget utsalg, 3) begge horeca og direkte dagligvare, 4) Bondens Marked/Reko,
- NEI: 1) direkte dagligvare, 2) Dagligvaregross, 3) eget utsalg, 3) direkte lokal Horeca

Markedsplan vs andre forslag kompetanseutvikling

For få og spredte svar til å kunne si noe

Kalkyler vs vært på kurs siste år

Ikke svart 8%

Ja, andre 14%

Ja jeg 25

Ja, Ingen 29%

Nei, andre 0%

Nei, Jeg 4%

Nei, ingen 20%

Kalkyler vs hvilke kurs

For få og spredte svar til å kunne si noe

Kalkyler vs økonom støtte

- 40% svarer ikke
- 32 JA og 35% NEI sier ingen støtte
- IN svares av 12%

Har Kalkyler vs besøksdag

5% ikke svart

19% Ja

76 % nei

Kalkyler vs tema besøksdag

For få og spredte svar til å kunne si noe

Har Kalkyler vs ønsket leders egen kompetanseutvikling

1. Digital markedsføring høyt prioritert både i JA og NEI
2. Logistikk og markedsrelaterte aktiviteter, inkl produktregistrering
3. Økonomi og kalkyler

Har Kalkyler vs ønsket leders egen kompetanseutvikling – annet

92% svarte ikke, resten For få og spredte svar til å kunne si noe

Har Kalkyler vs hvor mye haster med kompetanseutvikling

5% haster

56% Haster ikke

12 ila 6 mndr

27% ila 12 mndr

Har Kalkyler vs form for hjelp

Samme fordeling på både JA og Nei: Nettmøte, besøk, sparring, telefon, prosjektledelse, korttidsengasjement

Har kalkyler vs salgskanal

- JA: 1) Dagligvaregross, 2) eget utsalg, 3) begge horeca og direkte dagligvare, 4) Bondens Marked/Reko,
- NEI: 1) direkte dagligvare, 2) eget utsalg, 3) Dagligvaregross og BM/Reko, 4) direkte lokal Horeca

Har Kalkyler vs andre forslag til kompetanseutvikling

86% ikke svart

For få og spredte svar til å kunne si noe

Kurs siste året vs økonomisk støtte

- 40% svarer ikke
- 32 JA og 35% NEI sier ingen støtte
- IN svares av 12%

Kurs vs besøksdag siste to årene

20% har hatt besøksdag siste to årene, av disse har

- 10% Ingen vært på kurs siste år
- 8% Daglig leder vært på kurs siste år
- 2% Andre ansatte vært på kurs siste år

80% Har ikke hatt besøksdag, av disse har

- 45% Ingen vært på kurs siste år
- 21% Daglig leder vært på kurs siste år
- 14% Andre ansatte vært på kurs siste år

Kurs siste året vs tema på besøksdagen

For få og spredte svar til å gi noe

Kurs siste året vs behov for kompetanseutvikling

Ingen – Kompetanseutvikling prioritert

Tradisjonell markedsføring, bruk av markedsdata, salg og forbrukerbearbeiding, markedsplan, produktregistrering, kalkyler, grossistforhandlinger og samarbeid, digital markedsføring, logistikk, bærekraft i produksjonen, forretningsplan, HMS, produsentsamarbeid, økonomistyring, nettbutikk og digital handel, eksport, innkjøp,

Daglig leder - Kompetanseutvikling prioritert

Tradisjonell markedsføring, logistikk, produktregistrering, produsentsamarbeid, , nettbutikk og digital handel, salg og kundebearbeiding, markedsplan, bærekraft i produksjonen, digital markedsføring, grossistforhandlinger og samarbeid, bruk av markedsdata, innkjøp, kalkyler, forretningsplan, HMS, økonomistyring, eksport,

Andre i bedriften - Kompetanseutvikling prioritert

Trad markedsføring, forretningsplan, markedsplan, logistikk, eksport, bruk av markedsdata, produktregistrering, økonomistyring, HMS, bærekraft i produksjonen, nettbutikk og digital handel, digital markedsføring, grossistforhandlinger og samarbeid, salg og kundebearbeiding, kalkyler, innkjøp, produsentsamarbeid

Vært på kurs vs annet innenfor Kompetanseutvikling

For få og spredte svar til å gi noe

Vært på kurs vs hvor mye haster å komme i gang

45% har vært på kurs siste år, av disse

- 30% daglig leder
 - 16% mener det ikke haster
 - 6% mener må starte om 6 mndr
 - 6% mener må starte om 3 mndr
 - 2% mener snarest
- 16% andre
 - 8% mener haster ikke
 - 6% mener innen 6 mndr
 - 2% mener innen 12 mndr
- 55% ikke vært på kurs
 - 31% mener haster ikke
 - 20% mener 12 mndr
 - 4% mener snarest

Vært på hvilke kurs vs hvor mye haster å komme igang

For få og spredte svar til å gi noe

Kurs vs form for faglig hjelp

Der «andre» har vært på kurs er Nettmøter desidert størst. Resten likt fordel mellom Telefonmøte, Nettmøte, Besøk, Sparringavtale, Korttidsengasjement, Bistand i prosjekt, Dagskurs

Kurstema vs for på Faglig Hjelp

For få og spredte svar til å gi noe

Besøksdag vs behov Kompetanseutvikling

For få og spredte svar til å gi noe

Besøkstema vs behov Kompetanseutvikling

For få og spredte svar til å gi noe

Har hatt besøksdag vs behov annen kompetanseutvikling

For få og spredte svar til å gi noe

Tema på besøksdag vs behov annen kompetanseutvikling

For få og spredte svar til å gi noe

Besøksdag vs hvor mye haster å komme i gang

20% har hatt besøksdag, av disse mener

- 12% at det ikke haster
- 4% mener 6 måneder
- 2% mener 12 måneder
- 2% mener snarest

80% har hatt besøksdag, av disse mener

- 43% at det ikke haster
- 25 % mener 12 mndr
- 8% mener 6 mndr
- 4% mener snarest

Besøksdag vs type faglig hjelp

Av de som har hatt besøksdag

- Klar overvekt på nettmøte og dagskurs, deretter telefonmøte og nettmøte lite på sparringavtale og ingen på korttidseng og bistand i prosjektledelse

Av de som ikke har hatt besøksdag – klar overvekt på nettmøte, deretter dagskurs og besøk, litt på sparring og telefonmøte, ingen på korttidseng og bistand i prosjektledelse

Besøkstema vs type faglig hjelp

For få og spredte svar til å gi noe

Fagområde Kompetanseutvikling vs hvor mye haster å komme i gang

Av de som vil komme i gang snarest er det ingen signifikant forskjell på fagområdene

Av de som mener 6 mndr kommer innkjøp, salg og kundebearbeiding, tradisjonell markedsføring, HMS, Bærekraft i produksjon svakere ut enn de andre.

Av de som mener 12 mndr er digital markedsføring høyest rangert, deretter markedsplan, logistikk, produktregistrering, bruk av markedsdata og salg og kundebearbeiding høyere ut enn resterende

Av haster ikke kommer digital markedsføring høyest ut, deretter markedsplan, logistikk og produktregistrering. Resten like lavt

Totalt rangert – er digital markedsføring høyest, deretter markedsplan, logistikk, produktregistrering, bruk av markedsdata. Resten nesten likt på et lavere nivå.

2. Tabeller

Oms (mill)	Ansatte						TOT
	1-2	3-5	6-10	11-20	>20	ØIS	
< 1	10					1	11
1 - 3	8	4					12
3 - 5	5	4	1				10
5 - 10	2	2	2				6
10 - 20			2	2			4
20+			2	3	2		7
ØIS			1				1
TOTAL	25	10	8	5	2	1	51

Oms (mill)	Årsverk					TOT
	< 1	1 - 3	4 - 6	7 - 10	> 10	
< 1	6	5				11
1 - 3		11			1	12
3 - 5		7	2	1		10
5 - 10	1	1	2	1	1	6
10 - 20			1	1	2	4
20+				2	5	7
ØIS				1		1
TOTAL	7	24	5	6	9	51

Ansatte	Årsverk					TOT
	< 1	1 - 3	4 - 6	7 - 10	> 10	
1-2	6	18		1		25
3-5		5	3		2	10
6-10		1	2	5		8
11-20					5	5
>20					2	2
ØIS	1					1
TOT	7	24	5	6	9	51

Oms (mill)	Bedriftsform				TOT
	AS	ANS/DA	ENK		
< 1	2		9		11
1 - 3	9		3		12
3 - 5	5	1	4		10
5 - 10	6				6
10 - 20	4				4
20+	6		1		7
ØIS	1				1
TOTAL	33	1	17		51

Ansatte	Bedriftsform				TOT
	AS	ANS/DA	ENK		
1-2	13	1	11		25
3-5	7		3		10
6-10	6		2		8
11-20	5				5
>20	2				2
ØIS			1		1
TOT	33	1	17		51

Oms (mill)	Forretningsplan				TOT
	Ja	Nei	ØIS		
< 1	3	7	1		11
1 - 3	5	6	1		12
3 - 5	8	2			10
5 - 10	4	2			6
10 - 20	3	1			4
20+	5	1	1		7
ØIS		1			1
TOTAL	28	20	3		51

Ansatte	Forretningsplan				TOT
	Ja	Nei	ØIS		
1-2	11	13	1		25
3-5	6	3	1		10
6-10	5	2	1		8
11-20	3	2			5
>20	2				2
ØIS	1				1
TOT	28	20	3		51

Markedsplan				
Oms (mill)	Ja	Nei	ØIS	TOT
< 1	1	9	1	11
1 - 3	3	9		12
3 - 5	3	6	1	10
5 - 10	5	1		6
10 - 20	2	2		4
20+	3	3	1	7
ØIS		1		1
TOTAL	17	31	3	51

Markedsplan				
Ansatte	Ja	Nei	ØIS	TOT
1-2	7	16	2	25
3-5	3	7		10
6-10	4	3	1	8
11-20	2	3		5
>20	1	1		2
ØIS		1		1
TOT	17	31	3	51

Kurs siste året				
Oms (mill)	Ja, jeg	Ja, andre	Ingen	TOT
< 1	2		9	11
1 - 3	2	2	8	12
3 - 5	2	2	6	10
5 - 10	4		2	6
10 - 20	3	1		4
20+	2	3	2	7
ØIS			1	1
TOTAL	15	8	28	51

Kurs siste året				
Ansatte	Ja, jeg	Ja, andre	Ingen	TOT
1-2	6	2	17	25
3-5	3	1	6	10
6-10	4	2	2	8
11-20	1	2	2	5
>20	1	1		2
ØIS			1	1
TOT	15	8	28	51

HVILKET KURS												
Oms (mill)	Bærekraft	HACCP	HMS	Kommunikasjon	Markedsføring	NOFIMA	Ostekurs	Produksjon	Salg	Økonomi	Ubesvart/annet	TOTAL
< 1					2			1			8	11
1 - 3			1		1		1		1		8	12
3 - 5	1	1				1					7	10
5 - 10					1		1		2		2	6
10 - 20	1		1				1				1	4
20+				1			1	1		1	3	7
ØIS											1	1
TOTAL	2	1	2	1	4	1	4	2	3	1	30	51

HVILKET KURS												
Ansatte	Bærekraft	HACCP	HMS	Kommunikasjon	Markedsføring	NOFIMA	Ostekurs	Produksjon	Salg	Økonomi	Ubesvart/annet	TOT
1-2	1		1		4			1	2		16	25
3-5		1					1		1		7	10
6-10			1			1	2			1	3	8
11-20	1						1	1			2	5
>20				1							1	2
ØIS											1	1
TOT	2	1	2	1	4	1	4	2	3	1	30	51

Økonomisk støtte til kursdeltakelse										
Oms (mill)	Uspes	BIO	Ingen	Innovasjon Norge	Kjede	Kommune	Matnavet	Nofima	Spir	TOT
< 1	6		4	1						11
1 - 3	3		4	1	1	1	1	1		12
3 - 5	5		2	2			1			10
5 - 10	1		3	1					1	6
10 - 20	1		2	1						4
20+	3	1	3							7
ØIS	1									1
TOTAL	20	1	18	6	1	1	2	1	1	51

Oms (mill)	Besøksdag siste to årene		
	Ja	Nei	TOTAL
< 1	2	9	11
1 - 3	4	8	12
3 - 5	1	9	10
5 - 10	1	5	6
10 - 20	1	3	4
20+	1	6	7
ØIS		1	1
TOTAL	10	41	51

Oms (mill)	HMS	Produkt- utvikling	Småskala meieri	Yste- teknologi	Økonomi og marked	Ubesvart	TOTAL
1 - 3					2	10	12
3 - 5				1		9	10
5 - 10		1				5	6
10 - 20	1					3	4
20+			1			6	7
ØIS						1	1
TOTAL	1	1	1	1	2	45	51

HVILKET KURS																		
Oms (mill)	Forr- plan	Mark- plan	Kalk	Øko- styr	Innkj	Log	Prod- reg	Mark- data	Salg	Gross	Dig mf	Trad mf	HMS	Bære- kraft	Dig hand	Eksp	Samarb- mod	TOT
< 1	3	5	2	3	2	4	5	4	5	4	5	5	6	5	4	1	4	67
1 - 3	5	8	7	3	2	6	7	7	8	5	6	7	4	5	5	3	5	93
3 - 5	5	6	4	5	1	6	6	5	5	4	8	3	3	3	5	4	5	78
5 - 10	2	3	3	2	1	3	3	3	2	2	6	2		2		1	2	37
10 - 20	2	3	1	1	1	2	1	2	1	2	3	1	1	1	2	2	2	28
20+	1	1	1	1	3	4	3	3	2	2	5	1	2	3	2	3	1	38
ØIS							1	1										2
TOTAL	18	26	18	15	10	25	26	25	23	19	33	19	16	19	18	14	19	343

Forr-plan: Forretnings-plan, **Mark-plan:** Markeds-plan, **Kalk:** Kalkyler, **Økostyr:** Økonomi-styring, **Innkj:** Innkjøp, **Log:** Logistikk, **Prod-reg:** Produkt-registrering, **Mark-data:** Bruk av markedsdata, **Salg:** Salg- og kundebearbeiding, **Gross:** Grossistforhandling og -samarbeid, **Dig mf:** Digital markedsføring, **Trad mf:** Tradisjonell markedsføring, **Bærekraft:** Bærekraft i produksjonen, **Dig hand:** Nettbutikk og digital handel, **Eksp:** Eksport. **Samarb-mod:** Modeller for samarbeid med andre produsenter

Oms (mill)	Uspesif.	Arb.giv			TOT
		pers.ansv	HACCP	Mathygiene	
< 1	10			1	11
1 - 3	9	1	1		11
3 - 5	10				10
5 - 10	6				6
10 - 20	4				4
20+	6	1			7
ØIS	1				1
TOTAL	46	2	1	1	50

Haster det å komme i gang					
Oms (mill)	Snarest	Innen 6 mnd	Innen 12 mnd	Haster ikke	TOTAL
< 1	1		2	8	11
1 - 3	2	2	3	5	12
3 - 5		1	5	4	10
5 - 10			4	2	6
10 - 20		2		2	4
20+		1		6	7
ØIS				1	1
TOTAL	3	6	14	28	51

Haster det å komme i gang					
#ansatte	Snarest	Innen 6 mndr	Innen 12 mndr	Haster ikke	TOT
1-2	3	1	7	14	25
3-5		2	4	4	10
6-10		1	3	4	8
11-20		2		3	5
>20				2	2
ØIS				1	1
TOT	3	6	14	28	51

Kommunikasjonsform								
Oms (mill)	Tilf møter	Nettmøter	Besøk	Sparring	Korttids- engasjement	Bistand i prosjekt/ prosjektledelse	Dagskurs	TOTAL
< 1	2	2	4	2			5	15
1 - 3	3	6	6	4	1	2	4	26
3 - 5	3	6	4	1	1	4	5	24
5 - 10		4	1	1			4	10
10 - 20		3	2			1	1	7
20+		7		2			2	11
ØIS	1		1		1			3
TOTAL	9	28	18	10	3	7	21	96

Oms (mill)	Eget utsalg	Egen nettbutikk	Ekstern nettbutikk	Bondens M, Reko	Dagligvare- grossister	Direkte dagligvare	Horeca- grossister	Direkte til lokal horeca	Andre	TOTAL
< 1	26			21	13	15	2	22	1	100
1 - 3	15	6		8	11	34	2	13	12	100
3 - 5	14	8	1	16	17	20	11	8	5	100
5 - 10	5		2		68	3	15	7	0	100
10 - 20	23	5			25	15	10	18	5	101
20+	6	3			59	6	21	3	3	100
ØIS	40				10	20	10	10	10	100

Årsbudsjett				
Oms (mill)	Ja	Nei	ØIS	Total
< 1	3	7	1	11
1 - 3	7	4	1	12
3 - 5	5	4	1	10
5 - 10	4	2		6
10 - 20	3	1		4
20+	7			7
ØIS		1		1
TOTAL	29	19	3	51

Produktkalkyler				
Oms (mill)	Ja	Nei	ØIS	Total
< 1	4	6	1	11
1 - 3	7	4	1	12
3 - 5	7	1	2	10
5 - 10	5	1		6
10 - 20	4			4
20+	7			7
ØIS	1			1
TOTAL	35	12	4	51

Forretningsplan				
Oms (mill)	Ja	Nei	ØIS	TOT
< 1	3	7	1	11
1 - 3	5	6	1	12
3 - 5	8	2		10
5 - 10	4	2		6
10 - 20	3	1		4
20+	5	1	1	7
ØIS		1		1
TOT	28	20	3	51

Årsbudsjett				
#ansatte	Ja	Nei	ØIS	Total
1-2	12	11	2	25
3-5	4	5	1	10
6-10	7	1		8
11-20	4	1		5
>20	2			2
ØIS		1		1
Total	29	19	3	51

Produktkalkyler				
Ansatte	Ja	Nei	ØIS	Total
1-2	13	10	2	25
3-5	8	1	1	10
6-10	6	1	1	8
11-20	5			5
> 20	2			2
ØIS	1			1
Total	35	12	4	51

Haster å komme i gang					
#ansatte	Innen 12 mndr	Innen 6 mndr	Haster ikke	Snarest	TOT
1-2	7	1	14	3	25
3-5	4	2	4		10
6-10	3	1	4		8
11-20		2	3		5
>20			2		2
ØIS			1		1
TOT	14	6	28	3	51

Økonomisk støtte til kursdeltakelse										
#ansatte	Uspes	BIO	Ingen	Innov N	Kjede	Kommune	Matnavet	Nofima	Spir	TOT
1-2	10		8	3	1	1	1	1		25
3-5	4		3	1			1		1	10
6-10	3	1	3	1						8
11-20	2		2	1						5
>20	1		1							2
ØIS			1							1
TOT	20	1	18	6	1	1	2	1	1	51

Besøksdag siste to årene			
#ansatte	Ja	Nei	TOT
1-2	5	20	25
3-5	3	7	10
6-10	2	6	8
11-20		5	5
>20		2	2
ØIS		1	1
TOT	10	41	51

Tema på besøksdagen							
#ansatte	Uspes	HMS	Produkt-utvikling	Småskala-meieri	Yste-teknologi	Økonomi og marked	TOT
1-2	23		1			1	25
3-5	8				1	1	10
6-10	6	1		1			8
11-20	5						5
>20	2						2
ØIS	1						1
TOT	45	1	1	1	1	2	51

HVILKET KURS																		
#ansatte	Forr-plan	Mark-plan	Kalk	Øko-styr	Innkj	Log	Prod-reg	Mark-data	Salg	Gross	Dig mf	Trad mf	HMS	Bære-kraft	Dig hand	Eksp	Samarb-mod	TOT
1-2	9	13	8	7	5	11	13	11	13	10	16	11	10	10	10	5	11	173
3-5	5	7	7	4	1	6	6	6	6	4	6	4	2	2	4	3	4	77
6-10	1	3	2	3	1	4	4	4	2	2	6	3	3	4	1	4	3	50
11-20	1	3	1	2	0	3	3	3	1	1	5	2	2	3	0	3	2	35
>20	0	0	0	0	1	2	2	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	10
TOT	18	26	18	15	10	25	26	25	23	19	33	19	16	19	18	14	19	343

Forr-plan: Forretningsplan, **Mark-plan:** Markedsplan, **Kalk:** Kalkyler, **Økostyr:** Økonomistyring, **Innkj:** Innkjøp, **Log:** Logistikk, **Prod-reg:** Produkt-registrering, **Mark-data:** Bruk av markedsdata, **Salg:** Salg- og kundebearbeiding, **Gross:** Grossistforhandling og -samarbeid, **Dig mf:** Digital markedsføring, **Trad mf:** Tradisjonell markedsføring, **Bærekraft:** Bærekraft i produksjonen, **Dig hand:** Nettbutikk og digital handel, **Eksp:** Eksport, **Samarb-mod:** Modeller for samarbeid med andre produsenter

Haster å komme i gang					
#ansatte	Snarest	Innen 6 mnd	Innen 12 mnd	Haster ikke	TOT
1-2		2		3	5
3-5	3	1	7	14	25
6-10		2	4	4	10
11-20		1	3	4	8
>20				2	2
ØIS				1	1
TOT	3	6	14	28	51

#ansatte	Eget utvalg	Egen nettbutikk	Ekstern nettbutikk	Bondens M, Reko	Dagligvare-grossister	Direkte dagligvare	Horeca-grossister	Direkte til lokal horeca	Andre	TOTAL
1-2	5	1	0	3	5	6	1	4	1	25
3-5	0	1	0	1	3	2	1	1	1	10
6-10	2	0	0	0	4	0	1	0	0	8
11-20	1	0	0	0	2	1	1	1	0	5
>20	0	0	0	0	1	0	1	0	0	2
ØIS	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
TOT	8	2	0	5	14	9	4	6	2	51

#ansatte	Ønsket hjelpe- og kommunikasjonsform							
	Tlf-møter	Nett-møter	Besøk	Sparring	Korttids-engasjement	Bistand i prosjekt/prosjektledelse	Dagskurs	TOT
1-2	6	11	8	5	1	4	11	46
3-5	2	4	6	2	1	1	5	21
6-10	1	6	3	2	1	1	4	18
11-20	0	5	1	0	0	1	1	8
>20	0	2	0	1	0	0	0	3
ØIS	0	0	0	0	0	0	0	0
TOT	9	28	18	10	3	7	21	96

#ansatte	Andre forslag til kompetanseutvikling
1-2	Design og emballasje
	Egenmotivasjon
	Logistikk
	Salgsargumentasjon
3-5	Kjedeforhandlinger
6-10	Lobbying
11-20	Forretningsutvikling

Forretningsplan	Kurs siste året			TOT
	Ja, jeg	Ja, andre	Nei, ingen	
Ja	14	4	10	28
Nei	1	3	16	20
ØIS		1	2	3
TOT	15	8	28	51

Forretningsplan	HVILKET KURS											TOT
	Bærekraft	HACCP	HMS	Kommunikasjon	Markedsføring	NOFIMA	Ostekurs	Produksjon	Salg	Økonomi	Ubesvart/annet	
Ja	2	1	1	1	3	1	3	1	2		13	28
Nei			1		1		1	1	1		15	20
ØIS										1	2	3
TOTAL	2	1	2	1	4	1	4	2	3	1	30	51

Økonomisk støtte til kursdeltakelse										
Forretningsplan	Uspes	BIO	Ingen	Innov N	Kjede	Kommune	Matnavet	Nofima	Spir	TOT
Ja	8		11	5	1		2		1	28
Nei	10		7	1		1		1		20
ØIS	2	1								3
TOTAL	20	1	18	6	1	1	2	1	1	51

Besøksdag siste to årene			
Forretningsplan	Ja	Nei	Total
Ja	5	23	28
Nei	3	17	20
ØIS	2	1	3
Total	10	41	51

Tema på besøksdagen							
Forretningsplan	Uspes	HMS	Produkt-utvikling	Småskala-meieri	Yste-teknologi	Økonomi og marked	Total
Ja	24	1	1	1	1		28
Nei	18					2	20
ØIS	3						3
Total	45	1	1	1	1	2	51

HVILKET FAGOMRÅDE																		
Forretningsplan	Forr-plan	Mark-plan	Kalk	Øko-styr	Innkj	Log	Prod-reg	Mark-data	Salg	Gross	Dig mf	Trad mf	HMS	Bære-kraft	Dig hand	Eksp	Samarb-mod	TOTAL
Ja	10	15	10	9	5	14	17	14	14	11	20	8	7	10	11	7	12	184
Nei	8	10	7	6	5	10	9	10	8	8	12	11	8	9	7	6	7	141
ØIS	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	8
TOTAL	18	26	18	15	10	25	26	25	23	19	33	19	16	19	18	14	19	343

Forr-plan: Forretningsplan, **Mark-plan:** Markedsplan, **Kalk:** Kalkyler, **Øko-styr:** Økonomistyring, **Innkj:** Innkjøp, **Log:** Logistikk, **Prod-reg:** Produkt-registrering, **Mark-data:** Bruk av markedsdata, **Salg:** Salg- og kundebearbeiding, **Gross:** Grossistforhandling og -samarbeid, **Dig mf:** Digital markedsføring, **Trad mf:** Tradisjonell markedsføring, **Bære-kraft:** Bærekraft i produksjonen, **Dig hand:** Nettbutikk og digital handel, **Eksp:** Eksport, **Samarb-mod:** Modeller for samarbeid med andre produsenter

Haster å komme i gang					
Forretningsplan	Snarest	Innen 6 mnd	Innen 12 mnd	Haster ikke	Total
Ja	2	5	7	14	28
Nei	1	1	7	11	20
ØIS				3	3
Total	3	6	14	28	51

Ønsket hjelpe- og kommunikasjonsform								
Forretningsplan	Tlf-møter	Nett-møter	Besøk	Sparring	Korttids-engasjement	Prosjekt*	Dags-kurs	TOT
Ja	4	19	9	4	2	4	11	53
Nei	4	8	9	6	1	3	9	40
ØIS	1	1	0	0	0	0	1	3
TOT	9	28	18	10	3	7	21	96

* Bistand i prosjekt/ prosjektledelse

SALGSKANAL										
Forretningsplan	Eget utsalg	Egen nettbutikk	Ekstern nettbutikk	Bondens M, Reko	Dagligvare-grossister	Direkte dagligvare	Horeca-grossister	Direkte til lokal horeca	Andre	TOTAL
Ja	4	2		3	8	3	3	3	2	28
Nei	4	0		2	4	4	1	3	1	19
ØIS	0	0		0	1	1	0	1	0	3
Totalsum	8	2		5	13	8	4	7	3	51

Vært på kurs siste året					HVLKET KURS												
Markedsplan	Ja, jeg	Ja, andre	Ingen	Total	Markedsplan	Bærekraft	HACCP	HMS	Kommunikasjon	Markedsføring	NOFIMA	Ostekurs	Produksjon	Salg	Økonomi	Ubesvart/annet	TOT
Ja	9	3	5	17	Ja	1		1		3	1	2		3			6
Nei	6	4	21	31	Nei	1	1	1	1	1		2	2				22
ØIS		1	2	3	ØIS										1		2
Total	15	8	28	51	Totalsum	2	1	2	1	4	1	4	2	3	1		30

Økonomisk støtte til kursdeltakelse										
Markedsplan	Uspes	Ingen	BIO	Innov N	Kjede	Kommune	Matnavet	Nofima	Spir	TOT
Ja	5	6		4	1				1	17
Nei	13	12		2		1	2	1		31
ØIS	2		1							3
Totalsum	20	18	1	6	1	1	2	1	1	51

Besøksdag siste to årene			
Markedsplan	Ja	Nei	Total
Ja	5	12	17
Nei	4	27	31
ØIS	1	2	3
Total	10	41	51

Tema på besøksdagen							
Markedsplan	Uspes	HMS	Produktutvikling	Småskala meieri	Ysteteknologi	Økonomi og marked	Total
Ja	14	1	1	1			17
Nei	28				1	2	31
ØIS	3						3
Totalsum	45	1	1	1	1	2	51

Hvilke kurs												
Årsbudsj	Uspes	Bærekraft	HACCP	HMS	Kommunikasjon	Markedsføring	NOFIMA	Ostekurs	Produksjon	Salg	Økonomi	Total
Ja	15	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	29
Nei	13	1				2		1	1	1		19
ØIS	2							1				3
Mark	Total	30	2	1	2	4	1	4	2	3	1	51
Ja		1	3	4	9							17
Nei		2	3	10	16							31
ØIS				3	3							
Total		3	6	14	28							51

HVLKET FAGOMRÅDE																		
Markedsplan	Forrplan	Markplan	Kalk	Øko-styr	Innkj	Log	Prod-reg	Mark-data	Salg	Gross	Dig mf	Trad mf	HMS	Bærekraft	Dig hand	Eksp	Samarb-mod	TOTAL
Ja	6	7	5	6	3	9	11	10	10	5	12	5	5	6	5	1	6	112
Nei	12	18	13	9	7	15	15	15	13	13	20	14	10	13	13	11	12	223
ØIS		1			1					1	1		1			2	1	8
Totalsum	18	26	18	15	10	25	26	25	23	19	33	19	16	19	18	14	19	343

I tillegg ble følgende nevnt med ett kryss på hver:

Arbeidsgivers personalansvar
Design og emballasje
Digital markedsføring
HACCP
Mathygiene
Salgsargumentasjon

Egenmotivasjon
Forretningsutvikling
Kjedeforhandlinger
Lobbying
Logistikk

Ønsket hjelpe- og kommunikasjonsform									
Markedsplan	Tif-møter	Nett-møter	Besøk	Sparring	Korttids-engasjement	Prosjekt*	Dags-kurs	TOT	
Ja	2	12	3	3	0	1	8	29	
Nei	6	14	15	7	3	6	13	64	
Ønsker ikke å svare	1	2	0	0	0	0	0	3	
Totalsum	9	28	18	10	3	7	21	96	

* Bistand i prosjekt/ prosjektledelse

Markedsplan	SALGSKANAL									
	Eget utsalg	Egen nettbutikk	Ekstern nettbutikk	Bondens M, Reko	Dagligvare-grossister	Direkte dagligvare	Horeca-grossister	Direkte til lokal horeca	Andre	TOTAL
Ja	3	0	0	1	6	2	2	2	1	17
Nei	5	1	0	4	6	7	3	4	1	31
ØIS	0	0	0	0	1	1	0	1	0	3
Total	8	1	0	5	13	10	5	7	2	51

Årsbudsjett	Kurs siste året			
	Ja, jeg	Ja, andre	Nei, ingen	Total
Ja	10	7	12	29
Nei	4	1	14	19
ØIS	1		2	3
Total	15	8	28	51

Årsbudsj	Hvilke kurs											
	Uspes	Bære-kraft	HACCP	HMS	Kommu-nikasjon	Markeds-føring	NOFIMA	Oste-kurs	Produk-sjon	Salg	Øko-nomi	Total
Ja	15	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	29
Nei	13	1				2		1	1	1		19
ØIS	2							1				3
Total	30	2	1	2	1	4	1	4	2	3	1	51

Årsbud	Hvem har gitt økonomisk støtte til kursdeltakelse									
	Uspes	BIO	Ingen	Innovasjon Norge	Kjede	Kommune	Matnav	Nofima	Spir	Total
Ja	10	1	11	4	1	1		1		29
Nei	8		7	2			1		1	19
ØIS	2						1			3
Total	20	1	18	6	1	1	2	1	1	51

Årsbud	Besøksdag siste to årene		
	Ja	Nei	Total
Ja	9	20	29
Nei		19	19
ØIS	1	2	3
Total	10	41	51

Årsbudsjett	Tema på besøksdagen						
	Ubesvart	HMS	Produkt-utvikling	Småskala meieri	Yste-teknologi	Økonomi og marked	Total
Ja	23	1	1	1	1	2	29
Nei	19						19
ØIS	3						3
Total	45	1	1	1	1	2	51

Årsbudsett	FAGOMRÅDE ØNSKET FOR KOMPETANSEUTVIKLING																	
	Forr-plan	Mark-plan	Kalk	Øko-styr	Innkj	Log	Prod-reg	Mark-data	Salg	Gross	Dig mf	Trad mf	HMS	Bære-kraft	Dig hand	Eksp	Samarb-mod	TOTAL
Ja	12	15	10	11	6	13	15	15	11	9	22	12	10	15	11	8	10	205
Nei	6	9	7	4	4	12	9	9	11	8	10	6	5	3	6	4	7	120
Ønsker ikke å svare	0	2	1	0	0	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	18
Totalsum	18	26	18	15	10	26	25	25	23	19	33	19	16	19	18	14	19	343

Forr-plan: Forretningsplan, **Mark-plan:** Markedsplan, **Kalk:** Kalkyler, **Økostyr:** Økonomistyring, **Innkj:** Innkjøp, **Log:** Logistikk, **Prod-reg:** Produkt-registrering, **Mark-data:** Bruk av markedsdata, **Salg:** Salg- og kundebearbeiding, **Gross:** Grossistforhandling og -samarbeid, **Dig mf:** Digital markedsføring, **Trad mf:** Tradisjonell markedsføring, **Bærekraft:** Bærekraft i produksjonen, **Dig hand:** Nettbutikk og digital handel, **Eksp:** Eksport, **Samarb-mod:** Modeller for samarbeid med andre produsenter

I tillegg til ovenstående ble det satt ett kryss ved følgende: Digital markedsføring, HACCP, Mathygiene, Design og emballasje, Egenmotivasjon, Forretningsutvikling, Kjedeforhandlinger, Lobbying, Logistikk, Salgsargumentasjon samt to kryss ved Arbeidsgivers personalansvar

Årsbudsjett	Haster å komme i gang				
	Snarest	6 mnd	12 mnd	Haster ikke	Total
Ja	2	4	6	17	29
Nei	1	1	8	9	19
ØIS		1		2	3
Total	3	6	14	28	51

Årsbudsjett	Ønsket hjelpe- og kommunikasjonsform							
	Tif-møter	Nett-møter	Besøk	Sparring	Korttids-engasjement	Prosjekt*	Dags-kurs	TOT
Ja	2	21	9	8	1	3	13	57
Nei	6	6	8	2	2	4	8	36
ØIS	1	1	1	0	0	0	0	3
Totalsum	9	28	18	10	3	7	21	96

* Bistand i prosjekt/ prosjektledelse

Årsbudsjett	SALGSKANAL									TOTAL
	Eget utsalg	Egen nettbutikk	Ekstern nettbutikk	Bondens M, Reko	Dagligvare-grossister	Direkte dagligvare	Horeca-grossister	Direkte til lokal horeca	Andre	
Ja	5	1	0	2	10	4	3	3	1	29
Nei	4	1	0	3	3	5	1	2	1	19
ØIS	0	0	0	0	1	1	0	1	0	3
Totalsum	8	1	0	5	13	10	5	7	2	51

Produktkalkyler	Kurs siste året			
	Ja, andre	Ja, jeg	Nei, ingen	Total
Ja	7	13	15	35
Nei		2	10	12
ØIS	1		3	4
Total	8	15	28	51

Produktkalkyler	Hvilke kurs											Total
	Uspes	Bærekraft	HACCP	HMS	Kommunikasjon	Markedsføring	NOFIMA	Ostekurs	Produksjon	Salg	Økonomi	
Ja	18	2	1	2	1	3		3	1	3	1	35
Nei	9					1		1	1			12
ØIS	3						1					4
Totalsum	30	2	1	2	1	4	1	4	2	3	1	51

Produktkalkyler	Økonomisk støtte til kursdeltakelse										Totalsum
	Ubesvart	BIO	Ingen	Innovasjon Norge	Kjede	Kommune	Matnavet	Nofima	Spir		
Ja	12	1	13	3	1	1	2	1	1		35
Nei	5		5	2							12
ØIS	3			1							4
Totalsum	20	1	18	6	1	1	2	1	1		51

Produktkalkyler	Besøksdag siste to årene		
	Ja	Nei	Totalsum
Ja	7	28	35
Nei	1	11	12
ØIS	2	2	4
Totalsum	10	41	51

Produktkalkyler	Tema på besøksdagen						Totalsum
	Uspes	HMS	Produktutvikling	Småskala meieri	Ysteteknologi	Økonomi og marked	
Ja	29	1	1	1	1	2	35
Nei	12						12
ØIS	4						4
Totalsum	45	1	1	1	1	2	51

Produktkalkyler	FAGOMRÅDE ØNSKET FOR KOMPETANSEUTVIKLING																	TOTAL
	Forr-plan	Mark-plan	Kalk	Økostyr	Innkj	Log	Prod-reg	Mark-data	Salg	Gross	Dig mf	Trad mf	HMS	Bærekraft	Dig hand	Eksp	Samarb-mod	
Ja	14	17	12	11	7	20	18	18	14	11	26	12	11	14	15	9	12	241
Nei	3	6	5	3	3	4	7	5	7	6	6	6	4	4	3	4	6	82
ØIS	1	3	1	1	0	1	1	2	2	2	1	1	1	1	0	1	1	20
Totalsum	18	26	18	15	10	25	26	25	23	19	33	19	16	19	18	14	19	343

Forr-plan: Forretningsplan, **Mark-plan:** Markedsplan, **Kalk:** Kalkyler, **Økostyr:** Økonomistyring, **Innkj:** Innkjøp, **Log:** Logistikk, **Prod-reg:** Produkt-registrering, **Mark-data:** Bruk av markedsdata, **Salg:** Salg- og kundebearbeiding, **Gross:** Grossistforhandling og -samarbeid, **Dig mf:** Digital markedsføring, **Trad mf:** Tradisjonell markedsføring, **Bærekraft:** Bærekraft i produksjonen, **Dig hand:** Nettbutikk og digital handel, **Eksp:** Eksport, **Samarb-mod:** Modeller for samarbeid med andre produsenter

I tillegg til ovenstående ble det satt ett kryss ved følgende: Digital markedsføring, HACCP, Mathygiene, Design og emballasje, Egenmotivasjon, Forretningsutvikling, Kjedeforhandlinger, Lobbying, Logistikk, Salgsargumentasjon samt to kryss ved Arbeidsgivers personalansvar

Produktkalkyler	Haster å komme i gang				Total
	Snarest	Innen 6 mnd	12 mnd	Haster ikke	
Ja	1	6	10	18	35
Nei	2		3	7	12
ØIS			1	3	4
Totalsum	3	6	14	28	51

Kalkyler	Ønsket hjelpe- og kommunikasjonsform							TOT
	Tif-møter	Nett-møter	Besøk	Sparring	Korttids-engasjement	Prosjekt*	Dags-kurs	
Ja	5	22	13	10	2	4	13	69
Nei	3	4	5	0	1	2	7	22
ØIS	1	2	0	0	0	1	1	5
Totalsum	9	28	18	10	3	7	21	96

* Bistand i prosjekt/ prosjektledelse

Produktkalkyler	SALGSKANAL									TOTAL
	Eget utsalg	Egen nettbutikk	Ekstern nettbutikk	Bondens M, Reko	Dagligvare-grossister	Direkte dagligvare	Horeca-grossister	Direkte til lokal horeca	Andre	
Ja	5	2	0	3	11	4	4	4	2	29
Nei	2	0	0	2	2	4	0	1	0	19
ØIS	1	0	0	0	1	1	0	1	0	3
Totalsum	8	2	0	5	14	9	4	6	2	51

Kurs siste året	ØKONOMISK STØTTE									
	Ubesvart	BIO	Ingen	Innovasjon Norge	Kjede	Kommune	Matnavet	Nofima	Spir	Total
Ja, jeg	1		9	3			2			15
Ja, andre	1	1	4	1	1					8
Nei, ingen	18		5	2		1		1	1	28
Totalsum	20	1	18	6	1	1	2	1	1	51

Hvilke kurs	ØKONOMISK STØTTE									
	Ubesvart	BIO	Ingen	Innovasjon Norge	Kjede	Kommune	Matnavet	Nofima	Spir	Total
Ubesvart	20		5	2		1		1	1	30
Bærekraft				1			1			2
HACCP			1							1
HMS			2							2
Kommunikasjon			1							1
Markedsføring			3	1						4
NOFIMA				1						1
Ostekurs			3				1			4
Produksjon			2							2
Salg			1	1	1					3
Økonomi		1								1
Totalsum	20	1	18	6	1	1	2	1	1	51

Hvilke kurs	Besøksdag siste to år		
	Ja	Nei	Total
Ubesvart	6	24	30
Bærekraft		2	2
HACCP		1	1
HMS	1	1	2
Kommunikasjon		1	1
Markedsføring	1	3	4
NOFIMA		1	1
Ostekurs	1	3	4
Produksjon		2	2
Salg	1	2	3
Økonomi		1	1
Totalsum	10	41	51

Kurs siste året	Tema på besøksdagen						Total
	Uspes	HMS	Produkt-utvikling	Småskala meieri	Yste-teknologi	Økonomi og marked	
Ja, jeg	11	1	1	1	1		15
Ja, andre	8						8
Nei, ingen	26					2	28
Totalsum	45	1	1	1	1	2	51

Besøksdag siste to årene			
Kurs siste året	Ja	Nei	Total
Ja, jeg	4	11	15
Ja, andre	1	7	8
Nei, ingen	5	23	28
Totalsum	10	41	51

Hvilke kurs	Tema på besøksdagen						Total
	Uspes	HMS	Produkt- utvikling	Småskala meieri	Yste- teknologi	Økonomi og marked	
Uspesifisert	27				1	2	30
Bærekraft	2						2
HACCP	1						1
HMS	1	1					2
Kommunikasjon	1						1
Markedsføring	3		1				4
NOFIMA	1						1
Ostekurs	3			1			4
Produksjon	2						2
Salg	3						3
Økonomi	1						1
Totalsum	45	1	1	1	1	2	51

Kurs siste året	Annen kompetanseutvikling					Total
	Uspesifisert	Arbeidsgivers personalansvar	Digital markedsf	HACCP	Mat- hygiene	
Ja, jeg	14	1				15
Ja, andre	6		1	1		8
Nei, ingen	26	1			1	28
Totalsum	46	2	1	1	1	51

Kurs siste året	Haster å komme i gang				Total
	Snarest	6 mnd	12 mnd	Haster ikke	
Ja, jeg	1	3	3	8	15
Ja, andre		3	1	4	8
Nei, ingen	2		10	16	28
Totalsum	3	6	14	28	51

KURS	FAGOMRÅDE ØNSKET FOR KOMPETANSEUTVIKLING																	TOTAL
	Forr- plan	Mark- plan	Kalk	Øko- styr	Innkj	Log	Prod- reg	Mark- data	Salg	Gross	Dig mf	Trad mf	HMS	Bære- kraft	Dig hand	Eksp	Samarb- mod	
Ja, andre	5	5	1	3	1	5	4	4	2	2	2	6	3	3	3	4	1	54
Ja, jeg	4	7	5	4	5	9	9	6	7	5	5	12	4	6	7	3	9	107
Nei, ingen	9	14	12	8	4	11	13	15	14	12	15	9	10	8	7	9	182	
Totalsum	18	26	18	15	10	25	26	25	23	19	19	33	16	19	18	14	19	343

Hvilke kurs	Haster å komme i gang				
	Snarest	6 mnd	12 mnd	Haster ikke	Total
Uspesifisert	2		10	18	30
Bærekraft		1	1		2
HACCP		1			1
HMS				2	2
Kommunikasjon				1	1
Markedsføring	1			3	4
NOFIMA			1		1
Ostekurs		3	1		4
Produksjon				2	2
Salg		1	1	1	3
Økonomi				1	1
Totalsum	3	6	14	28	51

Kurs siste året	Ønsket hjelpe- og kommunikasjonsform							TOT
	Tif- møter	Nett- møter	Besøk	Sparring	Korttids- engasjement	Prosjekt*	Dags- kurs	
Ja, jeg	3	9	6	4	0	1	6	29
Ja, andre	1	7	2	1	1	2	2	16
Nei, ingen	5	12	10	5	2	4	13	51
Totalsum	9	28	18	10	3	7	21	96

* Bistand i prosjekt/prosjektledelse

Hvilke kurs	Ønsket hjelpe- og kommunikasjonsform							TOT
	Tif- møter	Nett- møter	Besøk	Sparring	Korttids- engasj	Prosjekt*	Dags- kurs	
Uspesifisert	6	14	10	5	2	4	13	54
Bærekraft	0	2	2	0	0	1	0	5
HACCP	0	1	1	0	1	0	1	4
HMS	0	0	2	1	0	0	1	4
Kommunikasjon	0	1	0	1	0	0	0	2
Markedsføring	1	2	1	2	0	0	1	7
NOFIMA	0	1	0	0	0	1	0	2
Ostekurs	0	3	1	1	0	1	2	8
Produksjon	1	1	1	0	0	0	2	5
Salg	1	2	0	0	0	0	1	4
Økonomi	0	1	0	0	0	0	0	1
Totalsum	9	28	18	10	3	7	21	96

* Bistand i prosjekt/prosjektledelse

ØNSKET FAGOMRÅDE FOR KOMPETANSEUTVIKLING																		
Besøksdag siste to årene	Forr-plan	Mark-plan	Kalk	Øko-styr	Innkj	Log	Prod-reg	Mark-data	Salg	Gross	Dig mf	Trad mf	HMS	Bære-kraft	Dig hand	Eksp	Samarb-mod	TOTAL
Ja	4	5	5	4	1	4	3	4	4	3	4	4	2	3	5	2	3	60
Nei	14	21	13	11	9	21	23	21	19	16	29	15	14	16	13	12	16	283
Totalsum	18	26	18	15	10	25	26	25	23	19	33	19	16	19	18	14	19	343

I tillegg til ovenstående ble det satt ett kryss ved følgende: Digital markedsføring, HACCP, Mathygiene, samt to kryss ved Arbeidsgivers personalansvar

Haster å komme i gang med komp.utvikl.					
Besøksdag siste to årene	Snarest	6 mnd	12 mnd	Haster ikke	Totalsum
Ja	1	2	1	6	10
Nei	2	4	13	22	41
Totalsum	3	6	14	28	51

Haster å komme i gang med komp.utvikl.					
Tema på besøksdagen	Snarest	6 mnd	12 mnd	Haster ikke	Totalsum
Uspesifisert	3	5	13	24	45
HMS				1	1
Produktutvikling				1	1
Småskala meieri		1			1
Ysteteknologi				1	1
Økonomi og marked			1	1	2
Totalsum	3	6	14	28	51

Ønsket hjelpe- og kommunikasjonsform								
Besøksdag siste to årene	Tif-møter	Nett-møter	Besøk	Sparring	Korttids-engasj	Prosjekt*	Dags-kurs	TOT
Ja	3	5	3	2	0	0	5	18
Nei	6	23	15	8	3	7	16	78
Totalsum	9	28	18	10	3	7	21	96

* Bistand i prosjekt/prosjektledelse

Ønsket hjelpe- og kommunikasjonsform								
Tema på besøksdagen	Tif-møter	Nett-møter	Besøk	Sparring	Korttids-engasj	Prosjekt*	Dags-kurs	TOT
Ubesvart	8	25	15	8	3	7	18	84
HMS	0	0	1	0	0	0	1	2
Produktutvikling	0	0	0	0	0	0	0	0
Småskala meieri	0	1	0	1	0	0	1	3
Ysteteknologi	1	0	0	0	0	0	0	1
Økonomi og mar	0	2	2	1	0	0	1	6
Totalsum	9	28	18	10	3	7	21	96

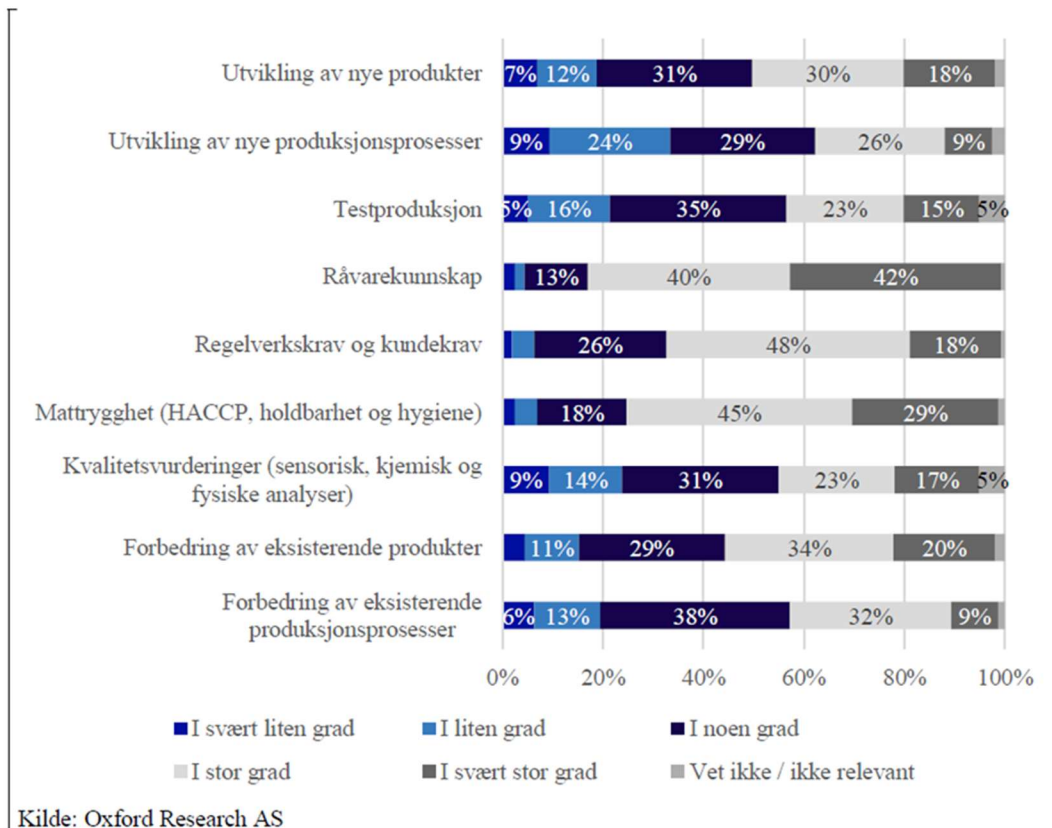
* Bistand i prosjekt/prosjektledelse

ØNSKET FAGOMRÅDE FOR KOMPETANSEUTVIKLING																		
Haster det å komme i gang	Forr-plan	Mark-plan	Kalk	Øko-styr	Innkj	Log	Prod-reg	Mark-data	Salg	Gross	Dig mf	Trad mf	HMS	Bære-kraft	Dig hand	Eksp	Samarb-mod	TOTAL
Snarest	2	2	2	2	0	2	2	3	3	2	2	2	1	2	1	2	3	33
6 mnd	4	5	4	4	2	5	5	5	3	4	5	3	3	3	6	4	4	69
12 mnd	9	11	9	8	4	10	11	10	10	9	14	9	5	8	6	4	7	144
Haster ikke	3	8	3	1	4	8	8	7	7	4	12	5	7	6	5	4	5	97
Totalsum	18	26	18	15	10	25	26	25	23	19	33	19	16	19	18	14	19	343

I tillegg ble det satt ett kryss ved følgende: Digital markedsføring, HACCP, Mathygiene, samt to kryss ved Arbeidsgivers personalansvar på 6 mndr eller snarest

Vedlegg 3 Krysstabuleringer i Oxford Research undersøkelse

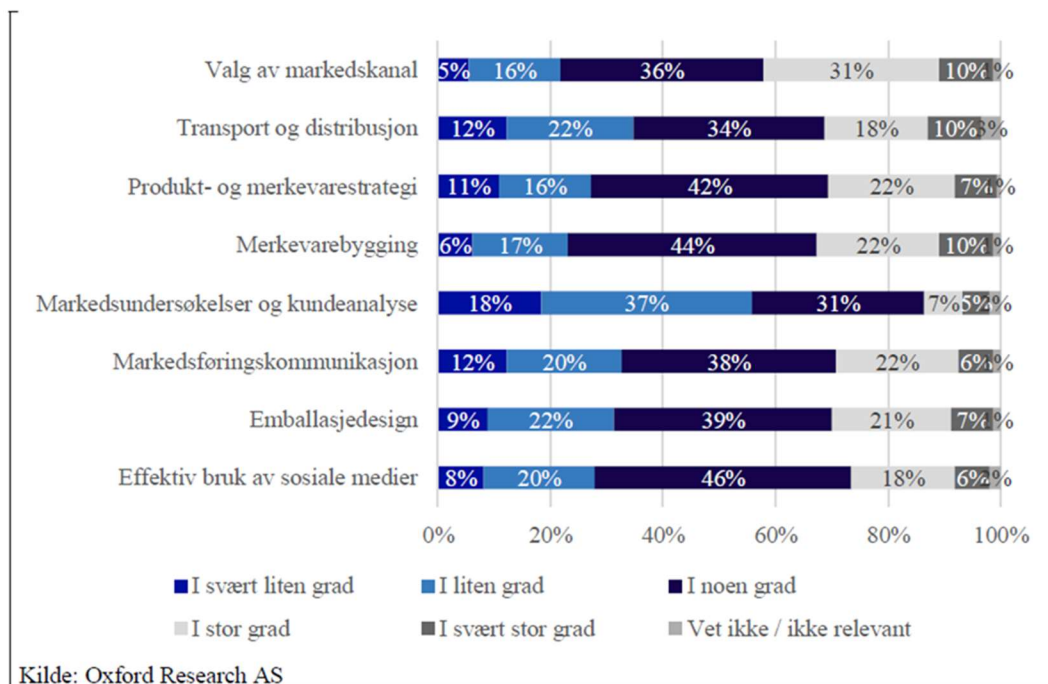
Figur 1: I hvilken grad har din bedrift god kompetanse på følgende områder innen produksjon og videreforedling? (n= 159; prosentandeler mindre enn 5% er ikke angitt i figuren)



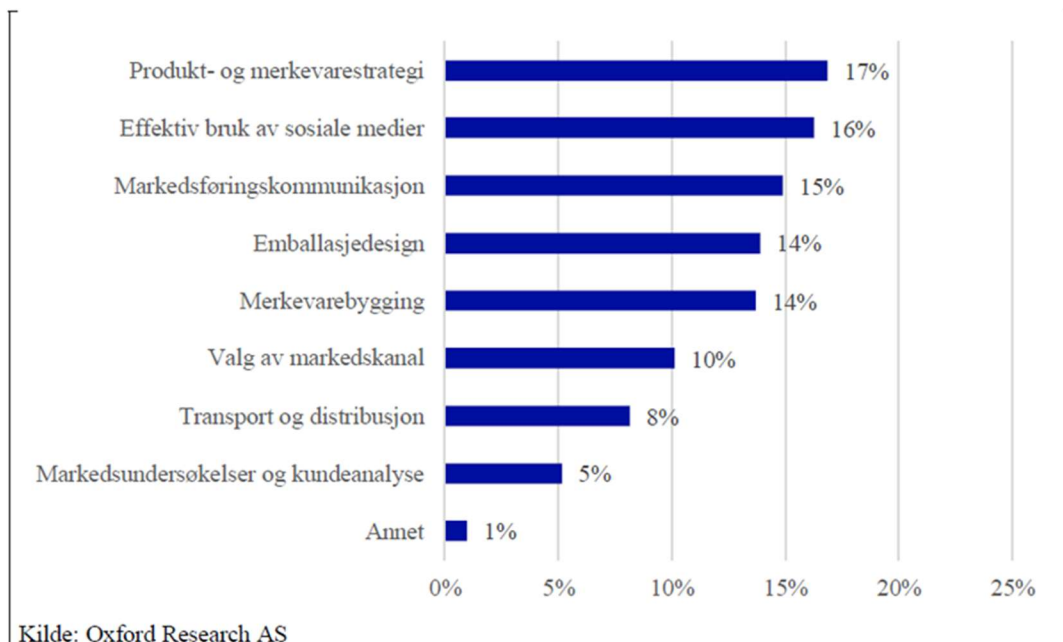
Figur 2: Hvilke tre til fem kompetanseområder innen produksjon og videreforedling ønsker du å prioritere fremover for å få til videreutvikling av bedriften? (Avkryssningsspørsmål, flervalg, n= 538)



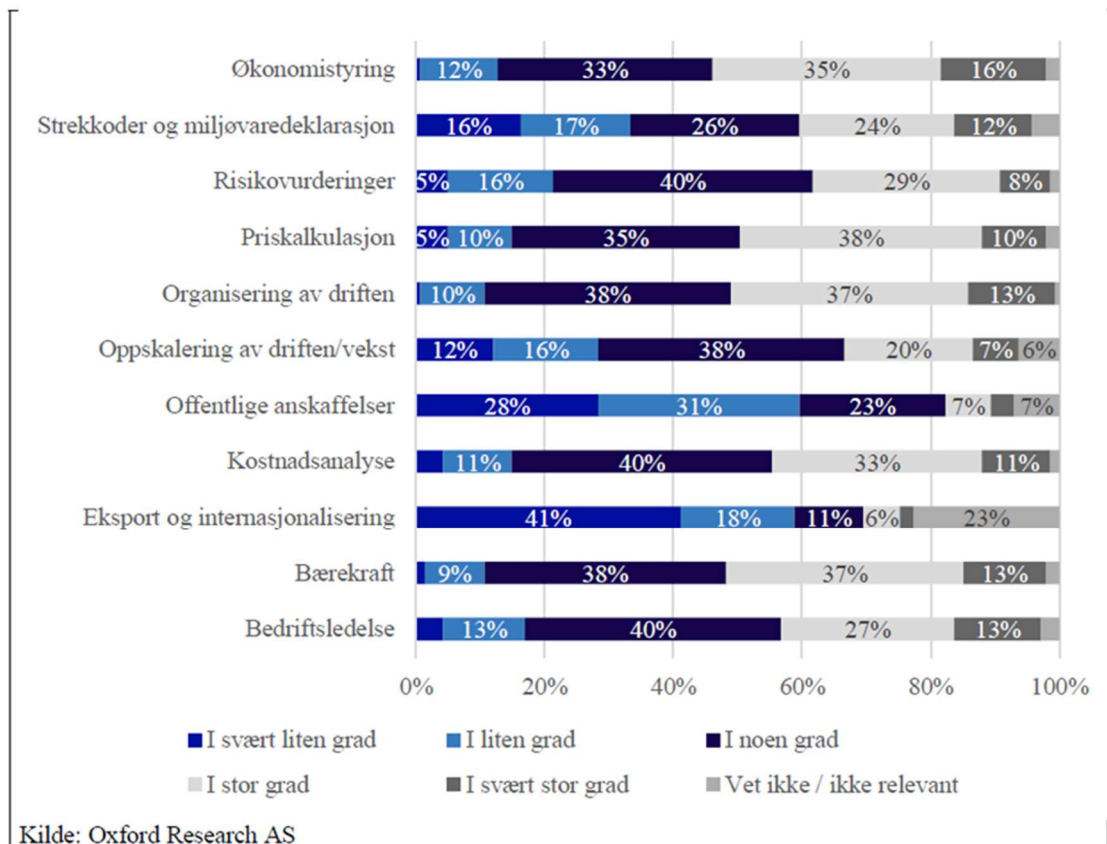
Figur 3: I hvilken grad har din bedrift god kompetanse på følgende områder knyttet til marked og markedsføring? (n= 147; prosentandeler mindre enn 5% er ikke angitt i figuren)



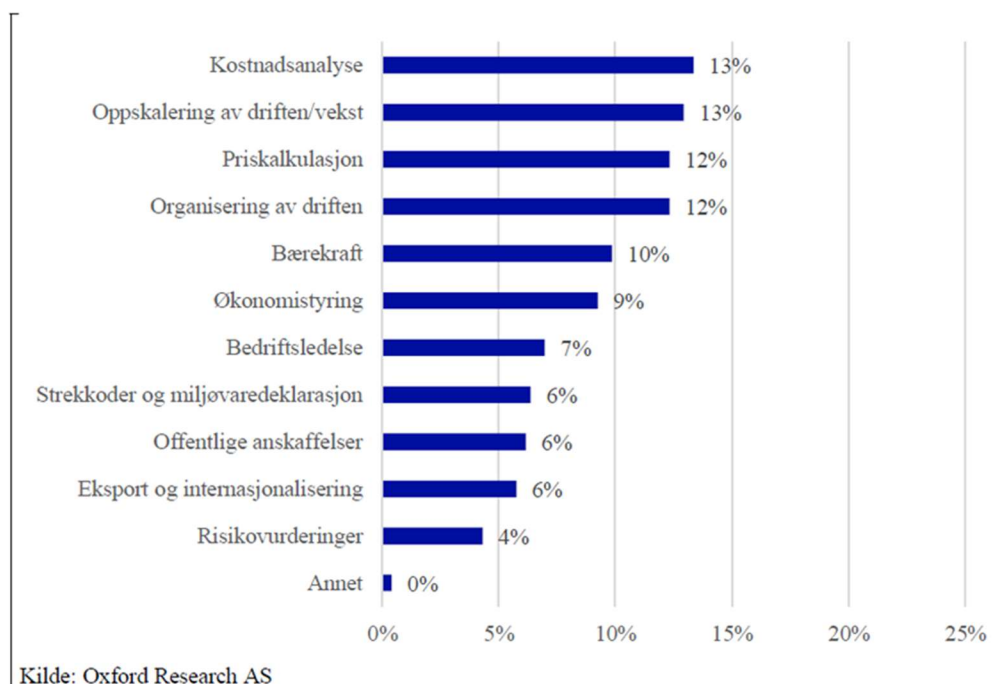
Figur 4: Hvilke tre til fem kompetanseområder innen marked og markedsføring ønsker du å prioritere fremover for å få til videre utvikling av bedriften? (Avkryssningsspørsmål, flervalg, n= 504)



Figur 5: I hvilken grad har din bedrift god kompetanse på følgende områder knyttet til bedriftsutvikling og strategi? (n= 141; prosentandeler mindre enn 5% er ikke angitt i figuren)



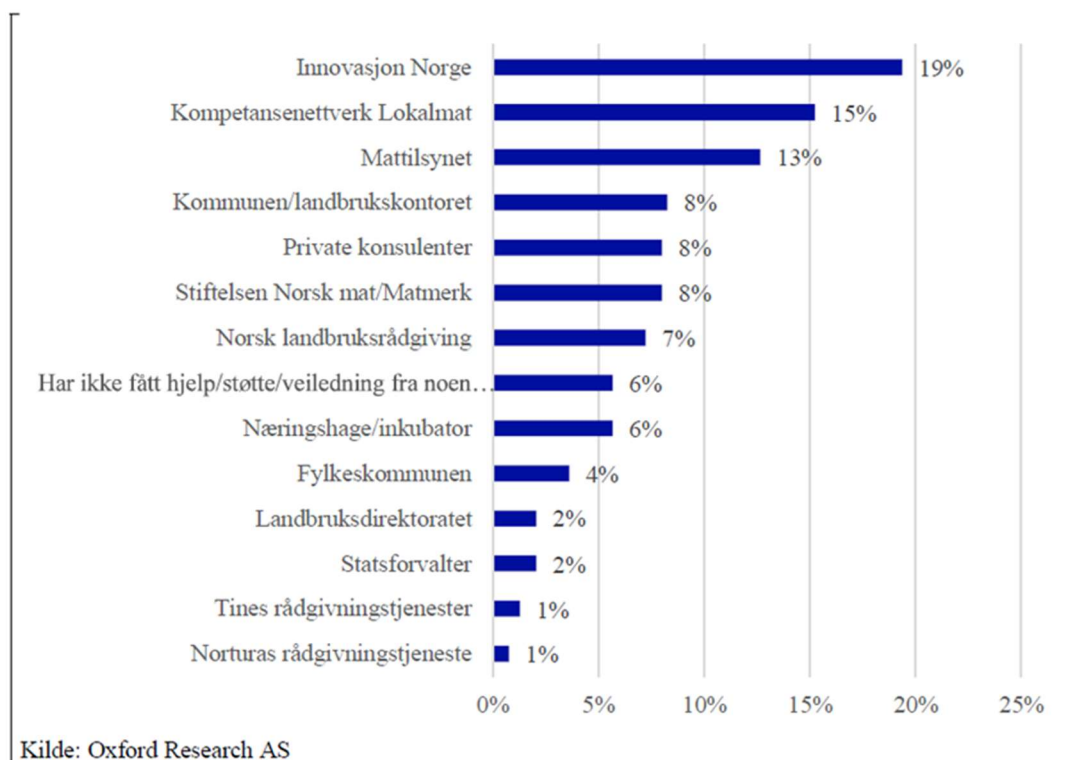
Figur 6: Hvilke tre til fem kompetanseområder innen bedriftsutvikling og strategi ønsker du å prioritere fremover for å få til videre utvikling av bedriften? (Avkryssningsspørsmål, flervalg, n= 487)



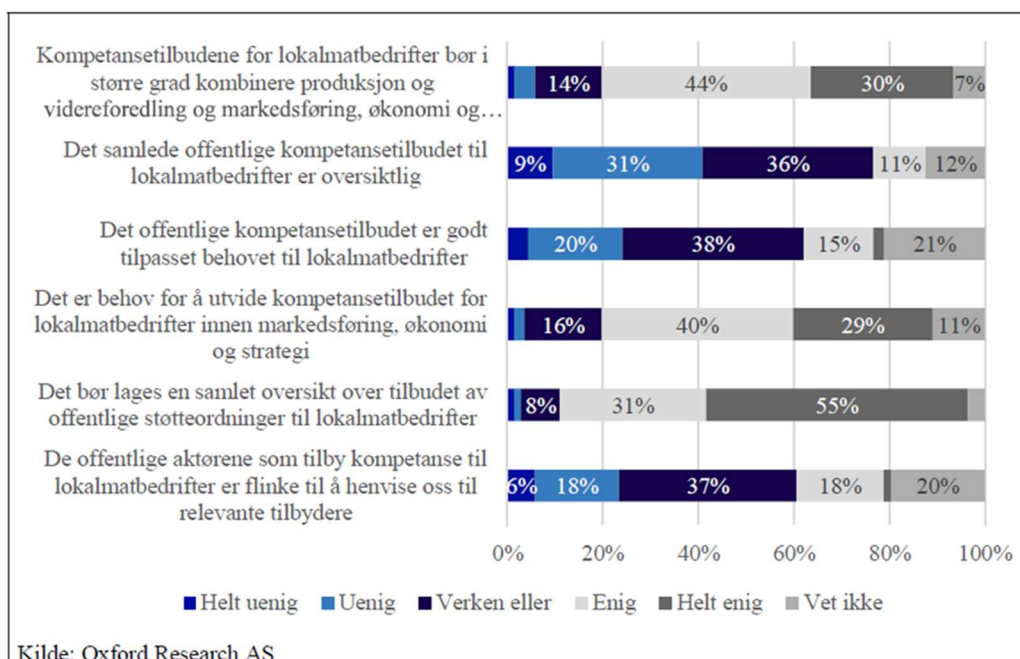
Figur 1: Hvilke av følgende kilder bruker du/dere for å finne fram til relevant informasjon om tilbudet som eksisterer? (Avkryssningsspørsmål, flervalg, n= 486)



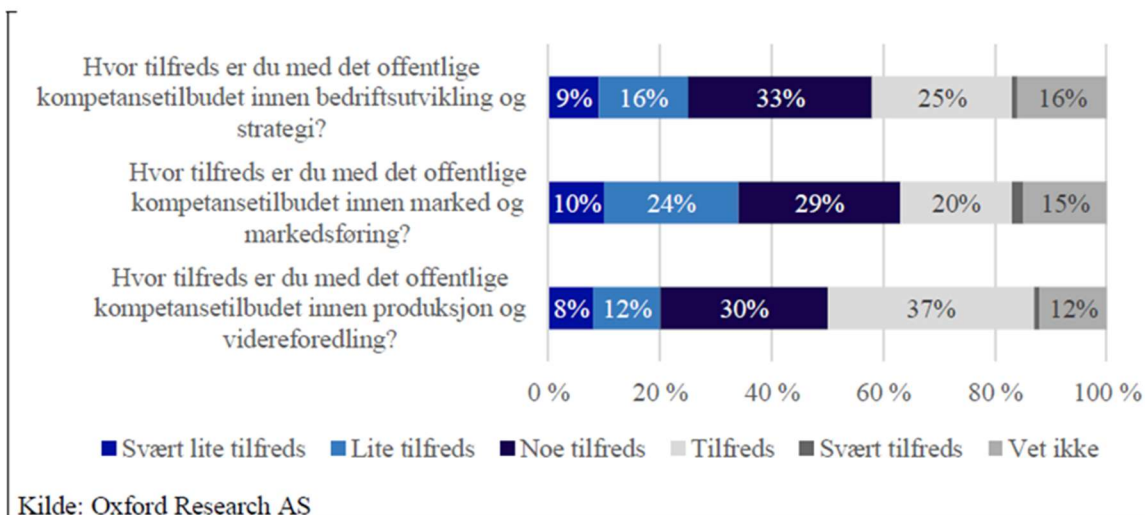
Figur 7: Har du/dere fått hjelp/støtte/veiledning til kompetanseutvikling fra en eller flere av følgende aktører? (Avkryssningsspørsmål, flervalg, n= 387)



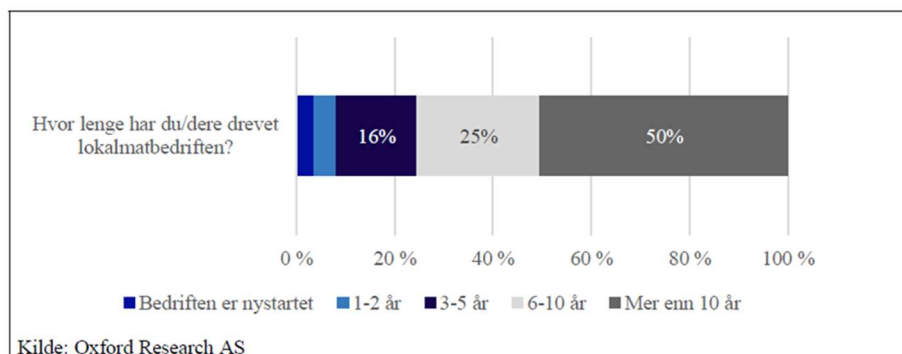
Figur 8: Det er flere offentlige aktører som tilbyr hjelp/støtte/veiledning til kompetansutvikling hos lokalmatbedrifter. Hvor enig er du/dere i følgende påstander knyttet til det samlede tilbudet? (n= 137; prosentandeler mindre enn 5% er ikke angitt i figuren)



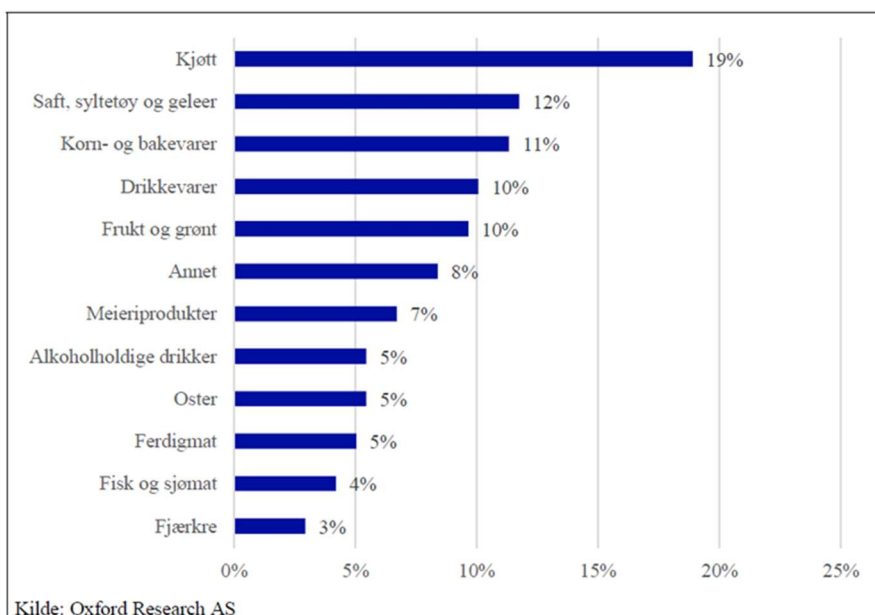
Figur 11: Hvor tilfreds er du med det offentlige kompetansetilbudet? (n=115-131; prosentandeler mindre enn 5% er ikke angitt i figuren)



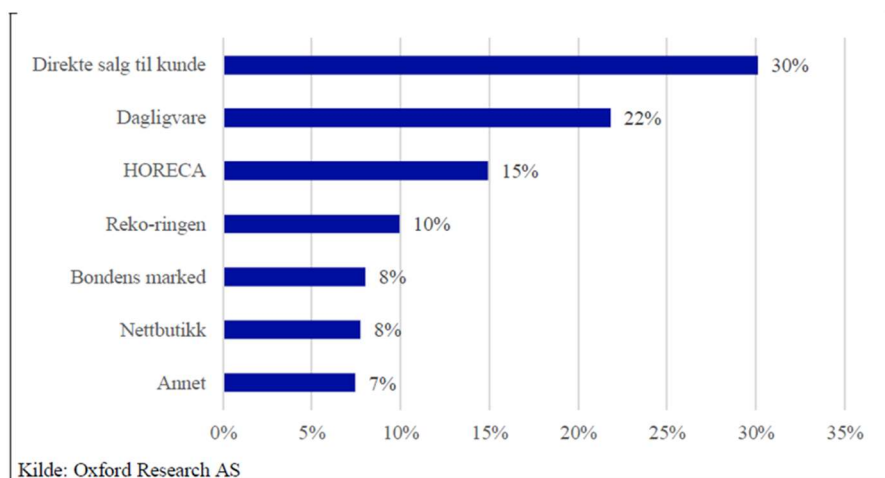
Figur v.1: Hvor lenge har du/dere drevet lokalmatbedriften? (n= 135; prosentandeler mindre enn 5% er ikke angitt i figuren)



Figur v.2: Hvilke lokalmatprodukter produserer bedriften din? (Avkryssningsspørsmål, flervalg, n= 238)



Figur v.3: Hvilke salgskanaler benytter bedriften seg av? (Avkryssningsspørsmål, flervalg, n= 362)



Vedlegg 4 Kildemateriale og referansepersoner

Kildemateriale listet etter publiseringsdato

1. Kompetansenettverket for småskala matproduksjon, Evaluering av nettverkets virksomhet 2002–2004, Torjus Bolkesjø, Telemarksforskning Bø, 2005
2. VSP mat etter 2010, Landbruks- og Matdepartementet, mars 2010
3. NOU 2011: 4, Mat, makt og avmakt - om styrkeforholdene i verdikjeden for mat, Landbruks- og Matdepartementet m fl, april 2011
4. Evaluering av kompetansenettverk for småskala matproduksjon, Oxford Research/Vista Analyse, oktober 2012
5. Evaluering av markedstjenester for lokalmatprodusenter, Agri Analyse, Notat 1 – 2014
6. Stortingsmelding 31 (2014-2015): Garden som ressurs – marknaden som mål. Vekst og gründerskap innan landbruksbaserte næringer.
7. Lokal mat og lokale spisesteder. Resultater fra intervju med et utvalg spisesteder, leverandører og spisegjester på Helgeland, Nibio 2017
8. Evaluering av kompetansetjenestene under Utviklingsprogrammet, Oxford Research AS, 2018
9. Departementene 2019, Småbedriftslivet - Strategi for små og mellomstore bedrifter
10. MBA, Lokalmat og distribusjon i Møre & Romsdal, Høgskolen i Molde, Morgan Karlsen 2020
11. MBA, Economic sustainability for local food producers: A case study of Norway, Natasha van der Linden, Molde University College, 2023 med internasjonal publisering
12. Local food entrepreneurs in Norway: Case studies on successful practices for network learning and market development, Stine Alm Hersleth, NMBU 2023
13. Kartlegging av kompetansebehov og tilbud for lokalmatprodusenter, Oxford Research AS, 2024
14. Innspill til «Oppskrift for mer lokalmat», Norsk Bonde- og Småbrukarlag, 2024
15. Oppskrift for mer lokalmat og drikke, Landbruks- og Matdepartementet, 2025

Prosjektgruppe

Frode Kristensen, Salgslaget AS - leder

Viggo Johannessen, Viggo Johannessen Bedriftsutvikling Vi-Bu ENK

Silje Johnson, Klima- og miljødepartementet (frem til 1. juni 2024)

Geir Håkon Pettersen, logistikkingeniør, Straumbotn Gård

Hanne Walstad, Hanne Walstad Konsulentttjenester ENK