



Baltic Sea Food

Hardangersmak SA

Forretningsplan

Innhold

1 Innleiing	2
1.1 Bakgrunn	2
1.2 Samandrag	2
2 Marknad og kundar	3
2.1 Marknad og kundegrupper	3
2.2 Konkurrentar i marknaden	3
3 Verdiskaping og målsetting	3
3.1 Visjon	3
3.2 Forretningside	4
3.3 Verdiløfte til kunde	4
3.4 SWOT analyse	4
4. Korleis nå kunden	5
4.1 Kontaktpunkt tradisjonelle	5
4.2 Kontaktpunkt digitale	6
5. Påverknad av kundekontakt	6
5.1 Oppbygging og vedlikehald av merkevara for produsentane	6
5.2 Marknadsføring	6
6. Inntektsstraumar	7
6.1 Kjøpsgrunnlag	7
6.2 Pris	7
7. Nøkkelressursar	8
7.1 Eigarskap,	8
7.2 Dagleg leiar og ressurspersonar	8
7.3 Styret	8
8. Kjerneaktivitetar	8
8.1 Hovedaktivitetar	8
8.2 Produksjonsmetode	9
8.3 Produkt og teneste	9
9. Samarbeidspartnarar	11
10. Kostnadsstruktur	11
11. Strategi og organisering av verksemda	13
11.1 Organisasjonsform	13
11.2 Strategi og Retningslinjer	13
11.3 Vedtekter	13
11.4 Lokalisering	14
Konkurrentar	16
Respondentar som vart kontakta marknadsundersøkinga:	17

1 Innleiing

1.1 Bakgrunn

I Hardanger er lokal mat og drikke sentralt både i tradisjon og identitet og regionen har mange dyktige produsentar med gode kvalitetsprodukt. For ein vidare vekst i omsetning og formidling av lokale råvarer og produkt er det viktig å få etablert ein felles sals,- og distribusjonsorganisasjon, Hardangersmak, som kan utføra felles oppgåver innan merkevarebygging, marknadsføring, sal og distribusjon med meir.

Me ynskjer å sjølv vera eigarar av denne verksemda då dette medfører at me får hand om ein større del av verdiskapinga og samla sett vil verta meir synlege i marknaden for lokale produkt.

Hardangersmak vil vera tufta på følgjande behov:

- Redusera eigne kostnader med marknadsføring, lager, sal, fakturering, distribusjon, innkjøp og kompetansebygging med meir
- Redusera kostnader knytt til forhandlingar og prising
- Redusera sårbarheit ved å overføra oppgåver til ei anna eining.
- Verta meir synlege med gode kvalitetsprodukt for såleis å auka sannsynet for at salet vert sikra/betra til ein pris som gjev lønsemd.
- Sikra truverdigheit i høve kvalitet og at produkta er «ekte» (felles regionalt matmerke og utvikling av ei felles merkevare)
- Tilgang til god kompetanse og hjelp til dømesvis eksisterande og komande krav til vareregistrering- og merking, internkontroll og produkt- og forretningsutvikling
- Meir tid til konsentrasjon om produksjon og utvikling av nye produkt
- Imøtekoma kundane sitt behov for eit kontaktpunkt for å få tilgang til eit mangfald av produkt frå Hardanger

Hovudmålsetinga for verksemda Hardangersmak vil vera å styrka posisjonen til produsentane av lokalmat i marknaden og vera med på å sikra ei berekraftig og god utvikling for slike produkt i regionen vår.

Forretningsplanen for Hardangersmak legg til grunn definisjonen av lokalmat som er utarbeida av Matmerk:

"Mat- og drikkevarer med en lokal identitet, særegen opphav eller spesielle kvaliteter knytt til produksjonsmetode, tradisjon eller råvarer"

Denne forretningsplanen er utarbeida i tråd med rammeverket utvikla av INTERREG Baltic Sea Region Programme sitt prosjekt "Baltic Sea Food". Dette rammeverket er basert på CANVAS-strukturen, der dei ulike byggeblokkene her er representert av kvart sitt kapittel. Tema for desse byggeblokkane er *kundesegmenter* (Kap 2 Marknad og kundar), *kundeverdiforslag* (Kap 3 Verdiskaping og målsetting), *kanaler* (Kap 4 Korleis nå Kunden), *kunderelasjoner* (Kap 5 Påverknad av kundekontakt), *inntektsstraumar* (Kap 6 Inntektsstraumar), *nøkkelfressursar* (Kap 7 Nøkkelfressursar), *nøkkelaktivitetar* (Kap 8 Kjerneaktivitetar), *nøkkelpartnerskap* (Kap 9 Samarbeidspartnarar), *kostnadsstruktur* (Kap 10 Kostnadsstruktur), og *organisering* (Kap 11 Strategi og organisering av verksemda).

1.2 Samandrag

Produsentar av lokal mat og drikke i Hardanger skal samlast i ein organisasjon som er eigd i

fellesskap og dei mangfaldige kvalitetsprodukta skal verta marknadsførte saman. Oppbygging av ei felles merkevare og profesjonell kommunikasjon mot kundane skal stå sentralt.

Organisasjonen skal kunna vera ein tilbydar av tenester innan sal og distribusjon for dei medlemene som ynskjer hjelp til dette og såleis kan kundane få tilgang til ei rekkje produkt i form av ei tinging, ei levering og ein faktura.

Andre tenester som organisasjonen vil kunna tilby medlemene kan vera knytt til rådgjeving, felles innkjøp, innkøyring av varer til lager, lagerhald med meir. Organisasjonen sine inntekter skal i hovudsak vera sett saman av ei avgift for marknadsføring og merkevarebruk samt ein provisjon for sal og distribusjon.

Eigarskap til organisasjonen skal vera med på å sikra engasjement og det vil vera viktig at byggjer opp ei god tilhøyrsløse for kvar einskild medlem.

2 Marknad og kundar

2.1 Marknad og kunde grupper

I dei siste åra har ein sett ei aukande interesse for lokalmat- og drikke, både lokalt, regionalt og nasjonalt. For produsentar av lokale produkt medfører dette ein potensielt større betalingsvillig marknad. Ulike serveringsstader, attraksjonar, tilstellingar og opplevingar satsar på, og ynskjer å tilby turistar og besøkande lokal og kortreist mat og drikke. Grunnlaget for ei større satsing og vekstpotensiale for produsentar av lokalmat- og drikke er her som aldri før.

For Hardangersmak er den geografiske marknaden i hovudsak aktørar i Hardanger regionen, Voss og Bergen. Desse er delt inn i følgjande grupper:

- Hotell
- Serveringsstader (restaurant og kafé)
- Butikk (daglegvare og spesialforretningar)
- Festivalar/ andre arrangement

2.2 Konkurrentar i marknaden

Mogelege konkurrentar for Hardangersmak kan ein dela inn i tre grupper.

- 1) Andre tilsvarende organisasjonar som leverer lokal mat og drikke (organisasjon)
- 2) Grossistar som kan konkurrera om å distribuera lokale produkt frå Hardanger (produsent)
- 3) Grossistar som distribuerer lokal mat og drikke frå andre område (produkt)

På vestlandet er det pr i dag ingen andre organisasjonar som samlar produsentar av lokal mat og drikke i eit samarbeid rundt marknadsføring, sal og distribusjon. Nasjonalt er der nokre, men slike organisasjonar vil heller vera mogelege samarbeidspartar enn konkurrentar.

3 Verdiskaping og målsetting

3.1 Visjon

«Ved samarbeid vil lokale produsentar tilby smaksopplevingar gjennom mat og drikke frå Hardanger.»

3.2 Forretningside

Hardangersmak skal byggja opp og forvalta eit felles, regionalt merke og ei merkevare. Verksemda skal vera eit sals- og distribusjonsapparat for medlemmane og vera med på å skapa eit sterkt fagleg nettverk og kompetansemiljø.

1. Hardangersmak skal forenkla kvardagen til produsentane ved å ta på seg oppgåver knytt til marknadsføring, sal og distribusjon. Medlemmane vert ein del av eit større nettverk og kunnskapsmiljø, og produkta deira skal verta meir synlege og tilgjengelege for kundane.
2. Hardangersmak skal gjera det enklare for kunden å få oversikt og tilgang på eit stort utval av lokal mat og drikke frå Hardanger.

3.3 Verdiløfte til kunde

Målsetjing for verksemda er å dekkja kundens behov basert på kva som gjer verdi eller meirverdi for kvar enkelt kunde. Å skapa løysingar innan produktspekter og rett servicegrad som treff godt til kunde samstundes må det gje verdi til produsentane, slik at begge sider har godt utkomme av ein handel. På den måten kan ein skaffe nye kundar og oppretthalde gjenkjøp. Produsentane vil ha incentiv til å vera tilknytt Hardangersmak.

3.4 SWOT analyse

SWOT-analyse er eit strategisk planleggingsverktøy som vert nytta for å vurdere sterke og svake sider (internt), samt moglegheiter og truslar i bedrifta (eksternt). SWOT-analyse for Hardangersmak skal vera eit grunnlag for å byggja opp under dei sterke sidene og møte dei svakare sidene slik at dei ikkje utgjør ein risiko.

SWOT analyse Hardangersmak

Styrkar

- Full kontroll frå jord til bord
- Tett eigarskap til bedrifta med eigeninteresse i levering og marknadsføring
- Eigarane har eit stort nettverk og kan vera gode ambassadørar/seljarar for bedrifta
- Stor matfagleg kompetanse hjå eigarar
- Redusera kostnader og sårbarheit for den einskilde produsenten
- Høve til å auka produksjonen
- Samlokalisering gir låge startkostnader og fleksibilitet
- Felles lager
- Bedrifta er lita og fleksibel
- Unike produkt
- Høve til å tilpassa produkt etter behova til kunden
- Vera med på å tilfredsstilla kunden sitt behov for å framstå unik
- Eigen engasjert seljar med god kunnskap og motivasjon
- Oppsøkande salverksemd, rutinar for direkte bestilling
- Mange varer frå same stad, ein telefon og ein faktura
- Kvalitetssikring, medlemmane må oppfylle bestemte kriterium
- Mange gode historiar å fortelja, lett å få redaksjonell omtale
- Høve til å etablere ei eiga sterk merkevare

Svakheiter
• Mange eigarar, ansvarsfråskrivning, lite engasjement • Leverandørane er ikkje A4 (tidkrevjande oppfølging og varierende leveringskapasitet) • Eigarar som er redde for å satsa, lite risikovillege • Høgstnadsprodukt • Å oppnå stor nok omsetnad til sunn økonomi • Lite marknadsføringsbudsjett • Likviditet • Sårbart med få tilsette • Tilgang til eit lite spekter av naudsynt kompetanse pga. av få tilsette
Moglegheiter
• Trend med sunn, naturleg og berekraftig mat • Nærleik til Bergen og omland og Bergen som matby • Merkevara Hardanger • Hardanger er rik på råvarer • Lågare kronekurs medfører auka turisme og auka konsum av norske varer
Truslar
• Nedgangstider i HORECA • Økonomiske nedgangstider • Useriøse "lokalmat aktørar" i marknaden som skummar fløyten • Rigide kjedereglement

4. Korleis nå kunden

Kontaktpunkt der Hardangersmak vil møte kundar for sal av produkt

4.1 Kontaktpunkt tradisjonelle

- Salskontor og lager skal vera sentralt plassert sett i høve til både produsentar (Hardangerregionen) og marknaden (i hovudsak Hardanger, Bergen og Voss).
- Personleg sal ved å oppsøkje kunden der kunden er
- Personleg sal ved direkte oppringing til kunde, etter ynskje, til dømes ei gong i veka
 - Det vert viktig å skapa høve til å få demonstrert varer og få vist fram produkta våre. Ein god dialog mellom seljer og kjøpar slik at ein får god kunnskap om kunden skal medføra eit sal godt tilpassa kunden sitt behov. Seljaren kan introdusera kundane til dei ulike produkta ved mellom anna demonstrasjonar og prøvesmaking. Dette er eit godt høve for meirsal då fleire produkt er komplementære
- Ein viktig plass for kjøp vil vera plassering av produkta i butikk (mat og delikatesse)
- Arrangement/temakveldar
 - Invitasjonar til ulike arrangement for å skaffa ein møteplass mellom produsentar og kundar. Her vil det være moglegheit for demonstrasjonar, prøvesmaking etc.

- Presseomtale
 - Aktivt arbeid for å få presseomtale i lokale media (avis, radio, fagskrift), både i Hardanger, Voss og Bergen regionen. Dette er eit marknadsføringstiltak som skapar merksemd og truverdigheit og er både effektivt og har låge kostnader. I fyrste omgang ønskjer me å få fram god informasjon om verksemda, kven me er og kva me har å tilby. Seinare vil me arbeida for å «selja inn» dei gode historiane.
- Matmesse/festivalar/andre relevante arrangement

4.2 Kontaktpunkt digitale

- Ei god heimeside skal vera ein sentral «plass» for handel (eventuelt nettbutikk)
Heimeside
 - Heimesida til Hardangersmak skal vera eit utstillingsvindauga for produkta og tenestene våre. Sida skal ha eit profesjonelt design og informasjonen skal alltid vera oppdatert. Her skal kundar og andre interessentar mellom anna finna informasjon om produsentane og produkta deira, få tilgang til oppskrifter og dei gode forteljingane. Det vil også vera mogeleg for registrerte kundar å bestilla produkt via sida. Sida vert ein viktig del av den totale sørvisen som me tilbyr.
- Sosiale media
 - Det skal opprettast ei bedriftside på facebook og det skal arbeidast aktivt med å skaffa følgjarar til verksemda. Ein god plan for kva og når informasjon skal leggjast ut er sentralt. Informasjon skal leggjast ut jamleg og ha eit innhald som er aktuelt og attraktivt å dela. Dette kan vera nyhende om produsentar, produkt, matoppskrifter og gode forteljingar. På denne måten vil me skapa ein god relasjon til kundane våre. Td. Facebook og Instagram
- E-post: Nyheitsbrev
 - 1 gong i månaden vert det sendt ut nyhende-brev til registrerte kundar med oppdateringar, nyhende og aktuelle tema.

5. Påverknad av kundekontakt

5.1 Oppbygging og vedlikehald av merkevara for produsentane

Skapa eit felles, regionalt matmerke og utvikla ei felles merkevare. Verksemda skal eiga, kontrollera og verna om bruken av merket. Merkevaran må ha fokus på tilhøyrsløse og identitet og vera godt og breitt forankra hjå alle aktørar.

5.2 Marknadsføring

- Eksternt mot kunde.
 - Hardangersmak skal profilera verksemda og produkta slik at merket/logo skapar positive assosiasjonar. Verksemda skal informera og skapa forventningar i marknaden om blant anna kvalitetsnivå, servicenivå, prisnivå og lokalisering. Verksemda vil arbeida aktivt med å skaffa presseomtale både av merkevara, produkta og produsentane.
- Internt mot medlemmane (produsentane).

- Produsentane er både eigarar og kundar av Hardangersmak. Det vil vera viktig for verksemda å halda ein tett og god kontakt med produsentane. Produsentbesøk og kommunikasjon via sosiale media og nyhende-brev vil vera viktige kontaktkanalar. Verksemda vil invitera til temakvelder og andre relevante arrangement.
- Interaktiv; i møte mellom Hardangersmak og kunde
 - Det er viktig at dei forventningar som er skapte i den eksterne marknadsføringa vert oppfylte. I samspel med kunden skal Hardangersmak sin salsmedarbeidar ha fokus på å stetta kunden sine behov, gjennomføra sal og skapa langsiktige, varige kundeforhold. Salsmedarbeidaren si evne til å kommunisera med kunden er eit verkemiddel i seg sjølv og skal, gjennom væremåte og personlegdom, vera med på å gje kunden gode totalopplevingar. Salsmedarbeidaren vert såleis ein stor del av Hardangersmak sitt produkt

6. Inntektsstraumar

6.1 Kjøpsgrunnlag

Med bakgrunn i marknadsundersøkinga er det utforma følgjande grunnlag for kjøp:

Kjøpsgrunnlag	Korleis Hardangersmak skal innfri krava
Kvalitet	Produkta må innfri kvalitetskrava som er sett. (sjå punkt 6.2.1)
Bestilling og levering	Gode rutinar for bestilling, levering og fakturering. Ringerunde, utkøyring og utsending av faktura ein dag i veka.
Pris	Prisen på sluttproduktet skal ikkje vera fordyrande for kunden- men kostnadseffektivt.
Tilgjengelegheit	Oversikt over kva produkt som er tilgjengelege til ei kvar tid. Oppdatert oversikt på nettsider.

6.2 Pris

Tenester:

- Medlemsavgift
- Merke-vareavgift (merkevarebygging)
- Teneste knytt til:
 - marknadsføring
 - sal
 - distribusjon
 - matmerking
 - internkontroll
 - kompetanseheving (produkt- og forretningsutvikling)
 - lagerplass

- Produkt
 - Prisen på sluttproduktet skal ikkje vere fordyrande for kunden men vera kostnadseffektivt (låge bestillingskostnader).
 - Same pris til alle kundar.
 - Det skal ikkje vera mogeleg å kjøpa produktet billigare direkte hjå produsent

7. Nøkkellressursar

7.1 Eigarskap,

Eigar av Hardangersmak SA er produsentar av lokal mat og drikke i Hardanger.

7.2 Dagleg leiar og ressurspersonar

Det skal tilsetjast dagleg leiar i hundre prosent stilling. Dersom rammevilkåra tilseier det kan ein også velja å starta opp med å dela denne stillinga med ein annan organisasjon. Styret vil vera ressurspersonar for Hardangersmak. Då organisasjonen er liten vil det vera særskilt viktig at styret er aktivt og at styremedlemene tilfører dagleg leiar kunnskap og ressursar. Utover dette vil alle produsentane knytt til organisasjonen utgjera ein viktig og stor ressurs. Det vil vera vesentleg å byggja opp ein organisasjon som held fokus på god dialog og er i stand til å henta inn kompetanse og hjelp frå denne gruppa.

7.3 Styret

Før stifting og etablering av organisasjonen vil det verta valt eit interimstyre. Dette styret vil mellom anna få ansvar for å føreslå styremedlemer til det komande styret, samt sette saman ein valkomité. Styret bør vera sett saman av personar med ulike bakgrunn og kompetanse, og dei får i oppgåve å følgja organisasjonen tett.

8. Kjerneaktivitetar

8.1 Hovedaktivitetar

For å kunna levera verdiløftet er det fleire kjerneaktivitetar som må utførast av verksemda.

2) Sal- og distribusjonsapparat

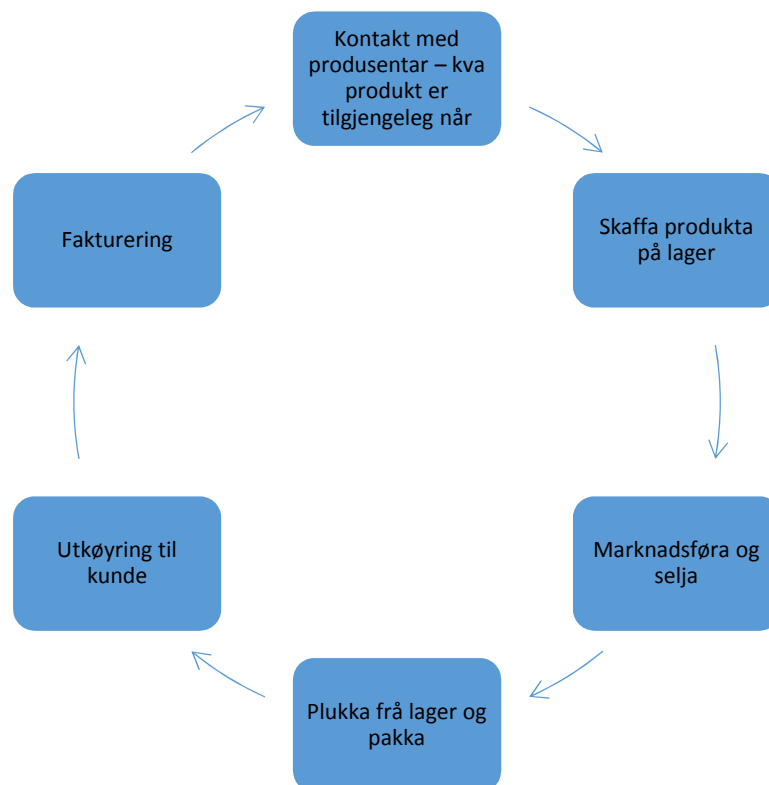
På vegne av medlemene i Hardangersmak skal verksemda syta for sal og distribusjon av medlemene sine produkt. Sal av produkta vil føregå gjennom den interaktive marknadsføringa og vil i hovudsak vera sett saman av oppsøkjande aktivitetar og ved raske tilbakemeldingar på spørsmål og bestillingar. Kundane skal verta kontakta ein gong i veka for kartlegging av behov og bestilling. Vidare skal plukking av varer frå lager og levering også vera ei gong i veka med påfølgjande utsending av faktura. Kundane får med dette eitt kontaktpunkt- ein ordre- ein levering og ein faktura.

3) Nettverk og kompetansemiljø

Gjennom den interne marknadsføringa skal Hardangersmak vera med på å skapa samhold og fagleg utvikling for medlemene. Ein skal kontinuerleg arbeida med plan for, og gjennomføring av, tiltak som sikrar gode nettverk og kompetansemiljø.

- 4) Hardangersmak skal vera i stand til å tilby medlemane ulike tilleggstenester som matmerking, internkontroll, kompetanseheving (produkt- og forretningsutvikling), lagersamarbeid og innkjøpssamarbeid.

8.2 Produksjonsmetode



8.3 Produkt og teneste

Hardangersmak SA tilbyr ei rekkje produkt og tenester til to ulike grupper, produsentane og marknaden.

- Produkt

Produkt som vert distribuerte og marknadsførte gjennom Hardangersmak SA skal oppfylle følgjande kjennemerke for kvalitet:

Kjennemerke for produsent

- Må vera tatt opp som medlem i Hardangersmak SA
- Produsentar av råvarer må oppfylle KSL krava (kvalitetssystem i landbruket).
- Produsent har system for reklamasjonshandtering
- Produsentar av produkt som skal merkast med «Hardangersmak» må stetta dei til ei kvar tid gjeldande lover og forskrifter for matprodusentar i Noreg

Kjennemerke for produkt

- Produkta er produserte i Hardangerregionen, som er sett saman av kommunane Kvam, Jondal, Granvin, Ulvik, Eidfjord, Ullensvang og Odda
 - Produkta er forankra i lokalt natur- og kulturgrunnlag
 - Råvarene til produkta kjem frå Hardangerregionen
 - Råvarer som ikkje er tilgjengelege i regionen er norske. Unnateke er råvarer som ikkje vert produserte i Noreg
 - Produksjon er basert på ei helsemesse og etisk grunntenking
 - Produksjonen er godkjend av Mattilsynet
 - Produksjonen oppfyller alle krava til IK-mat (internkontrollmat)
 - Produkta er godkjende av eit fagråd
 - Alle godkjende produkt (uavhengig av salskanal) skal vera merka med "Hardangersmak"
- Oppbygging og vedlikehald av merkevara
Hardangersmak skal vera pådrivar i arbeidet med å byggja opp ei merkevare som skal vera godt og breitt forankra hjå alle aktørar, samt styrka regionen og eigen identitet. Merkevara skal stå for høg kvalitet og godt design og inkludera garantiar og høg sørvisgrad. Eit merkevarenamn skal etablerast og Hardangersmak skal eiga, kontrollera og verna om bruken av merket.
- Marknadsføring
Hardangersmak skal vera driva aktiv og kontinuerleg marknadsføring internt retta mot produsentane. Det vil vera viktig med ein god dialog og at produsentane vert ytt den sørvisen som til ei kvar tid er innafor gjeldande rammevilkår. Det vil vera viktig at organisasjonen er aktive med å identifisera og tilby tenester til nye aktuelle produsentar.
- Hardangersmak skal marknadsføra produkta eksternt mot kunde. Bedrifta og produkta skal verta profilerte på ein slik måte at merket/logo skapar positive assosiasjonar. Ein skal informera og skapa forventningar i marknaden om kvalitetsnivå, sørvisnivå, prisnivå, lokalisering og andre relevante område.
- Hardangersmak skal ha stor fokus på den interaktive marknadsføringa både retta mot produsentar og kundar. Her vil dei tilsette sine personlege eigenskapar vera av stor verdi og må vektleggjast ved tilsetjingar.
- Sal- og distribusjonsapparat
Det skal byggjast opp eit godt sal- og distribusjonsapparat for medlemmer av Hardangersmak. For kunden vil dette medføra eitt kontaktpunkt- ein ordre- ei levering- ein faktura.
 - Nettverk og kompetansemiljø
Hardangersmak skal vera kjernen i eit nettverk og kompetansemiljø for produsentane
 - Andre tenester for produsentane
Innanfor gjevne rammer vil Hardangersmak kunna tilby produsentane henting av produkt til lager samt vera eit avlastningslager ved behov for meir lagerplass

9. Samarbeidspartnarar

- Finansiering organisasjonar: Innovasjon Norge, Bankar, fond
- Næringshagar
- Andre norske og internasjonale matnettverk
- Hanen
- Interesseorganisasjonar: Matmerk, Mataren, Bondensmarknad
- Kompetansehevande: Matarena, Kompetansenavet Vest, Næringshage, Matmerk
- Marknadsføringsorganisasjonar: Siderklynga, Visit Hardanger, Bukken, Glynt
- Lokale partnarar på sal FK butikk, Gardsmatbutikk, Mathuset i Hardanger
- Matfestivalar lokale og nasjonale

10. Kostnadsstruktur

Under finn ein eit investeringsbudsjett med tilhøyrande finansiering.

Startsinvesteringane i bedrifta er i startsfasen kalkulerte til om lag kr 250.000. Det vil vera behov for god likviditet for å dekkja faste kostnader i den fyrste perioden. I oppsettet under er det kalkulert med at 17 produsentar vil teikna medlemskap i løpet av 2017 og at desse kjøper 2 andelar à kr 15.000. Kvar krone som vert teikna i andelskapital vil kunne løysa ut ei krone i tilskot frå Innovasjon Norge (inntil kr 500.000 i 2017).

Investering	kr		Finansiering	kr
Inventar kontor	50 000		Andelskapital	510 000
Kontorutstyr	30 000		Tilskot IN	500 000
Programvarer	30 000			
Profilering	70 000			
Inventar lager	50 000			
Diverse	20 000			
Likviditet	760 000			
Sum	1 010 000		Sum	1 010 000

For Hardangersmak SA har prosjektgruppa (SAG) utarbeida driftsbudsjett for 2017 (seks månader) og tre år framover. Budsjettet er å sjå på som eit forslag sidan vidare arbeid med vedtekter og andre vedtak kan endra grunnlaget for budsjettarbeidet.

DRIFTBUDSJETT					
INNTEKTER		2017	2018	2019	2020
Medlemsavgift -a		62 500	72 500	80 000	100 000
Medlemsavgift -b		32 000	36 000	36 000	36 000
Medlemsavgift - c		-	-	22 500	22 500
Provisjonsinntekt		570 000	1 625 000	2 450 000	2 650 000
Andre driftsinntekter					
SUM INNTEKTER		664 500	1 733 500	2 588 500	2 808 500
VARIABLE KOSTNADER		2017	2018	2019	2020
Transportkostnader		171 000	487 500	735 000	795 000
Lagerkostnader		28 500	81 250	122 500	132 500
SUM VARIABLE KOSTNADER		199 500	568 750	857 500	927 500
DEKNINGSBIDRAG		465 000	1 246 000	1 853 500	2 013 500
FASTE KOSTNADER		2017	2018	2019	2020
<i>Lønnskostander</i>					
Dagleg leiar		319 358	638 715	638 715	638 715
Sal/marknad/lager		-	261 293	522 585	522 585
Distribusjon/sal		-	-	232 260	232 260
SUM LØN		319 358	900 008	1 393 560	1 393 560
<i>AFK</i>					
Leige kontor		18 000	36 000	36 000	36 000
Kontorkostnader		7 984	22 500	34 839	34 839
Marknadsføring		34 250	60 625	81 250	86 250
Diverse kostnader		14 250	40 625	61 250	66 250
Rekneskap mm		17 100	48 750	73 500	79 500
Konsulent		80 000	40 000	20 000	20 000
Leige bil		-	-	46 452	46 452
Styrehonorar mm		35 000	70 000	70 000	70 000
SUM AFK		206 584	318 500	423 291	439 291
SUM FASTE KOSTNADER		525 941	1 218 508	1 816 851	1 832 851
RESULTAT		-60 941	27 492	36 649	180 649

Inntekter

Medlemsavgift er avgifter som er knytte til medlemskap og merkevarebygging. Denne avgifta er differensiert i høve medlemen sin omsetnad. Til dømes vil avgifta til ein medlem med ein omsetnad på kr. 750.000 vera kr. 6.750 (0,9%) og ein omsetnad på kr. 1.000.000 vil utløysa ei avgift på kr. 8.000 (0,8%).

Provisjonsinntekta er rekna ut i frå ein provisjon på 20% av den delen av produkta som vert selde og distribuerte gjennom Hardangersmak. Frå og med 2018 har ein lagt til grunn at 50% av produsentane sine produkt vert selt og distribuerte gjennom Hardangersmak.

Andre moglege inntektskjelder for organisasjonen er ikkje rekna inn i budsjettet. Slike inntektskjelder kan vera innkøyring, lagerhald, konsulenthjelp for produsentane, prosjektinntekter med meir.

Kostnader

Kostnader til transport og lager er stipulerte i høve dei tilboda som er henta inn av prosjektgruppa.

Lønskostnadane er budsjetterte med grunnlag i tilsetjing av dagleg leiar i 100% stilling i 2017 og at ein deretter byggjer opp organisasjonen til å romma 2,5 årsverk i 2019.

I ein startperiode kan det ta lengre tid å byggja opp ein slik omsetnad som vert rekna inn i budsjettet. For å kunna halda dei faste kostnadane lågare gjennom ein slik periode kan det vera moglegheiter for å dela ei stilling med til dømes Næringshagen i Hardanger. Ein vil då greia å halda dei faste kostnadane på eit lågare nivå under oppbygging av bedrifta.

11. Strategi og organisering av verksemda

11.1 Organisasjonsform

Hardangersmak skal vera eit samvirkeføretak med hovudformål å fremja medlemmane sine økonomiske interesser ved at dei deltek i føretaket i hovudsak som leverandørar av lokale mat og drikke. Avkastninga vert verande i føretaket eller fordelt mellom medlemmane på bakgrunn av levering. Dette må verta bestemt i vedtektene. Ingen av medlemmane har personleg ansvar for føretaket.

11.2 Strategi og Retningslinjer

Hardangersmak SA skal arbeida ut retningslinjer for desse punkta, utarbeidast i eige skriv:

- Betalingsføresetnad
- Oppfølging
- Rettleiing
- Klagehandsaming
- Kundehandsaming
- Garantiar
- Tilgjengelegheit
- Leveringstid
- Salsmøte der kunden møter salsmedarbeidaren

11.3 Vedtekter

Forslag til vedtekter for Hardangersmak må, i følge Lovdata (samvirkelova) må som minimum innehalda føresegnar om:

1. Namn på føretaket
2. I kva kommune føretaket skal ha forretningskontor
3. Kva verksemd føretaket skal drive
4. Storleiken på eventuelle andelsinnskot, om dei skal forrentast, og om dei skal betalast tilbake ved utmelding,
5. Kor vidt det skal betalast medlemskontingent
6. Korleis årsoverskotet skal kunne nyttast, jf. § 26

7. Talet på eller det lågaste og høgaste talet på styremedlemmar
8. Kva saker som skal opp på det ordinære årsmøtet
9. Korleis nettoformuen skal fordelast ved oppløysing

11.4 Lokalisering

Kontor og lager på Kvam Fruktlageret i Øystese. Kvam Fruktlager er det gamle fruktmottaket for frukt i Kvam Herad. I dag har både Felleskjøpet, Hardanger Næringshage og fleire andre landbruksrelaterte kontor her.

Det er fleire føremoner ved å lokalisera Hardangersmak på Kvam Fruktlager:

- Fysiske bygg - kontorbygget
Kontor og lager i same bygning. I tillegg til å ha eit lokale som kan skreddarsyast til dei behov ein har, er der tilgang til parkering, internettilkopling, samt møte- og konferanselokale. Dette er ein god og presentabel stad å ta imot gjester og kundar.
- Fagleg og sosialt miljø
På Kvam Fruktlager er der fleire verksemdar som kan vera både potensielle samarbeidspartar og kundar. Hardangersmak SA kan dra nytte av eit mangfald av kompetanse innan ulike fagfelt og får ein fin moglegheit til utvida nettverk. Ved å vera del av ein fellesskap kan ein få drøfta nye løysningar, forretningsidéar eller innhenta forslag til forbetringar av den daglege drifta.
- Geografisk
Kontoret ligg geografisk bra til, med nærleik til mange av produsentane som ønskjer å verta ein del av Hardangersmak SA. I tillegg er Øystese sentralt i høve til den framtidige marknaden i Bergensområdet.
- Økonomisk
Økonomisk er det ein fordel for ei lita verksemd å vera ein del av eit kontorfellesskap. Her er tilgang til kortare og meir fleksible leigeavtalar, og ei etter måten rimeleg månadsleige. Utleigar tek hand om reingjering, vedlikehald mm.

Vedlegg

Initiativtakarar

- Leiar: Geir Henning Spilde (Spildegarden)
- Marknad: Marit Buttingsrud (Nøring)
- Organisasjon: Therese Rykkje Ålvik (Løytnantgarden)
- Distribusjon: Lene Tørvik (Strandebarm Kjøt)

Kontaktinformasjon

Namn verksemd:	Hardangersmak SA
Organisasjonsform:	Samvirkeføretak
Forretningsadresse:	Sjusetevegen 27, 5610 Øystese
Kontaktperson:	Geir Henning Spilde

Marknadsundersøking

For å oppnå meir kunnskap om potensielle kundar og deira behov er det gjennomført ei marknadsundersøking (haust 2016). Ein valde å konsentrera seg om potensielle kundar i Hardangerregionen i tillegg til nokre utvalde i Bergensområdet. Totalt 20 respondentar, fordelt på hotell, serveringsstader og butikkar, vart kontakta per telefon. Med dette fekk ein både eit godt innblikk i kundane sine ynskje i høve produkt og sørvis og det var også eit godt høve til å «selje inn» konseptet, samt svara på spørsmål som dukka opp undervegs i samtalen.

Samandrag hotell/serveringsstader i Hardanger:

Me tok kontakt med femten aktuelle kundar i Hardanger og tolv av desse svara at dei ynskjer å auka fokuset på lokalmat frå Hardangerregionen dersom moglegheit for bestilling og levering vert lagt betre til rette. To av serveringsstadane er i ein endringsfase og er ikkje sikre på vegen vidare. Ein av dei spurte hadde ikkje tru på konseptet i det heile.

Ei samla opplevinga av undersøkinga er at der er ei oppriktig interesse for konseptet og der er eit uttrykt ynskje om å verta kontakta når organisasjonen er etablert og i drift.

På spørsmål om bestillingsrutinar, svara ni av dei tolv interesserte at dei ynskjer bestilling og levering ei gong i veka i sesongen og litt sjeldnare resten av året.

Hotell og serveringsstadane nemnde følgjande fire viktige faktorar for at Hardangersmak skal lukkast i forretningsdrifta:

- Kvalitet og relevante produkt
- Gode rutinar for bestilling og levering
- Kostnadsspørsmål. Konkurransedyktig pris / bestillingskostnader
- God oversikt over tilgang på dei ulike produkta til ulike tider.

Tilbakemelding butikk/serveringsstader i Bergensområdet:

To butikkar med fokus på lokalmat vart kontakta (Meny Lagunen og Spar Blomsterdalen). Begge butikkane har i dag i hovudsak produkt frå Fana regionen. Begge stiller seg opne til å verta kontakta når Hardangersmak er klare med produkt, kjøpsvilkår og bestilling- og leveringsrutinar. Begge butikkane nyttar i dag Spesialgrossisten for levering av lokalmatprodukt.

Ein spesialforretning for kvalitetsprodukt samt to serveringsstader i Bergen vart også kontakta i undersøkinga. Spesialforretninga uttrykte velvilje og ynskje om samarbeid.

Dei to restaurantane uttrykte stor interesse for å bruka Hardangersmak som leverandør av lokalmat frå Hardanger. Det vil likevel vera vesentleg at Hardangersmak ikkje vert eit fordyrande mellomledd mellom produsent og kunde.

Til dømes har Rørosmat SA og Gudbrandsdalsmat SA i sterk grad vore med på å setja fokus på, og marknadsført, verdien av lokal mat og drikke, og dette er eit stort fortrinn for Hardangersmak. Dersom det skulle lukkast andre område, som til dømes Voss, å byggja opp ein tilsvarande organisasjon, vil ein kunne tenkja seg eitt tett samarbeid mellom regionane. Slik ein ser det, vil det vera ein styrke om tilsvarande organisasjonar kjem inn i marknaden.

Produsentar i Hardanger kan velja å distribuera produkta sine gjennom andre grossistar. For nokre typar varer vil dette sannsynlegvis vera eit betre alternativ, men for dei aller fleste meiner me at Hardangersmak vil vera det beste alternativet. Hardangersmak vil vera ein organisasjon som skal driva mest mogeleg kostnadseffektivt for eigarane. Produsentane sjølv eig organisasjonen og vil ha direkte påverknadskraft og tar del i verdiskapinga. Me ser det som svært sannsynleg at Hardangersmak vil vera konkurransedyktig på pris og med eit sterkt fokus på service og oppfølging vil ein verta den valde samarbeidspart. I tillegg vil arbeidet med, og marknadsføringa av, ei eiga merkevare gjera det attraktivt å verta medlem av Hardangersmak. Det skal vera mogeleg å vera med i denne delen av tilbodet, sjølv om det for nokre kan vera naudsynt å levera produkta i gjennom andre distribusjonskanalar.

Med omsyn til distribusjon av lokal mat og drikke i den regionale marknaden vert den i hovudsak utført av to-tre grossistar. Me har gjort ei kort undersøking, ved bruk av intervju, for å finna kva styrkar og svakheiter desse har i høve til nokre av marknadsføringselementa. To små og to store butikkar samt ein restaurant og eitt hotell har vore med i undersøkinga. I tillegg byggjer ein på den informasjonen som kom fram då ein føretok marknadsundersøkinga.

Ein av grossistane som distribuerer, på vegne av Spesialgrossisten AS, i vår region er Spesialistgrossisten Troye. Eit breitt utval av lokale varer frå Hordaland og Sogn og Fjordane vert distribuert og dei har ei eiga avdeling som sel lokalmat til HoReCa marknaden. Påslag på produsentprisen er 20-25% og dei gjer arbeidet med til dømes registrering av produkt med EPD nr., og har kompetanse innan matmerking med meir

Konkurrentar

Av undersøkinga kjem det fram at dei store butikkane har seljar innom kvar veke medan i dei små har grossistane ulike rutinar. I stor grad plasserer grossist produkt i hylle og har då også returordningar for varer som ikkje vert selde og dette vert sjølvstøtt sett på som svært positivt. Grossistane er innom butikkane i hovudsak ei gong for veka. Dette vert sett pris på og gode personlege relasjonar vert sett på som viktig.

Mest alle dei spurde aktørane nemnde at salet av lokal mat og drikke sannsynlegvis ville vorte høgare dersom det vart brukt meir demo i lokala og dette er noko dei saknar i dag. Her kan Hardangermat sannsynlegvis yta ein god sørvis. I tillegg til eige personale kan ein inngå avtalar med produsentane om å gjera ein slik jobb med jamne mellomrom. Den direkte kontakten med produsenten og deira kunnskap meiner ein vil vera å tilføra produkta verdi. Produkta frå Hardanger vil også verta «løfta» ved at ein samlar dei i ei eiga gruppe.

2.5 Produkt til marknaden

For Hardangersmak vil det vera viktig å greia å tilby eitt så breitt spekter av produkt som mogeleg innan eigne rammevilkår. Hardanger har produsentar innan fleire produktgrupper og nesten alle desse produkta vil ein kunna tilby til alle aktørane (hotell, serveringsstader, daglegvare, spesialforretning, festivalar og liknande) i den regionale marknaden.

Aktuelle produktgrupper:

- Frukt og bær (råvare)
- Frukt og bær, videreforedla
- Drikke
- Bakevarer
- Kjøtt, kjøtprodukt og spekemat
- Egg
- Fisk
- Grønsaker, potet, urter
- Meieriprodukt

Respondentar som vart kontakta marknadsundersøkinga:

	Stad	Kontaktinformasjon
Hotel Ullensvang	Lofthus	53 67 00 00
Thon Hotel Sandven,	Norheimsund	56 55 20 88
Brakanes Hotel	Ulvik	56 52 61 05, 56538886, 45608117
Utne Hotel	Utne	53 66 64 00
Hardangerfjord hotel	Øystese	56 55 63 00
Quality hotel Vøringfoss,	Eidfjord	53 67 41 00, 99 46 78 81
Gløyp	Kinsarvik	928 55 094
Den grønne kafè	Ulvik	56 52 61 87
Steinstø frukt og kakebu	Steinstø	99 69 15 27
Kabusokafèn	Øystese	56 55 39 00
Hardangervidda natursenter	Eidfjord	911 67 511, 53 67 40 00
Vøringfoss kafeteria og souvinir	Vøringfoss	97 10 77 99
Hardanger Gjestegard	Utne	97 10 18 78, 90 16 76 32
Kafè Kari Louise (Fartøyvernsenteret)	Norheimsund	47 47 98 39
Bu kafè	Kinsarvik	922 13 874
Kvamskogen Landhandleri	Kvamskogen	56 55 31 31
Meny Lagunen	Bergen	55 10 66 00
Eurospar Blomsterdalen	Bergen	55 22 00 20
Bare Vestland	Bergen	91 90 04 56
Restaurant 1881	Bergen	41 24 49 52