

An aerial photograph of a highly winding, two-lane asphalt road that snakes through a dense forest. The trees are in peak autumn foliage, displaying vibrant shades of orange, red, and brown. The road features white dashed lines for lane separation and solid lines at the edges. Several small cars are visible at various points along the road, emphasizing its length and the journey it represents.

# VEIEN TIL MARKEDET

- et veiledningshefte og veikart for små og mellomstore mat- og drikkeprodusenter

*Frode Kristensen  
Salgslaget AS*



ISBN 978-82-691507-0-4

Skrevet av Frode Kristensen og utgitt av Salgslaget AS.

Første utgave

Asker, januar 2019

Materialet er vernet etter åndsverkloven. Uten uttrykkelig samtykke er eksemplarframstilling bare tillatt når det er hjemlet i lov eller avtale med Kopinor ([www.kopinor.no](http://www.kopinor.no)).

## FORORD



Jeg har jobbet over 35 år i dagligvare- og storkjøkkenbransjen, både med salg og markedsføring, i Norge og i utlandet. Siden 1997 har jeg arbeidet i ulike selskaper med å bistå små og mellom-

store produsenter. Slik at de tjener penger, har et godt liv og kan leve av det de driver med. Noe av erfaringen jeg har fått gjennom disse årene deler jeg i dette heftet.

Den viktigste erfaringen er at personlige relasjoner har alt å si i kjøp og salg. Det har skjedd en enorm teknisk bransjeutvikling i løpet av disse årene. Men  $2+2=4$  enten du regner det på kuleramme eller PC. Og teknologi, digitalisering og sosiale medier kan aldri erstatte personlig kontakt. Thorvald Stoltenberg sa det slik: *«Når jeg er blitt så gammel som jeg er, må jeg kunne si at livet har lært meg at kjemien mellom personer er av stor, stor betydning»*. På kjøkkenet hans fant mange utenlandske ministre ro til å snakke åpent og ærlig. Stoltenberg gjorde også et poeng av å ha *«vært på så mange store møter hvor folk kom inn, leste opp ferdige manuskripter og dro igjen. Det førte sjelden til store resultater.»* Igjen - den personlige kontakten trumfer automatisering og digitalisering!

Langt fra alle de «gode hjelpere» som tilbyr deg sine tjenester har nødvendig erfaring til å kunne identifisere og analysere de viktige detaljene i driften din og deretter ta deg et lønnsomt skritt videre mot markedet. Mange kan si mye om hva de mener du skal gjøre, men ikke vise deg hvordan. Dette heftet skal være et praktisk verktøy for at du skal se egne muligheter for å komme dit du vil. For husk: Du får aldri som fortjent - kun det du forhandler deg til!

Hele mitt yrkesliv har vært en mix av jobb, hobby og livsstil. De siste 20 årene styrt av ambisjoner på vegne av noen hundre dyktige og stolte produsenter over hele landet. Målet er å gi operative råd du som produsent kan gjøre nytte av med én gang. Dette kartet skal stemme godt overens med terrenget pr i dag. Men terrenget endres raskt, så det vil komme både revisjoner og tillegg.

Det er ikke mulig å dekke alle markedskanaler i et hefte som dette. Hvis du kun vil starte opp og drive gårdsbutikk finner du all nødvendig informasjon i heftet *«Hvordan drive gårdsbutikk»* fra Hanen. Mye i det heftet kan du bruke også til nettbutikk og for levering i Reko-ring. «Veien til markedet» går noen trinn videre til andre markeder. Med «kunder» mener jeg samtlige salgskanaler som tar inn dine produkter. Så tilpass det du leser her til din egen hverdag.

Til dette heftet har det vært mange bidragsytere som har løftet det faglige nivået. Jeg vil spesielt nevne tre gode venner - *Viggo Johannessen* om økonomi, *Fred Graham* om logistikk og *Bent Karlsrud* om markedsforståelse og forhandlinger. Jeg har samarbeidet med alle tre om kompetanseutvikling for produsenter i over 20 år. Takk!

Bildene er fra Pexels, Unsplash og Pixabay.

Jeg håper at heftet inspirerer flere til å legge ut på turen til markedet. Jeg er ydmyk og lydhør for deg som er produsent og den kampen du kjemper hver dag. Finner du feil i heftet, eller har du tips og ønsker til forbedringer av innholdet så ta kontakt!

**God lesing!**

**Hilsen Frode Kristensen**  
[frode@salgslaget.no](mailto:frode@salgslaget.no)

## INNLEDNING OG EN INNFØRING

### «Litteraturpensum»

Kjære produsent - da er du i gang med å planlegge din vei til markedet. Bare det er i seg selv en viktig beslutning! Det er flere ting å ta hensyn til når du nå skal planlegge reisen videre. Folks matinteresse øker på visse områder og lokalmat er ett av dem. Men kunnskap om mat- og måltidskultur kommer et stykke ned på folks prioritetsliste og derfor mister vi noe av det autentiske og linken tilbake til bondekost og



(Foto: Samlaget)

husmannskost. Her vil jeg anbefale flere av Henry Notakers glitrende bøker for den interesserte. Spesielt vil jeg nevne Den norske menyen (Samlaget 1991),

*Ganens makt: Norsk kokekunst og matkultur gjennom tusen år* (Aschehoug 1993) og *Mat og måltid* (Aschehoug 2006). Denne linken gir deg en oversikt over alle Notakers bøker:

[https://no.wikipedia.org/wiki/Henry\\_Notaker](https://no.wikipedia.org/wiki/Henry_Notaker)

### Matkunnskap er undervurdert

Et viktig forhold som påvirker folks vurdering av mat er den kunnskapen de har om mat. Den opplæringen dagens unge får i matlaging på skolen, altså å lage mat fra grunnen, er svært ulik den undervisningen jeg fikk i sin tid. Vi lærte å filetere en fisk, vi lærte å renskjære kjøttstykker som sammen med friske, nyplukkede grønnsaker ble deilig lapskaus, vi lærte forskjellen på å bruke gjær og bakepulver, vi lærte kjøkkenhygiene for redskap og generelt renhold av både hender og benk. Og mye mer. Det lærer ikke de unge i dag på samme måte. Heller ikke deres foreldre lærte å tilberede maten fra de mange lokalmatprodusenter.

Jeg ser klare tegn til at den langsomme og omsorgsfulle tilberedningen av maten, som

tidligere var en del av spiseopplevelsen, blir borte. I dag er det vel bare på enkelte lørdager og søndager samt jul- og nyttårsaften at det å stå på kjøkkenet teller som en del av matopplevelsen. Så kan man spørre om vi trenger matkunnskap når stadig mer kan kjøpes halvferdig eller nesten spiseklart?

### Skolekjøkkenet

Faget «Mat og helse», som har erstattet det gamle «skolekjøkkenet» legger mye vekt på teori og ernæringslære og relativt sett mindre vekt på selve matlagingen. Men det er selvsagt bra at kunnskapen om næringsstoffer, allergier osv er høynet. I min ungdom kom vi hjem fra skolen, spiste middag, startet på lekser, og gikk så til trening, korps eller annen aktivitet. Resten av leksene ble gjort under kveldsmaten. Nå er det derimot «tidsklemma» som bestemmer, og da får dessverre tid til matlaging lav prioritet. En pose med «Hvit Saus» inneholder nøyaktig det samme som står i en hvilken som helst oppskrift - mel, smør og melk. Det har de aller fleste husholdninger i skapet. Så kan man undres hvorfor folk da kjøper posesaus. Det samme gjelder mye annen «ferdigmat» der hverken oppskrift eller ingredienser er spesielt krevende og der det heller ikke er lenger tilberedningstid for ekte hjemmelaget.

### Måltidsvaner

Samtidig har vi endret spise- og måltidsvaner. Typen middagsretter har endret seg og vi har fått sterke innslag av andre lands spesialiteter, som da har gått på bekostning av norsk tradisjonsmat. Da dypfryst pizza ble lansert tidlig på 80-tallet var det en spennende nyhet. Men nå er det gårsdagens nyhet hvis den ikke er steinovnsbakt mm. Det kalles utvikling. I 1980 brukte den norske husholdningen 1 time på å lage middag, i dag bruker vi et kvarter. Men vi



ser heldigvis en oppblomstring av kokebøker, nettsider, TV-programmer og matkurs som kompenserer for noe av dette.

### Om kokebøker og Mat-TV

Apropos kokebøker, så hørte jeg for noen år siden et foredrag om nordmenns matkunnskap og matvaner. Her ble «det norske matsyndromet» lansert: Det er intet land i verden hvor det utgis så mange kokeboktitler som i Norge, det er ingen land der innbyggerne kjøper så mange kokebøker som i Norge og det er intet land i verden der de såkalte smalsortiment-kjedene har så høy markedsandel. Med andre ord - vi kjøper flere og flere kokebøker der vi leser mer og mer om produkter vi aldri kjøper. Dette endres ikke av at mange nå googler nettet i timesvis på jakt etter matstoff.

Heller ikke tiltakene for at ungdom skal velge kokkeyrket har lyktes nok. Det er et faktum at vi mangler kokker som kan lage «norsk tradisjonsmat», men dette er heldigvis i ferd med å rette seg

Mange av matprogrammene på TV kalles «matporno». Et daglig gjøremål som matlaging dramatiseres, gis uventede og uvanlige effekter og vises på TV. Ingrid Espelid Hovigs Fjernsynskjøkkenet var derimot et pedagogisk matprogram der hun lærte bort matlaging og ikke primært skulle underholde, selv om hun gjorde det også. TV2 og Wenche Andersen har på glitrende vis tatt



Foto TV2

opp tråden etter Ingrid. Bare så synd at sendetiden er når de fleste av oss har forlatt både hjem og TV-apparat.

### Kjedemakt

SIFO utga i 1999 sitt Arbeidsnotat nr. 12 om «*Produktutvikling og sortimentspolitikk i kjedenes tid? Noen betraktninger om "rimifiseringen" av mattilbudet i Norge*». Her skriver Eivind Jacobsen om vareutvalg, smalsortiment, folks avtagende smaks-evner, viktigheten av norske råvarer og mange andre faktorer og fenomener. Så stiller han spørsmålet om «*disse faktorene tilsammen har bidratt til en "avlæring" av smaksmessig kompetanse hos norske forbrukere. Forbrukerpreferanser, og forbrukernes evne til å skille mellom ulike kvaliteter, oppstår ikke i et tomrom, men utvikles over tid i et samspill med det tilbudet de møter i butikkhyllene. Mao. hvis ikke forbrukerne informeres om hva slags kjøtt de spiser (siden alt kalles storfe) og hvis de hovedsakelig har får frosset, kulinarisk sett B-preget kjøtt, eller anonyme farsevarer, kan en ikke forvente at det bygges opp raffinert kulinarisk kompetanse, og ikke minst betalingsvilje for kvalitet hos forbrukerne.*» Komplekse formuleringer, men 100% poengtert!

### Forbrukermakt er undervurdert

Forbrukermakt skal ikke undervurderes! I dag utgjør antall én-personhusholdninger ca 40 %. Disse er en kjøpesterk gruppe og har over tid jobbet hardt for å få flere produkter tilpasset 1-person. Mye produktutvikling skjer nå mot dette segmentet. Mange husker kanskje at Coca Cola Norge for noen år siden ble tvunget til å relansere Urge på 1,5 l flaske etter en FB-aksjon med nesten 40 000 medlemmer. Og Orkla måtte i sin tid lansere en Pizza Grandiosa uten paprika etter at 15 ulike FB grupper med 1-2000 medlemmer krevde det. Og det finnes flere eksempler. Når folk vet hva de vil ha, krever det og viser at de mener alvor, så er

forbrukermakt i høyeste grad noe alle produsenter må regne med.

### Du må kunne «litt om alt»

Kundenes krav til kompetanse hos lokalmatprodusentene øker raskt. Om alt fra varenummer og paleplan til produksjonshygiene, logistikk, økonomistyring og en digitalisert utvikling som påvirker kommunikasjon i alle henseende. Her er det ikke lett å holde seg oppdatert til enhver tid, men dette heftet skal ta deg et stykke på vei. I skrivende stund har Regjeringen startet arbeidet med en Lov om god handelsskikk og et uavhengig tilsynsorgan. Loven skal tre i kraft i løpet av 2019.

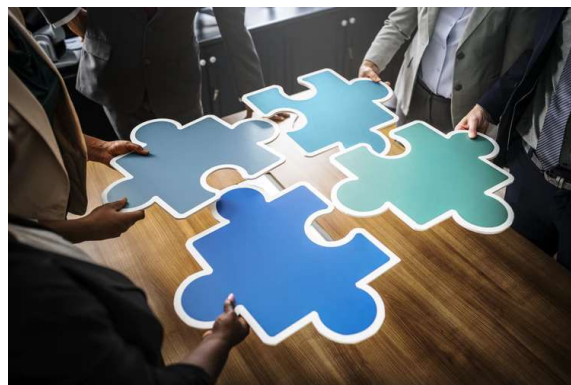
### «Gode hjelpere»

Som en populær produsent av lokale mat- og drikkespesialiteter, vil du oppleve at du etterhvert får henvendelser fra mange hold. Fra folk som tilsynelatende vil hjelpe deg videre. Noen av dem vil egentlig bare sole seg i glansen av deg og det du har fått til. Andre mener at du må kjøpe akkurat det dataprogrammet, den maskinen eller et annet produkt eller tjeneste som de selger. Vær derfor i utgangspunktet sunt skeptisk til det meste du blir tilbudt. Bruk gjerne en rådgiver du stoler på til å hjelpe deg og ikke nøl med å spørre når du lurer på noe.

### Samarbeid og støtteapparat

Når du som en nystartet eller liten produsent skal lansere et nytt produkt, endre i logistikksystemet ditt, inngå samarbeid med andre produsenter, vurdere å kjøpe nytt maskineri og andre viktige saker, er det viktig å få praktisk og operativ hjelp fra og med produksjon og ut i markedet. Hjelpetilbudet er begrenset, ganske enkelt fordi det ikke er så mange som har gått den veien, som vet hva det innebærer og som både kan og vil lære fra seg det de vet. Her er det lurt å forhøre deg hos Innovasjon Norge, ditt Kompetansenettverk og andre

lokale eller regionale instanser om relevante hjelpere, hvor du kan få andre produ-



senteres tips eller grunnlag for selv å kunne vurdere dine ulike muligheter.

### Lykkelig som liten?

For deg som i dag er en liten produsent er det noen grunnleggende forhold du bør klargjøre for deg selv, før du prøver å gå fra idé eller hobbybasis til å erobre det store markedet: Er dette noe du virkelig ønsker å drive med på heltid, gå inn for med alle midler, tid og ressurser. Og er du like innstilt på å forsake noe av det du i dag tar for gitt? Eller er det greit å fortsette på deltid og ha det hele som hobby? For meg er det et poeng at de produsentene av lokalmat og -drikke som virkelig satser ikke må bli oppfattet som «små hobbyprodusenter» Det vil være ødeleggende for disse produsentene. Derfor er det viktig at du fremstår som det du i realiteten er.

Hvis du mener at det du produserer er noe folk vil kjøpe om igjen mange ganger så er det viktig at du sjekker ut om du kommer til å tjene så mye penger som du mener du fortjener og som du faktisk må ha.

### Lønnsomhet er nøkkelen

Kalkylen er et elsket og hatet verktøy for å måle lønnsomheten i driften. Og budsjettet er både fryktet og hatet. Men budsjettet er ganske enkelt summen av kalkylene, dvs det du bruker og det du tjener pr stykk, multiplisert opp med det antallet du håper



å selge. Merk deg allerede nå – har du kalkyler, så har du et budsjett og har du et budsjett, så har du kalkyler.



### Norsk mat, kvalitet og pris

Før vi for alvor starter på fagstoffet vil jeg trekke frem to viktige momenter om norsk matkvalitet og kvalitetsmat.



Foto: SNL

Verdens mesterkokk nr 1, Paul Bocuse, ga et intervju til Stavanger Aftenblad da han 1. juli 2008 var i Norge. Blant annet sa han: «– Norge har verdens beste råvarer. Den beste laksen, det beste kjøttet og de beste grønnsakene.»

Så norske produsenter har et konkurransefortrinn som ikke må undervurderes! Vær

stolt av det du produserer og ikke la deg friste til å gå på akkord med kvalitet. Mitt andre punkt er et sitat fra Det norske Måltid i 2011, der konferansier Arne Hjeltnes hadde følgende postulat:

*«God mat er ikke dyrt i Norge. Problemet er at god mat og dårlig mat koster det same!»*

I diskusjonen om norske matpriser så snakkes det ofte om at matprisene våre er lave i forhold til lønnsnivået vårt. Ingen land i verden bruker så liten andel av lønnen på mat som vi nordmenn. Dette er en viktig diskusjon for samfunnsøkonomer, men dette handler ikke om samfunnsøkonomi.

Arne Hjeltnes tar derimot utgangspunkt i de forskjellige matkvaliteter vi har i Norge, hvilket er en mye mer relevant diskusjon for en lokalmatprodusent der kvalitet er det viktigste konkurransefortrinnet.

Med andre ord - du må skille deg ut fra konkurrentene ved å prise produktet ditt etter kvaliteten og ditt eget fortjeneste-krav. Å selge med tap er helt unødvendig, da er det bedre å stoppe og heller spare pengene. Men dette kommer jeg tilbake til.

Det er denne veien til markedet dette heftet skal vise. Her får du tilstrekkelig innblikk i terrenget til å kunne gjøre fornuftige valg samtidig som jeg gjennomgår endel problemstillinger og detaljer som så altfor lett blir glemt i andre sammenhenger.

Husk forannevnte SIFO-rapport:

*Forbrukerpreferanser, og forbrukernes evne til å skille mellom ulike kvaliteter, oppstår ikke i et tomrom, men utvikles over tid i et samspill med det tilbudet de møter i butikkhyllene.*

## INNHold

<b>FORORD</b>	<b>3</b>
<b>INNLEDNING OG EN INNFØRING</b>	<b>4</b>
«Litteraturpensum»	4
Matkunnskap er undervurdert	4
Skolekjøkkenet	4
Måltidsvaner	4
Om kokebøker og Mat-TV	5
Kjedemakt	5
Forbrukermakt er undervurdert	5
Du må kunne «litt om alt»	6
«Gode hjelpere»	6
Samarbeid og støtteapparat	6
Lykkelig som liten?	6
Lønnsomhet er nøkkelen	6
Norsk mat, kvalitet og pris	7
<b>INNHold</b>	<b>8</b>
<b>NØDVENDIGE TURFORBEREDELSE</b>	<b>9</b>
Viktige forberedelser	9
Ut fra start	9
Kundenes krav - i detalj	10
<b>HVA ER SPESIELT MED PRODUKTET?</b>	<b>12</b>
Endret fokus	12
Pris og kvalitet	13
Posisjonering	14
Forbrukernes prioriteringer	15
Emballasje og merkevarebygging	16
Produktutvikling	17
<b>PRODUKSJON OG KUNDEOPPFØLGING</b>	<b>17</b>
Planlegging og planer	17
Verdikjeden	18
Hold fast på målet!	18
Innledende sjekklister	18
<b>HVA BLIR PRISEN – OG HVORFOR?</b>	<b>19</b>
Pris	19
Avanse	19
Bruttofortjeneste	19
Prissetting	20
«Riktig pris» - del 1	20
Hvem tjener på produktet ditt?	21
«Riktig pris» - del 2	21
Spar kostnader!	21
Kalkyleoppsett	23
Feller i prissettingen	23
Grunnpris, grossistpris og D-pris	24

Kjedene kalkulerer ulikt	24
Grossistmarginen	25
Rabatter og kampanjer	25
Positive effekter av rabatt	25
Negative effekter av rabatt	25

<b>HØYRE, VENSTRE, RETT FREM?</b>	<b>25</b>
Valg av salgskanal	25
«Trappa»	26
Lykkelig som liten?	26
Jeg vil bli større!	27
Ulikheter mellom kjedene	27
Arealproduktivitet	27

<b>INN I BUTIKK OG UT IGJEN!</b>	<b>28</b>
Hva er «lokalmat»?	28
Styrkeforholdene i verdikjeden	28
Høna og egget	29
Kjedene spiller på lag	31
Kjedenes krav til produsenter	31
Forhandlingene med kjedene	32

<b>FRA DEG OG UT TIL KUNDENE?</b>	<b>33</b>
Logistikk	34
Alternative logistikkløsninger	34
Valg av grossist	35
<i>EPD</i>	36
<i>Salg</i>	37
<i>Logistikk</i>	37
<i>Økonomisk samarbeid</i>	38
<i>Grossistens kostnadsmodell</i>	38

<b>DITT SALGSANSVAR</b>	<b>38</b>
Slutten på starten	38
Kundekontakten	39
Reklamekanaler og demonstrasjoner	39
Trade Marketing	41
Push og pull	43
Spesielt om storkjøkken - horeca	43

<b>SJEKKLISTEN FØR TAKE OFF</b>	<b>44</b>
---------------------------------	-----------

<b>NÅ STARTER DU!</b>	<b>45</b>
-----------------------	-----------

## VEDLEGG

<b>ØKONOMI, BUDSJETT OG KALKYLER</b>	<b>45</b>
--------------------------------------	-----------

<b>LOGISTIKK - MED ELLER UTEN GROSSIST</b>	<b>56</b>
--	-----------



## NØDVENDIGE TURFORBEREDELSE

Før du legger ut på veien mot markedet, og starter på det praktiske arbeidet, må du ha en gjennomtenkt plan. Og du må sørge for å ha den nødvendige kunnskapen om endel grunnleggende forhold. «Godt forberedt er halvt gjennomført», heter det i ordtaket, og det gjelder til fulle når du skal selge et mat- eller drikkeprodukt. Så bruk tiden og ta imot hjelpen som du føler er nødvendig for at planen du arbeider frem skal bli logisk og sammenhengende.

Med de rette søkeordene er Google en glimrende metode for å finne frem til mye av det du må vit. Men du bør også gjøre andre markedsundersøkelser på egenhånd. Og da tenker jeg ikke på alt juridisk, tillatelser osv. Der vil du få rettledning hos f eks ditt lokale Innovasjon Norge-kontor eller Kompetansenettverk.

Du kan gjerne kontakte bransjefolk og spørre dem om det du lur på. Både i butikker, på kjedekontorene, hos ulike organisasjoner og andre produsenter er det folk som kan hjelpe deg. Ikke minst er det viktig for deg å få kunnskap om trender innenfor mat, forbrukere, handlevaner etc. En enkel undersøkelse for å komme i gang er å dra på en besøksrunde i noen butikker og ta egne bilder. Fortell butikksjefen om hvorfor du er der og hør om de tillater foto-grafering av f eks hyllene for den produkt-kategorien du er i. Er du heldig får du anledning til å stille noen spørsmål og få svar på dem. I butikkene ser du hva som finnes av produkter, merker, emballasjetyper, prisnivå, kampanjer og andre aktiviteter. Det gir deg et bilde av konkurranse-situasjonen i kategorien, og dermed er du i gang med markedsundersøkelsene.

### Viktige forberedelser

Som en del av de aller første forberedelsene på veien til markedet bør du gå gjennom denne grunnleggende sjekklisten

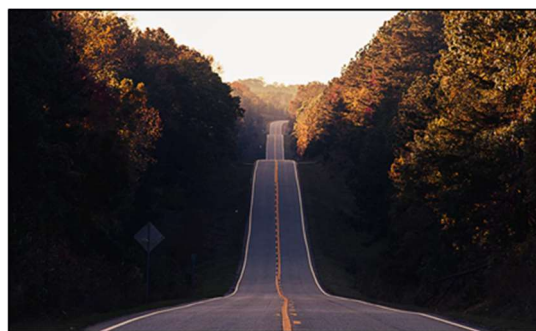
med spørsmål som du bør tenke nøye gjennom og forsøke å finne svar på:

- *Ser du konkrete behov blant folk som produktet ditt skal dekke?*
- *Hvor skal du selge, dvs hvilken salgskanal skal du velge på kort og lang sikt?*
- *Hva er spesielt med ditt produkt som skiller det fra konkurrentene?*
- *Hvem mener du skal kjøpe produktet?*
- *Hvordan vil ditt produkt passe inn i kategorien? Mangler det noe i dag?*
- *Hvilket volum forventer kunden?*
- *Kan du leve av det volumet du vil selge?*
- *Hvordan er dagens prisbilde til kunder og forbrukere, og kan du leve med og av det?*
- *Tilfredsstiller ditt produksjonsopplegg kravene til hygiene og matsikkerhet etc?*
- *Er alle råvarer og ingredienser som du skal bruke tillatt og med et «godt rykte»?*

Du kan ikke ha mange «nei» på denne listen før du bør se igjennom planen din på nytt.

### Ut fra start

Når du som liten produsent skal utvikle og etterhvert utvide markedet ditt er det viktig både at du starter riktig og at du forstår hvordan markedet fungerer.



For en liten produsent kan veien til forbrukerens hjerte være komplisert. Folk handler etterhvert mye lokalmat også gjennom andre salgskanaler enn dagligvarebutikken - Bondens Marked, nettbutikker, spesialbutikker, Reko-ringer etc. For mange produsenter gir det mer enn godt nok resultat å bli stor i disse kanalene, i stedet for å være liten i et krevende dagligvare- eller horeca-marked. Derfor skal du aller først sjekke

med deg selv hvor langt du ønsker å gå. Uansett kan disse andre salgskanalene være et naturlig sted å starte «i det små». Etter at du har fått en etablert plass i disse kanalene kan det være aktuelt å legge opp til vekst ved å selge til en av dagligvare- eller horeca-/storkjøkkenkjedene.

### Kundenes krav – i detalj

Ikke alle produsenter kan forvente å få innpass i dagligvaremarkedet. Endel små produsenter blir vurdert til at det er riktigere for dem å selge i andre kanaler. Alternativt må kjedene håndtere produsenter og volumer som skal forbli regionale, og dermed «små» i sin nasjonale infrastruktur.

Kjedene satser nå målrettet på produsenter som innfrir de kravene de har til produktjonskapasitet, kvalitet etc. Disse produsentene knyttes til kjeden gjennom ulike samaktiviteter - sponing, felles stand på messer og markeder, butikkaktiviteter etc.. Generelt er det nok enighet blant kjedeleidere, virkemiddelapparatet m fl at lokalmatprodusentenes kommersielle kompetanse må bli enda bedre

Kjedene har nemlig en rekke generelle krav til deg som produsent.



Det varierer fra kjede til kjede, men hovedtrekkene er de samme. Du finner mye informasjon på siden [stand.no](http://www.stand.no) og kjedenes egne hjemmesider. Det meste av dette gjelder også for andre og mindre kunder og

på storkjøkken som f eks i hotellkjeder, Hurtigruta m fl:

### **Enkeltprodukt eller produktgruppe**

- *Større produsenter lanserer ofte mer enn ett produkt, evt tilhører det ene produktet en gruppe som produsenten allerede har i markedet.*
- *Erfaring viser at produkter som lanseres alene har lett for å «drukne» blant konkurrentene dersom ikke kunden gir produktet flere eksponeringer.*
- *Flere kunder ønsker at flere produkter lanseres samtidig, slik at de kan vurdere gruppen i stedet for et enkeltprodukt.*
  - *Da kan det skje at noen nye produkter ikke blir tatt inn mens andre aksepteres*

### **Pris og kvalitet må henge sammen**

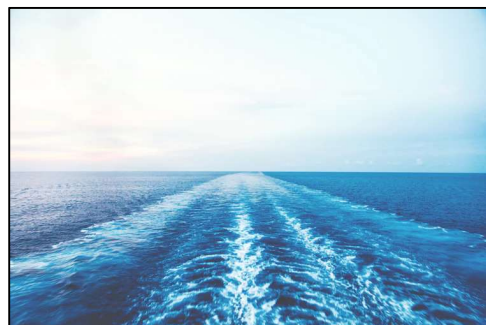
- *Samtidig skal begge være best mulig. Kvalitet er et mye mer sammensatt begrep enn mange tror, noe jeg kommer tilbake til på side 13.*

### **Leveringsstabilitet**

- *Kundene må være sikre på å få de varene de bestiller, evt beskjed i god tid om at du ikke kan levere. Dette er beskrevet i bransjestandarden - Stand.no på <http://www.stand.no/prosess/oppgjor/malinq-servicegrad/#155-definisjoner-prioriterte-maltall>*

### **Sporbarhet**

- *Det må være sikkert at både råvarer, innsatsfaktorer og det ferdige produktet er sporbare.*



Les om dette på [stand.no](http://www.stand.no):

<http://www.stand.no/prosess/leveranse/varemtak/#122-varemtak>



**Innovasjon**

- Produktet være en reell innovasjon, og ikke ren kopi av noe som allerede finnes

**Markedshjelp**

- Det forventes av deg at du kan gi opplæring om ditt produkt til de butikkansatte, at du kan gjøre noen demonstrasjoner i butikkene og at du deltar i andre markedstiltak og aktiviteter
- Et nytt produkt må få langsiktig støtte og introduksjonen må vare i minst ett år

**Komplett og korrekt varedeklarasjon**

- Forbrukerne skal finne all nødvendig informasjon om hva produktet på pakken. Merkingen skal være korrekt og ikke villedende forbrukerne.
- Hele regelverket finner du på:  
[https://www.mattilsynet.no/mat\\_og\\_vann/merking\\_av\\_mat/generelle\\_krav\\_til\\_merking\\_av\\_mat/](https://www.mattilsynet.no/mat_og_vann/merking_av_mat/generelle_krav_til_merking_av_mat/)

**Registrering i lokalmat.no**

- Nettportalen samler all nødvendig informasjon om produsenter og innkjøpere fra hele landet på ett sted. Du finner hjelp og en video som viser fremgangsmåten på lokalmat.no

**Bestillingsrutiner**

- Teknologikunnskap og -utstyr må holde høy nok kvalitet ift bransjestandarder
- Må være i overensstemmelse med det som gjelder i bransjen. Mer info på:  
<http://www.stand.no/prosess/sortiment/bestilling-og-levering/#191-bestilling-fra-grossist-og-levering-til-detaljant-a6-a10-i-tidslinje>

**Kvalitetsstandard og kvalitetssikring**

- Dette innbefatter systemer som IK-mat, KSL HACCP m fl. I tillegg til de generelle krav som Mattilsynet, KSL m fl stiller til deg for å kunne produsere mat og drikke, stiller også kjedene krav til deg for å kjøpe fra deg. Her kan du lese:
- <http://www.norgesgruppen.no/muligheter/leverandor-til-norgesgruppen/kvalitetskrav-til-vare-leverandorer/>
- <https://www.rema.no/leverandorer/>
- Coop har pr i dag ikke et tilsvarende system

**Fast avtalt sortiment i avtalt region**

- Du skal kun levere de avtalte produktene. Ikke flere og ikke færre. Endringer må avtales med rette vedkommende

**Tilfredsstillende priser og inntjening**

- Dette er en del av forhandlingene med kjeden, men i sum betyr det at du må være «konkurransedyktig»
- Produktet må være i en vekstkategori, og bidra ytterligere
- Det må være rom for en god forbrukerpris sammenliknet med spesialbutikker

**Mersalg**

- Det må tilføre nye kunder og gi økt gjennomsnittshandel pr. kunde
- Må ikke medføre ulønnsomt merarbeid i verdikjeden, inklusive i butikk

**Sunn leverandørøkonomi**

- Kundene ønsker å beholde deg som leverandør. I det ligger at de mener at du må tjene penger.

**Merkebygging (evt EMV)**

- Kundene vil differensiere seg fra sine konkurrenter og ønsker å samarbeide med deg om profilbygging med dine merkevarer
- Produktet må innfri sine produktløfter
- Må passe inn i kjedens og butikkenes profil og sortimentsstrategi

**Holdbarhetstid**

- Må stå i forhold til antatt salgsvolum og omløpshastighet.
- Les mer om hvordan holdbarhetstiden skal fordeles i verdikjeden:  
<http://www.stand.no/prosess/leveranse/plukke-pakke-og-merke-leveransen/#172-krav-til-utforming-av-d-pak-og-emballasje>

## HVA ER SPESIELT MED PRODUKTET?



Dette er det essensielle spørsmålet. Kommer folk til å kjøpe produktet ditt? Det viktigste å få frem for å få folk til å kjøpe det er hva som skiller ditt produkt fra det som allerede finnes - hva er den såkalte USP (Unique Selling Proposition)?

Er det råvarene eller noen andre ingredienser, smaken, konseptet, utseendet, emballasjen, bruksmulighetene, prisen eller noe annet? Du må overbevise markedet, dvs hvert ledd fra (evt) grossist og butikk helt frem til forbruker, om at produktet ditt er noe nytt og derfor oppfyller ett eller flere forbrukerbehov. Og at det ikke finnes tilsvarende produkter til en tilsvarende pris. Ta også hensyn til forbrukernes og samfunnets skjerpede krav til emballasje - unngå unødvendig plast, miljøfokus i hele verdikjeden osv.

Så viktigst av alt - produktet ditt må være så godt at tilstrekkelig mange vil prøve det og kjøpe det. Om og om igjen.

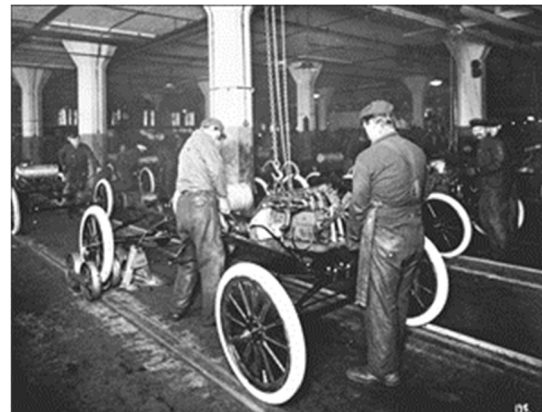
### Endret fokus

Til forskjell fra tidligere er ikke folk uten videre fornøyd med de produktene som tilbys. Det skjer en utvikling i deres ønsker og vaner og de vil ha noe mer. Dette må alle produsenter ta hensyn til i sin strategitenking, ikke minst du som produserer et

lokalt forankret produkt. For det har skjedd en utvikling fra produksjonsorientering til markedsorientering:

Da Henry Ford var først ute med å serieprodusere biler tidlig på 1900-tallet sa han at «folk kan få hvilken farge de vil på bilen bare de velger svart!» Henry Fords masseproduksjon var siktet inn på å lage flest mulig rimelige T-Ford biler og da så man bort fra alle unødvendigheter som f.eks folks egne ønsker.

Dette synspunktet kalles produksjonsorientering og har fokus på høyest mulig effektivitet i produksjonen og bredest mulig distribusjon av produktet.



I den andre enden kan (må) kundene velge de billige produktene og til en relativt lav pris. I matverden er dette som om det ble tilbudt kun én type brød, som til gjengjeld var svært billig. Langt fra alle ønsker akkurat det brødet og både konkurrerende produsenter og kunder forsøker å finne andre muligheter. Dersom du har produksjonsorientering som din strategi vil du nok slite med å komme særlig langt på veien.





En annen og bedre strategi er å tenke produktorientering. Som produsent tar du da utgangspunkt i at forbrukerne vil velge kvalitetsprodukter. Du fokuserer på å lage det du selv mener er gode produkter og gjør gjerne stadige forbedringer.

Men markedet ser også på andre elementer som viktige, f eks pris. Om du driver produktorientering har du heller ikke spurt markedet hva deres behov og ønsker er. Og derfor risikerer du å bomme på målet.

Salgsorientering skulle du kanskje tro er den beste strategien. Ingen handler jo hvis ikke det kjøres kraftig salgs- og reklame-innsats. Salgsorientering i denne forstand brukes gjerne ved overkapasitet, dvs at det produseres mer enn det er etterspørsel.



Produsentens mål er derfor å selge det som lages, ikke å lage det som kan selges. En farlig vei for en liten bedrift som vil unngå likviditetspress.

Jeg sier ikke at å tankene som ligger i de foregående strategiene er feil. Men det er i bunn og grunn kun én strategi som fungerer, det er markedsorientering. Da har du som produsent fokus både på marked og konkurrenter. Spørsmålet er hva ønsker folk? Så må du produsere dette mer



effektivt enn konkurrentene dine. Med andre ord produserer du det du kan selge i stedet for å prøve å selge det du selv har valgt å produsere. Du lar kundenes behov baseres på det de selv mener og ikke på din egen oppfatning. Din markedsforskning tar utgangspunkt i «si oss hvordan du vil ha det så lager jeg det sånn».

Når du har bestemt dine mål og strategi må du gjøre deg noen tanker om hvordan du vil bli oppfattet i markedet, dvs din identitet. Det er gjerne en sammenheng mellom pris og kvalitet, både i din egen produksjon, men også hvordan folk oppfatter sammenhengen for ditt produkt. Det er helt greit å lage et produkt av OK kvalitet og selge det til en rimelig pris, men da er vi litt tilbake til Henry Fords produksjonsorientering. Dersom du skal leve av å produsere og selge lokalmat er det en farlig strategi.

## Pris og kvalitet

Først noen ord om ordet kvalitet. Ordet «kvalitet» (latinsk «qualis») betyr «hvordan» og beskriver den vesentlige egenskapen ved f eks et produkt. Når ordet kvalitet blir brukt alene og i betydningen «god kvalitet», blir det tilsvarende vanskelig å forholde seg til uttrykket «dårlig kvalitet».

Det er i tillegg ulike kvalitetsaspekter:

**Spisekvalitet**

Smak, lukt, konsistens, utseende, friskhet og produks sammensetning

**Helsekvalitet**

Innhold/sammensetning av næringsstoffer, innhold av smittestoffer, fremmedstoffer

**Brukskvalitet**

Tilberedningskvalitet, lettvinhet

**Ytre kvalitet**

Pakningsutforming, merking, redelighet i markedsføring

**Miljøkvalitet**

Miljømessig forsvarlig og bærekraftig produksjon, distribusjon og lagring

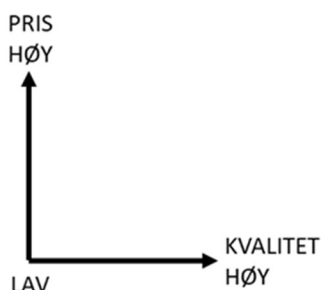
**Etisk kvalitet**

Gjenspeiling av holdninger og verdier

*For forbrukerne* er kvalitetsopplevelsen i første rekke knyttet til sluttproduktet. Hva den enkelte legger i kvalitetsbegrepet og hvilke egenskaper som veier tyngst, vil variere fra forbruker til forbruker og til den aktuelle situasjonen.

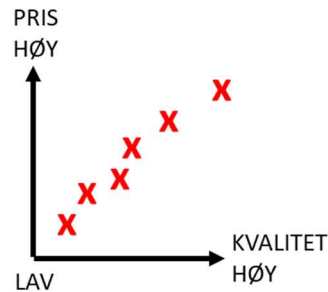
*For handelen* gjelder den kommersielle kvaliteten. I dette tas også hensyn til hvordan produktet passer inn i kjedenes egen strategi for profil, inntjening, posisjonering, kommunikasjon etc.

Sammenhengen mellom pris og kvalitet kan enkelt fremstilles i en figur:

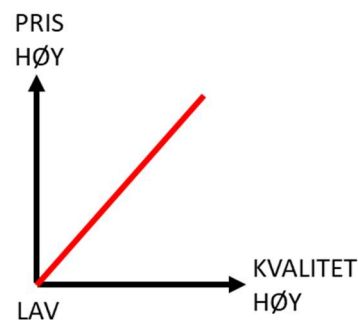


I figuren ser du at jo lenger til høyre du går på den horisontale linjen, jo høyere er kvaliteten på produktet. Og jo lenger oppover du går, jo høyere er prisen.

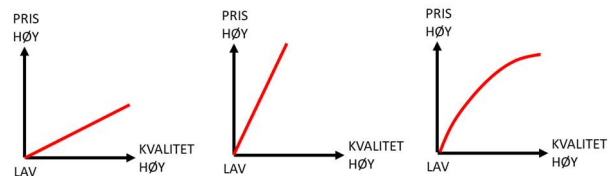
I den følgende figuren plotter du inn krysningspunktene for prisen og kvaliteten for det produktet eller de produktene du jobber med:



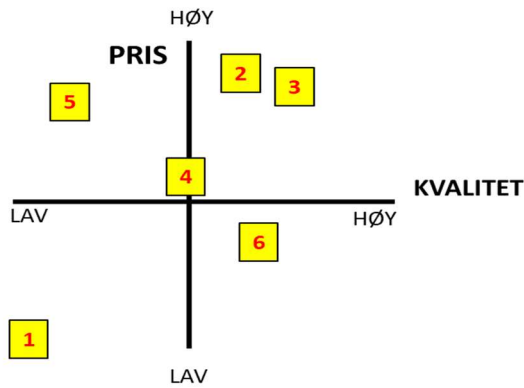
De fleste av oss er villig til å betale en høyere pris for en høyere kvalitet på et produkt. Og omvendt. Sammenhengen kan fremstilles med den røde linjen:



Vinkelen på den røde linjen kan variere avhengig av den sammenhengen du finner mellom krav til kvalitet og folks betalingsvilje. Og hvis kurven flater ut i den øvre delen, viser det at folk ikke vil betale mer enn en viss pris uansett kvalitet:

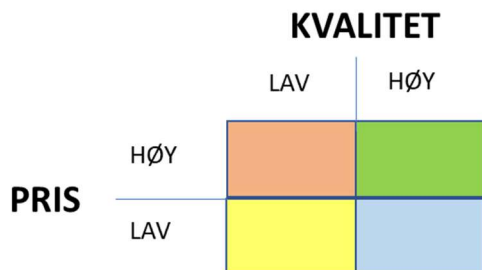
**Posisjonering**

La oss se på en videreutviklet modell for sammenhengen mellom pris og kvalitet:



I figuren over ser du seks produkter og hvor de ligger mht sammenhengen pris og kvalitet. Produkt 1 er av lav kvalitet og lav pris. Mens produktene 2 og 3 koster mye mer samtidig som kvaliteten på dem er vesentlig høyere. Nr 3 ligger litt under nr 2 i pris selv om det er av litt bedre kvalitet osv.

Dermed har vi fire ruter å velge blant når du skal plassere produkter for å sammenlikne dem:

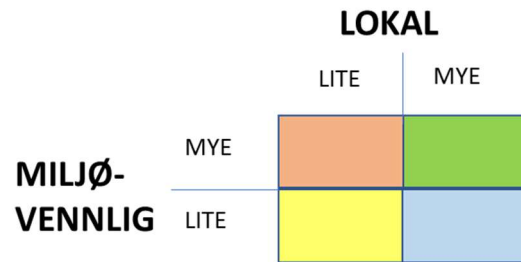


GUL: Lav kvalitet til lav pris  
 BLÅ: Høy kvalitet til lav pris  
 RØD: Lav kvalitet til høy pris  
 GRØNN: Høy kvalitet til høy pris

Da har du sammenhengen, nå må du bare kommunisere det til dine kunder og målgrupper blant forbrukerne.

Den samme modellen kan du bruke på andre kriterier som er viktige enten for å analysere konkurrenter eller for å se din egen konkurransekraft. F eks kan du sette opp sammenhengen mellom i hvilken grad du er lokal og se det i forhold til noe annet, f eks miljøvennlighet. Eller det kunne vært hvor helsemessig godt produktet er. Prøv

litt for deg selv, så lærer du etterhvert mye om hvordan du både skal tenke selv og kommunisere til dine kunder:



### Forbrukernes prioriteringer

Når du skal vurdere om det er behov for produktet ditt i det norske markedet, er det farlig å sammenlikne med hvordan folk flest i f eks matnasjoner rundt Middelhavet prioriterer. For det er store forskjeller i forbrukernes prioritering i disse landene kontra norske forbrukere. Basert på noen myter og satt på spissen kan dette illustreres i en tabell for å få frem poenget:

	NORGE	SYD-EUROPA
<b>BOLIG</b>	Eie hus	Leie leilighet
<b>BIL</b>	SUV/El-bil	Mini-bil
<b>BUTIKK</b>	Lav pris	Utvalg
<b>RÅVARER</b>	Farse/bearbeidet	Råvarer/hele stykker
<b>TILBEREDNING</b>	Mikro	Peis/grill/komfyr
<b>PRIORITERING</b>	Tid	Smak

I Norge prioriterer mange å ha en stor, selveiet enebolig. I Middelhavsområdet er det mer vanlig å leie bolig, gjerne leilighet. I Norge er bilen viktig, enten det skal være SUV, Tesla eller annen el-bil, mens småbiler er mer vanlig rundt Middelhavet. Vi handler i nesten hele uken i såkalte smalsortimentsbutikker, mens man i sydlige strøk har et høyt antall spesialbutikker for både fisk, kjøtt, ost, bakerier etc. Vi bruker mye standard industrimat og farseprodukter og mindre av rene råvarer av fisk og kjøtt som vi tilbereder selv. Vi bruker mikrobølgeovn både for å tine og tilberede mat, mens stekeovn og grill brukes sjeldnere. Og for oss nordmenn er kort tilberedningstid noe av det viktigste med maten, kanskje unntatt



på lørdag. Rundt Middelhavet er god og naturlig smak det viktigste med maten.

Dette er faktorer som må tillegge vekt når du skal utvikle produkter og selge så mye av dem at du kan leve av det.

## Emballasje og merkevarebygging

*Emballasjen* er viktig og den har flere funksjoner. Den skal gjøre vareflyten mer effektiv, den skal redusere miljøpåvirkningen, den skal redusere svinn og den skal selvsagt fremme salget av ditt produkt. Således skal



den sørge for at kundene skal finne produktet ditt og se forskjellen på det og konkurrentene. De må forbinde deg med de positive elementene du ønsker, og da må de kjenne igjen produktet ditt når de ser det.

Emballasjen skal gjenspeile det du står for, hva du vil at forbrukerne skal forbinde med deg - din identitet.

Derfor er *merkevarebygging* svært viktig og emballasjen er et sentralt element i dette.



For å få tingene riktig fra Dag1 må du lese om emballasje og mye mer på linken:

<http://www.stand.no>

Men merket er mer enn bare logoen. Et sterkt og synlig merke gjør det enkelt for forbrukerne å kjenne igjen produktet og finne det raskt og enkelt enten det er på en hylle eller i en nettbutikk. Samtidig som logoen og emballasjen identifiserer deg og det du står for, skal den beskytte maten eller drikken og på den gjerne fortelle historien om deg og produktet. Emballasje-format, form, type, farger osv gir et budskap til forbrukerne. Husk at produktet ditt må «selge seg selv» når du ikke er i butikken for å demonstrere. Emballasjen er derfor ditt «salgsapparat» og det skal skille deg fra konkurrentene.

I merkevarebyggingen er det både funksjonelle og emosjonelle egenskaper som bygger merkevaren som er selve «personligheten» for produktet.

Hvordan du skal bygge produktet ditt til å bli en merkevare, med hvilke virkemidler og hva som er nødvendig budsjett finnes det ikke noe generelt og enkelt svar på. Det er folk som har tatt doktorgrader på merkevarebygging, så det blir for komplisert å gå i detalj her.

Men for mange år siden lærte jeg en enkel «formel» for merkevarebygging:

Husk de tre bokstavene **IGG**, som er forkortelsen for:

1. **I**dentitet: Gir de assosiasjoner som du vil at folk skal få når de ser produktet
2. **G**jenkjennelse: Folk får disse assosiasjonene i butikk og kjøper ditt produkt
3. **G**jenkjøp: Folk kjøper ditt produkt om og om igjen når et slikt produkt skal kjøpes

Merkevarebygging er å forenkle valg slik at det blir enkelt for folk å velge ditt produkt.

Da må folk kjenne til produktet ditt og de må finne det når de ønsker å kjøpe det. Identitet skal gjøre det enkelt å velge produktet ditt. Igjen og igjen.

Dersom folk ikke har hørt om produktet ditt, vil de neppe velge det første gang de ser det. Dersom de har hørt om det, men ikke gjenkjenner det i mengden i butikken, er det også liten sjanse for at de velger det. Dersom ditt produkt skiller seg ut i mengden, er det mer sannsynlig at folk velger akkurat det

Coca Cola er en av verdens sterkeste merkevarer. Men det er ikke flasken som er merkevaren, det er folks assosiasjoner om Coca Cola som er merkevaren. Tenk på slagordene «Can't beat the feeling!», «Can't Beat The Real Thing», «Always Coca-Cola!», «Coca-Cola always the real thing!», «Life tastes good!», «The Coke Side of Life», «Open Happiness», «Taste The Feeling!» og mange flere. Det er disse slagordene som skaper assosiasjoner i hodene til folk, altså identitet. I tillegg til dette har Coca Cola også et godt navn, lett gjenkjennelig logo, sterke overskrifter etc.

Følgende historie understreker viktigheten av assosiasjoner:

*En Coca Cola-direktør skal en gang ha sagt at dersom selskapet skulle miste alle sine fabrikker over hele verden i en universell katastrofe, så ville de ha små problemer med å skaffe nok penger til å bygge fabrikkene opp igjen. I motsetning til dersom hele jordens befolkning skulle få en kollektiv hukommelsessvikt og glemme alt de visste om Coca Cola. Å gjenreise all denne kunnskapen ville kostet så mye at da ville Coca Cola være ute av business.*



## Produktutvikling

Så er det viktig å ha en plan for produktutvikling. Nye produkter lanseres hele tiden, men kun et fåtall dagligvareprodukter overlever det første året. Og forbrukerens ønsker, behov og smak endres og utvikler seg hele tiden.

Derfor er det viktig alltid å se etter nye produkter og smaker som kan videreutvikle eller erstatte det produktet du selger i dag. Det er viktig at du følger med på hva som rører seg, trender, går i butikker og bare ser, følger med i media og holder deg oppdatert på konkurrenter etc.

## PRODUKSJON OG KUNDEOPPFØLGING

### Planlegging og planer

Den amerikanske generalen Dwight Eisenhower (1890 - 1969) var kjent for sine spesielt gode planleggingsegenskaper. Så det var ikke uten grunn at han ble øverstkommanderende for de allierte styrkene på

vestfronten, senere vant presidentvalget i 1952 og ble gjenvalgt i 1956.



Et av hans berømte utsagn er: «Planer er verdiløse, men planlegging er alt!» Det er skrevet mye om betydningen av dette utsagnet, men poenget er at ingenting er statisk, alt arbeid er en prosess. Om du har et definert mål kan du gå ut fra at veien dit blir annerledes enn du trodde.

### Verdikjeden

Som lokalmatprodusent gjelder dette for deg fra du kjøper inn råvarer og til produktet er levert i butikk eller til en kokk, så er det viktig å ha kontroll på hvordan produktet flytter seg i verdikjeden. Da vet du hvilken kapasitet du må ha på maskiner, personell og råvarer. Den produksjonsplanen du lager må også ha med et ferdigvarelager, slik at du kan møte svingninger i etterspørselen og samtidig holde en høy servicegrad også ved planer om vekst.

### Hold fast på målet!

Når man lager en plan setter man klare mål og legger inn få eller ingen bekymringer på veien til målet. Du skal «bare» følge planen og gå langs den veien du har pekt ut.

Men i den virkelige verden er veien mer komplisert og de fleste planer blir mer eller mindre ubrukelig nesten med en gang de er ferdig. Det er allikevel av verdi å ha et

definert mål klart, for det er jo dette målet som var grunnen til at du startet på veien ut i markedet.

Se for deg å gå Karl Johan mot Slottet grytidlig en lys sommermorgen der du er nesten alene, bekymringsløst og uten hindre i veien.



Så lager du en plan for hvordan du skal gå til Slottet - stort sett rett frem og noen lyskryss. Men når du går den samme strekningen midt på en lys sommerdag så møter du på fullt av folk. Og du må anstrenge deg for å få øye på målet. Da skal du feste blikket på Slottet, gå i vei og ikke se detaljert på alle de du møter og som er mer eller mindre «i veien» for deg.

Det samme gjelder i det daglige arbeidet. Det er lett å miste synet av målet og bare se hindringer. Men ser du opp og frem mot målet blir hindringene «mindre». Og som du ser - en plan er egentlig ikke verdt noe, mens løpende planlegging underveis er alt.

### Innledende sjekkliste

Denne 10 punkts sjekkliste bør du gå gjennom før du starter. Legg til egne punkter:

- Er du «lykkelig som liten»? Trives du best alene eller sammen med andre?
- Har du tanker og muligheter for finansiering av ytterligere vekst?
- Lag en kvalitetssikret forretningsplan, markedsplan og budsjett.



- Sett oppnåelige mål og prioriteringer, som du også kan kontrollere
- Kjenner du dine kapasiteter, flaskehalser og faste kostnader i produksjonen?
- Ha kvalitetssikrede forkalkyler og budsjett - du må bli glad i tall! Husk å ta ut lønn til deg selv!
- Sjekk prisøkningene fra deg og frem til forbrukerne. Du skal ha din rettmessige andel!
- Lag en tiltaksplan for å knipe kostnader i produksjon, administrasjon og logistikk
- Sørg for å ha informasjon og kontroll over egne produkter, logistikk og priser
- Husk at årets regnskap og etterkalkyler er grunnlaget for neste års budsjett

## HVA BLIR PRISEN – OG HVORFOR?

### Pris

Nå øker alvoret i forberedelsene. For hvor mye vil du ha i fortjeneste på det du produserer? Og hvor mye er det av totalprisen? Er folk villig til å betale prisen? Går regnestykket opp?



Kalkulering og å sette priser krever at du forstår de ulike elementene i kalkylen og hvordan de påvirker både din fortjeneste og sluttprisen. Her er det f eks veldig viktig å vite forskjellen på begrepene «avance» og «bruttofortjeneste». Fordi mange bruker dem feilaktig om hverandre i dagligtale - bevisst eller ubevisst. Men det er store penger i forskjellen, så her må du følge med!

I kroner og øre er avance og bruttofortjeneste det samme beløpet, nemlig forskjellen mellom innkjøpspris og salgspris. Fortrinnsvis hos en grossist eller detaljist. Beløpet regnes ut ved å trekke innkjøpsprisen fra salgsprisen. Ta aldri med moms i dette regnestykket.

Men når det er snakk om «avance» og «bruttofortjeneste» **i prosent** er det viktig å vite forskjellen. For misforståelse her kan gi store utslag:

### Avanse

Avanse i kroner = Salgspris – innkjøpspris

$$\text{Avanse i prosent} = \frac{\text{Avanse i kroner} * 100}{\text{Innkjøpspris}}$$

#### *Eksempel på utregning av avance*

Butikken selger en kartong av ditt produkt. Innkjøpsprisen fra deg er kr 650 og salgsprisen er kr 1000:

$$1000 - 650 = 350$$

Avansen (fortjenesten) i kroner og øre er altså kr 350.

For å finne avansen i % multipliseres beløpet med 100 og divideres på innkjøpsprisen:

$$\text{Avanse i prosent} = \frac{350 * 100}{650} = 53,9 \%$$

### Bruttofortjeneste

Dette er altså det samme som avance når du ser på kroner og øre, dvs den samme forskjellen mellom salgspris og innkjøpspris som i punktet foran. Som altså viser hvor mye fortjenesten er på et produkt.

Men når bruttofortjenesten skal regnes ut i prosent vil den pr definisjon alltid være lavere enn avansen i % siden bruttofortjeneste-% beregnes av salgspris (ex mva), mens avansen beregnes av innkjøpspris.

Salgspris er alltid høyere enn innkjøpspris hvis ikke produktet selges med tap.

$$\text{Bruttofortjeneste i prosent} = \frac{350 * 100}{1000} = 35 \%$$

At det er viktig å ha begrepene klare ser du av følgende tabell med respektive **prosjenter**. Husk at beløpet altså er det samme enten du snakker avanse (AV) eller bruttofortjeneste (BTF):

BTF	AV	AV	BTF
10	11,1	10	9,1
15	17,6	19	16,0
17,5	21,2	20	16,7
20	25,0	25	20,0
24,8	33,0	30	23,1
25	33,3	33	24,8
27,5	37,9	33,33	25,0
30	42,9	50	33,3
33,33	50,0	67	40,1
35	53,8	75	42,9
37,5	60,0	83	45,4
40	66,7	90	47,4
45	81,8	96	49,0
50	100,0	100	50,0

Av tabellen ser du at det er stor forskjell på at noen sier til deg at de beregner seg en avanse på 20% mens vedkommende i realiteten beregner seg en bruttofortjeneste på 20%. Dette er viktig når du f eks skal se hvordan prisen på ditt blir påvirket av kostnader for distribusjon og salg.

For ikke å forvirre deg bruker jeg heretter andre tall enn de jeg brukte over når vi ser på et nytt produkt «PX». På PX sier vi at innkjøpspris er kr 165. Tenk deg så at grossisten eller butikken sier til deg at de «har en margin på kun 20%» og derfor «ikke tjener (nok) penger». Vedkommende mener derfor at de må få en lavere innkjøpspris eller en større rabatt fra deg. Du oppfatter det vedkommende sa dithen at de har en avanse på 20%. Og du beregner den til  $kr\ 165 * 0,2 = kr\ 33$ . Kanskje er du

enig i at det er lavt og derfor tilbyr en lavere pris eller økt rabatt.

MEN: Det som er tilfellet er at vedkommende har en bruttofortjeneste på 20%, tilsvarende en avanse på 25%, dvs  $kr\ 165 * 0,25 = kr\ 41,25$ . Kunden liksom bare «forvekslet» de to begrepene i presentasjonen til deg. Men du har altså helt «unødvendig» gitt fra deg en ekstra rabatt som tas fra din egen fortjeneste.

## Prissetting

Det er i hovedsak tre måter for å fastsette prisen på produktet. Du kan basere den på dine egne kostnader, på hva de viktigste konkurrentene tar eller hva som er «gjengs» pris i markedet. Eller en kombinasjon av disse. Her må du vurdere hvor du skal legge skjæringspunktet mellom din pris og produktkvaliteten. Husk at forbrukerne er prisbevisste og at media bidrar til dette med sine ulike varebørser, reportasjer om nye produkter og priser, lokalmat og prisnivå etc. Ligger produktet ditt rolig i butikken vil både butikksjefen og kundene miste troen på det og tar det ut etter 10 - 12 uker gjennom såkalt delisting.

## «Riktig pris» - del 1

Det kan være greit å vite hvordan du skal regne deg fra den ene %-typen til den andre:

$$\text{Fra AV\% til BTF\%:} \quad \text{BTF\%} = \frac{100 * \text{AV\%}}{100 + \text{AV\%}}$$

$$\text{Fra BTF\% til AV\%:} \quad \text{AV\%} = \frac{100 * \text{BTF\%}}{100 - \text{BTF\%}}$$

En «riktig» pris skal sikre at du at du har inntjening til å leve for slik du selv ønsker, til å finansiere markedsføring og til din eventuelt videre vekst. Prisen skal også dekke alle dine utgifter og gi deg et rimelig overskudd. Hvis prisen settes for lavt, vil du ikke kunne finansiere bedriften og salget av produktet. Da risikerer du å gå konkurs, dersom du ikke skyter inn mer kapital enten

fra deg selv eller fra andre - aksjonærer eller noen som vil låne deg penger.

Prisen på produktet utgjøres av faste og variable kostnader. For å kalkulere en pris må du ta med alle kostnadene knyttet til produksjon, distribusjon, administrasjon, salg og markedsføring. I tillegg skal du ha en fortjeneste, som i prinsipp er å anse som en kostnad i kalkylen. Samtidig er det viktig at dine priser er konkurransedyktig både til mellomleddene og til den endelige kunden.

### Hvem tjener på produktet ditt?

Dersom du selger f eks til en grossist eller agent som ditt neste ledd i verdikjeden, må du være obs og følge nøye med på hvordan produktet ditt prises videre.

Svært ofte legges det på en prosentbasert margin. Det betyr at jo dyrere ditt produkt er, jo mer tjener neste ledd. Så må du vurdere om grossistens fortjeneste er rimelig i det totale prisbildet. Det samme gjelder for de påfølgende leddene.



Sett at du får store råvare-, strøm- eller lønnsøkninger og derfor må øke prisen. Da er det ikke logisk at produktet skal fordyres ekstra fordi grossisten opprettholde sin margin i % også av den nye prisen. For det er kun dine kostnader som har økt, ikke grossistens. Og med pressede priser er det urimelig dersom bare du må redusere fortjenesten.

### «Riktig pris» - del 2

Det ikke finnes noe som heter «normalt» påslag eller margin for et produkt. Men alle

som er borti produktet i verdikjeden - veien fra deg til kunden - ønsker å tjene mest mulig på det de gjør for produktet ditt.

Flere produsenter forteller meg at de har fruktbare diskusjoner med butikken eller kjeden om samarbeidet. F eks om hva de begge anser som riktig pris ut av butikk for at de begge skal oppnå ønsket salg. Ofte kan butikken og kjeden påvirke og styre grossistens margin samt hvor høy butikkens bruttofortjeneste skal være, også ved en prisøkning eller -nedgang mht %-påslag. Som produsent må du være aktiv på dette.

Når du inngår avtaler med butikker eller restauranter om spesifikke priser, må du også regne inn eventuelle avgifter som påløper på produktet, dine egne kampanjekostnader (ekstra rabatt, demo, materiell etc). Også her er det viktig å ha grossistens fortjeneste med i totalbildet, slik at du kan kontrollere at den ikke er urimelig.

### Spar kostnader!

For å holde kostnadene nede vil det alltid være lønnsomt å se om du kan samarbeide med andre produsenter om f eks innkjøp av varer og tjenester, lager, IKT, transport etc.



Men du må balansere dette mot å binde deg til store og langvarige avtaler som binder deg på faste kostnader. Også svingende råvarepriser er det viktig å følge med på slik at kalkylen din kan oppdateres. Det



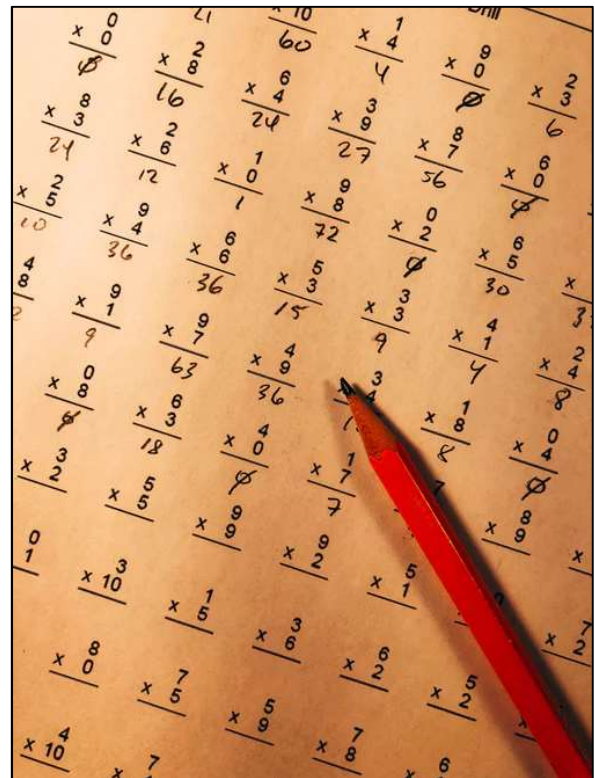
er imidlertid regulert gjennom såkalte endringsvinduer som du kan lese om på <http://www.stand.no/wp-content/uploads/2018/09/208-Tidsfrister-Sortiment-2019-Brosjyre.pdf>

Lokalmatprodusenter blir altfor lett det jeg kaller "prisredd" i sin kalkulering og prising! Her er noen nøkkelpunkter for det jeg mener er viktig når du setter dine priser:

- **Dine egne innkjøpspriser**
  - *Hvilken pris får du fra dine leverandører i forhold til dine konkurrenter?*
    - *Ikke bare for råvarer og emballasje, men også transport og lager*
- **Pris**
  - *Hvordan er din konkurransesituasjon lokalt, regionalt og nasjonalt?*
    - *Hva er vanlig pris for din varegruppe - finnes det et etablert prisbilde?*
    - *Hvorfor skal du ta samme, høyere eller lavere pris enn konkurrentene?*
- **Pris og kvalitet**
  - *Skal du ha lav pris og OK kvalitet eller topp kvalitet og høy pris?*
- **Din egen fortjeneste**
  - *Ta skikkelig betalt!*
  - *Hvilket påslag er nødvendig for å få den fortjenesten du ønsker?*
  - *Å selge noe du ikke tjener penger på er bare å lure deg selv!*
- **Spesielt for ferskvarer**
  - *Etabler et system for håndtering av svinn og retur. Hva forventer kjeden?*
  - *Vær offensiv og gi butikken trygghet til å bestille, gi deg hylleplass etc*

Det er sikkert flere hensyn å ta og du kan få råd fra andre produsenter. Men etter denne listen er du uansett på god vei.

I prisfastsettelsen til dagligvare fastsettes forbrukerprisen av butikkjedene, på basis av din grunnpris og dine ulike ytelser. For å beregne eller fastsette din listepris eller grunnpris, som er den prisen «hvem-som-helst» kan kjøpe til, så må du ha full oversikt over alle kostnader, både faste og variable.



## Kalkyleoppsettet

Det følgende er et «omtrentlig» kalkyleoppsett for dagligvare. «Omtrentlig» fordi det er forskjeller i måten de tre dagligvarekjedene avregner ytelser fra leverandører.

Forbrukerpris inkl moms	Pris i butikk
Moms	14% moms for "ta-med-seg"-salg
Forbrukerpris ex moms	Beregningsgrunnlaget for butikkens bruttofortjeneste
Butikkens BTF	Butikkens bruttofortjeneste. % beregnes av Forbrukerpris ex mva
Grossistpris til butikk	Prisen som butikken betaler til sin grossist/leverandør. Beregnes av grossist/leverandør
Grossistmargin	Grossistens BRUTTO fortjeneste. Kjedebonuser etc trekkes fra. Bør være et fast beløp pr produkt - uavhengig av din Grunnpris
<b>GRUNNPRIS (GP)</b>	<b>Din offisielle listepris (GP)</b>
Engrosfunksjonsrabatt (EFR)	Fakturarabatt til grossist – fordi denne er grossist. Beregnes av GP
Orderrabatt (OR)	Fakturarabatt til kunder – basert på ordrens størrelse (OR). Beregnes av GP
Årsbonus	Bonus til kunder – basert på årskjøp. Beregnes av nto salgspris (GP-EFR-OR)
<b>NETTO SALGSINNTÉKT</b>	<b>Din netto salgsinntekt etter at alle rabatter er fratrasket GP</b>
Faste rabatter	Rabatter som gis hele året til kjeder og/eller butikker. Beregnes av GP
Periodiske rabatter	F eks kampanjerabatter som du gir til kjeder og/eller butikker. Beregnes av GP
Variable produksjonskostnader	Ref produktkalkylen
Lager og distribusjon	Ref produktkalkylen
Provisjoner	F eks til selgere, agenter osv
Andre variable kostnader	Ref produktkalkylen
Varemerke-kostnader	Reserve til deg selv. En kostnad som legges inn som en sikkerhet, men med et mulig reelt formål. Her er formålet en kalkulert kostnad for å bruke ditt varemerke
<b>TOTAL</b>	
<b>DEKNINGSBIDRAG 1</b>	<b>Ref produktkalkylen</b>
Faste salgs- og markedsføringskostnader	Som kan henføres til enkeltproduktet
Faste produksjonskostnader	Som kan henføres til enkeltproduktet
Avskrivninger	Som kan henføres til enkeltproduktet
Ukurans og retur	Som kan henføres til enkeltproduktet
Andre produktfaste kostnader	Som kan henføres til enkeltproduktet
<b>TOTAL</b>	
<b>DEKNINGSBIDRAG 2</b>	<b>Ref produktkalkylen</b>
Faste kostnader	Som kan henføres til enkeltproduktet
<b>RESULTAT/FORTJENESTE</b>	

## Feller i prissettingen

Noen «feller» skal du være spesielt obs på:

- Prisen må baseres på dagens kjente kostnader for deg. Ikke legg deg for lavt fordi du er «helt sikker på» at produktet vil slå svært godt an og derved redusere dine egne råvarekostnader. Det er ikke

slik at du kan tjene inn igjen noe du først har gitt fra deg, selv om du får et større produksjonsvolum. For økt volum fører med seg andre kostnader som må finansieres av dagens pris og for-tjeneste. På sikt kan du kanskje oppnå rasjonaliseringsgevinster i produksjon og drift, men prisen må være korrekt fra Dag 1 slik at du har midler til både å overleve og kanskje vokse.

- I kalkylen må du ta med absolutt alle kostnader du vil få helt frem til at produktet er hos forbrukeren, også på lengre sikt. Alle kostnader i tilknytning til salg og markedsføring, glem ikke f eks vareprøver som du gir bort ved butikkaktiviteter, markeder og messer etc. Heller ikke her kan du ta igjen det tapte dersom du starter feil. Å begrunne en prisøkning med at du ikke husket å ta med alle dine kostnader vil ikke bli akseptert i markedet. Og du kan selv-sagt ikke bruke penger du ikke har tatt med i kalkylen uansett formål.
- Legg inn en anstendig lønn for deg selv. Og for evt familie som jobber for deg fordi du vil holde prisen lav. Tenk f eks at du selv kjører ut varene. Så blir du sså stor at kundene vil hente varene selv. Da forventer de en rabatt for dette, og det skal være den kostnaden du har beregnet for å kjøre selv. Har du ikke tatt den med blir dette en ny utgift som du ikke har regnet med i kalkylen.

Så du må ikke prise produktene for lavt, og du må ta betalt for all den tiden du bruker. Med en korrekt pris viser du markedet at du driver profesjonelt og kommersielt samt at du skal tjene penger. Og en seriøs kunde ønsker at du skal drive lønnsomt og ha evnen til å fornye deg på ulike områder.

- Kalkylen skal vise hva produktet bør koste fra deg til neste ledd i verdikjeden. Men endel av kostnadene som er lagt inn kan du allikevel la være å ta inn i den faktiske fakturaprisen som du benytter. Du kan f.eks. selv kjøre varer for kr 50 pr time for å holde prisen konkurransedyktig i en kortere eller lengre periode, selv om du i kalkylen har satt timeprisen til kr 165. Dette gjennomfører du ved å legge inn kostnadsdifferansen som en «rabatt». Når tilbudsperioden på et senere tidspunkt er over, så bortfaller rabatten og du har den nødvendige inntjeningen uten at prisen er øket.
- Når det i bransjen åpnes for prisøkninger, i de såkalte «endringsvinduene», må du rekalkulere produktene dine dersom du har fått vesentlige kostnadsøkninger og melde inn dine nye priser innenfor fristen. Det er viktig at kalkylene hele tiden er oppdatert. Normalt er det bare dokumenterte kostnadsøkninger som tillates av kjedene. Men dersom du kan dokumentere en forventet prisøkning av betydelig størrelse for en av dine viktigste kostnader, så må du forsøke å få dette igjennom slik at du ikke må vente helt til neste «vindu».
- Når du i kalkylen legger inn kostnader som ennå ikke slår inn for fullt, så kan du gi et tidsbegrenset tilbud som introduksjon, påske, skolestart, jul osv. Og som jeg sa ovenfor, når tilbudet er over bortfaller rabatten og nødvendig inntjening er sikret uten at prisen er øket.
- Selger du en ferskvare må du som nevnt også ta høyde for svinn og en returordning. Klarlegg da på forhånd hva kjeden eller butikken forventer, basert på erfaringer fra kategorien.

- Når alt dette er sagt, så er det selvsagt slik at *ingen forbyr deg å gi bort produktene dine eller å selge dem med tap*, dersom du selv ønsker å gjøre det. Men hva skulle poenget være med det?

### Grunnpris, grossistpris og D-pris

Fra grunnprisen trekker du de ulike ytelsene til grossist, og får da nettopris. Det er den prisen du faktisk får betalt av grossisten for varene. Deretter fastsettes en pris til detaljist (D-pris) enten av grossisten eller på sentralt nivå i parapykjeden. D-pris legges til grunn for kjedenes sentrale prisfastsettelse. Butikkjedene kan endre pris ut fra lokale forhold, men det skjer ikke ofte.



### Kjedene kalkulerer ulikt

Jeg nevnte at det er noe forskjell i måten de tre dagligvarekjedene avregner ytelser fra leverandørene. NorgesGruppen har enn så lenge en egen modell der de krever at ytelser fra deg skal beregnes av deres egen kalkulerte D-Pris og ikke av din salgspris. Rema har en nokså forutsigbar kalkylemodell, der påslaget ligger på en fast %-sats. Rema beregner dine ytelser av din engrospris. Coop beregner ytelsene på nettopris, men påslaget er ikke lett å forutsi.

Det er viktig at du holder øye med hvilket beregningsgrunnlag kjeden bruker for f.eks. rabatt. Du bør holde fast ved at din rabatt er i kroner og øre, så får det bli en teknisk operasjon å regne ut denne i % av det grunnlaget dere blir enig om.



## Grossistmarginen

Oppover i kalkylen er også grossistmarginen viktig. Som nevnt foran så er det noen grossister som beregner sin fortjenestemargin i % av den prisen de betaler deg. Og det gjør de uansett om du øker den pga dine egne kostnadsøkninger.

For det første er det ikke logisk at en godtgjørelse for logistikk og salg etc skal beregnes som en %-sats av innkjøpspris. Det koster ikke mer å håndtere 1 kg ost som er kjøp inn til kr 180 enn en ost til kr 90. Men ofte blir det dobbelt så dyrt for deg uten at det gis noen god forklaring.

Når du diskuterer og forhandler om dette er det viktig å huske den nevnte forskjellen på om grossistmarginen beregnes i % av den prisen osten kjøpes for fra deg (avanse) eller i % av den prisen grossisten selger osten for til butikk (bruttofortjeneste). Beløpet er altså det samme i begge regnemåtene, men en bruttofortjeneste-% er alltid lavere enn avanse-%.

## Rabatter og kampanjer

Alle kunder er glad i rabatter! I kalkyleoppsettet i tabellen over har jeg lagt inn både faste og variable rabatter og andre ytelser. Å gi rabatter øker som oftest salget, men koster mye penger. Og du må finansiere dem gjennom økt salg. På samme måte kan du nemlig tåle endel redusert salg dersom du øker prisen.



Når du kjører kampanjer for produktet ditt og gir kundene rabatt ved å gi av din egen fortjeneste, er det viktig at du argumenterer for at også grossist og butikk yter sitt ved å sette ned sin egen fortjenestemargin. Dette er jo en forhandlingssak både når du inngår en samarbeidsavtale for et år eller mer med en kunde, men også når du mer «impulsivt» kjører en aktivitet.

## Positive effekter av rabatt

Gjort riktig så har rabatt positive effekter:

- kaprer nye forbrukere til «prøvekjøp»
- øker salg til forbrukere, som så øker sitt forbruk og «varetrykk» hjemme
- fremskynder forbrukernes innkjøp, som bedrer din likviditet og betalingsevne
- hindrer konkurrerende aktiviteter
- «knuser» potensiell konkurranse
- støtter opp under produktet ditt
- tar markedsandeler fra konkurrenter
- kan sende ut et budskap om produktet i kombinasjon med prisnedsettelsen

## Negative effekter av rabatt

Blant de negative effektene av å gi rabatt vil jeg spesielt nevne:

- taper fortjeneste på hvert salg
- kan gi forbrukerne inntrykk av hyppige tilbud slik at de alltid forventer rabatt
- du kan tape en priskrig mot en konkurrent i tillegg til det økonomiske tapet

## **HØYRE, VENSTRE, RETT FREM?**

Den veien du nå velger inn i markedet vil danne hovedrammen for din fremtidige vekst og lønnsomhet. Også for hvordan du bør legge opp både produksjon og logistikk.

## Valg av salgskanal

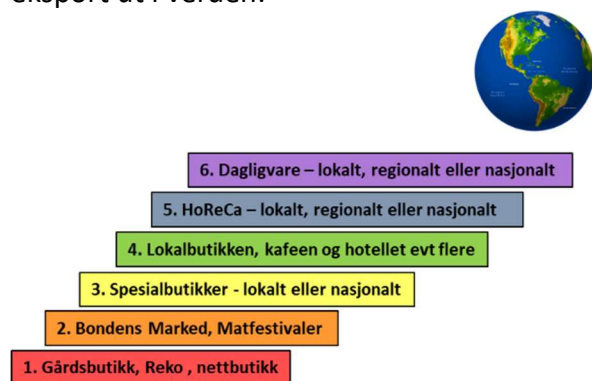
I «markedet» er rimeligvis dagligvarekjedene den største salgskanalen. Men det

er andre og mindre salgskanaler som er viktigst for mange produsenter, ut fra produsentens størrelse, geografiske forhold, logistikk eller produsentens strategi. Og det var i noen av disse mindre salgskanalene at det hele startet også for mange lokalmatprodusenter som nå er godt etablert i dagligvarekjedene.

Men det er også mange andre kunder og salgskanaler som også satser på å bruke lokale produkter. Flere hotell- og restaurantkjeder, Hurtigruten og lokale fergeselskaper, de mange gårdsbutikker som tar inn produkter fra andre produsenter, Bondens Marked, spesialbutikkene, nettbutikker, Reko og bensinstasjoner.

### «Trappa»

Alle disse utsalgsstedene kan settes inn i et trinnvis system som jeg kaller trappa, for å se utviklingen og markedsvekst i sammenheng. Vi starter nederst med det som for mange er enklest - gårdsbutikk eller «fabrikksalg» og ender med at det blir eksport ut i verden:



Her har du de syv trinnene:

- Starten er ofte din gårdsbutikk, evt i kombinasjon med egen nettbutikk, aktiviteter i Reko, Hanen etc
- Skal du utvide forsiktig kan du kjøpe en varebil med salgsluke og besøke matfestivaler o.l. Enda litt større blir det hvis du satser på å ha din egen bod på markeder og matfestivaler

- Som start i butikkmarkedet velger mange seg noen spesialbutikker - lokalt eller nasjonalt
- Du kan levere til én eller flere lokale butikker, den lokale kafeen og hotellet.
- Så kan du utvide med enda flere storkjøkkenkunder. Har du kapasitet kan du etter hvert selge over hele landet.
- Øverste trinn er å selge til dagligvarekjeder over hele landet.
- Vurderer du eksport så finnes det mange gode kurs- og oppfølgingstilbud.

### Lykkelig som liten?

Det er ingen sammenheng mellom ditt økonomiske overskudd, din livslykke og hvor høyt i trappa du befinner deg. Volumvekst vil koste deg investeringer i både utstyr og personell, samtidig som andre og faste kostnader fort kan øke.

For mange har det også vært slik at jo høyere opp i trappa de kommer, jo mer selger de i volum, men med mindre fortjeneste pr stykk. Fordi rabatter og kostnader «spiser av» marginen. Det er jo liten økonomisk forskjell i å selge 2000 stk med kr 10 i fortjeneste og å selge 20 000 med kr 1 i fortjeneste. Men å produsere 20 000 i forhold til 2000 er kort sagt 10 ganger så mye jobb og gir betydelig større utgifter. Tenk nøye på om du er lykkelig som liten.....

Det er også viktig at det går et skille i denne «trappa» mht når det ikke lenger godtas at du distribuerer selv eller sammen med 1-2 andre små produsenter. Spesielt på dagligvaresektoren må du regne med at kjedene vil be om levering via en grossist, enten kjedens egen engros eller via en (lokal) grossist som de peker ut. Da gjelder det for deg å kunne det grunnleggende om økonomi og logistikk. Eller du må ha en venn å ringe til og få hjelp!

## Jeg vil bli større!

For å kunne vise dynamikken i «trappa» så forutsetter jeg i resten av dette heftet 1) at du er produsent, 2) at du vil vokse fra det trinnet du er i dag og 3) at dagligvaremarkedet er ditt mål. Dette er som sagt den mest krevende ruten og salgskanalen. De mindre salgskanalerne har ikke de samme kravene til deg som produsent. Så behersker du dagligvaremarkedet så klarer du deg godt også i de andre salgskanalerne.

## Ulikheter mellom kjedene

Både mellom dagligvarekjedene og innenfor kjedene er det forskjeller:

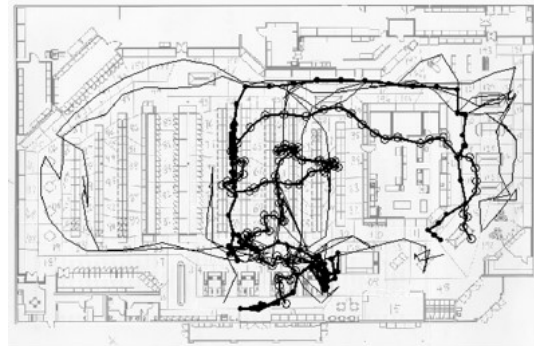
1. Geografisk nedslagsfelt - lokalt, regional eller landsdekkende
2. Om og hvordan de gir deg frivillig eller garantert sortimentsplass
3. Hvilken frihet den enkelte butikksjefen har til å velge produkter til butikken
4. Hva de anser som din nødvendige salgsinnsats overfor butikk, region- og hovedkontor

Kjedene regulerer og tildeler enkeltproduktene plass ved hjelp av ulike dataprogrammer. Gjennom sortimentstyring, planogrammer, hylleadministrasjon etc gis produktet høy eller lav prioritet i butikkenes sortiment. Det betyr at det kategoriseres som «pliktig», «frivillig» eller noe mellom disse, basert på bl a kjede, geografi, hvor unikt produktet er, konkurranse i kategorien og andre kriterier som kjeden bruker. Dette kan kompliseres til det uforståelige, som f eks i denne formelen, som visstnok uttrykker en kundes kjøps-sannsynlighet på visse betingelser:

$$\Pr(x_{i(t+1)} = j, j \in M(x_{it})) = \frac{\exp\left[Z_j + \kappa_i \left(A_{ijt} + \sum_{j' \neq j} \frac{A_{ijt}}{(1+d_{jj'})^{\lambda_i}}\right) + \psi_v R_{it} W_j + \omega_v \rho_{ijt}\right]}{\sum_{l \in M(x_{it})} \exp\left[Z_l + \kappa_i \left(A_{ilt} + \sum_{j' \neq l} \frac{A_{ilt}}{(1+d_{lj'})^{\lambda_i}}\right) + \psi_v R_{it} W_l + \omega_v \rho_{ilt}\right]}$$

Heldigvis er hverdagen vesentlig enklere for de alle fleste. Neste skritt er å tildele produktet en plassering i en avdeling og deretter plass i hylle/disk i denne avdelingen. Selv om Rema kun har én kjedeprofil, så er det også der ulikheter i sortimentet ut i fra både region, butikkstørrelse, konkurranse-situasjon etc.

Kjedene kartlegger den ruten kundene går i butikken - såkalte kundestrømanalyser. Det gjøres også analyser som viser hvordan folk orienterer seg foran en hylle eller disk. Hvor langt går de før de stopper, ser de da til høyre eller venstre, opp eller ned osv. Disse viser hvordan folk faktisk beveger seg og hvilke produkter som derved bør plasseres hvor. Vareplasseringen i butikk er altså langt fra tilfeldig.



## Arealproduktivitet

Som leverandør til butikken kan du forestille deg at både kjeden og butikksjefen tenker som en bonde med åker. Åkeren har fire kanter akkurat som butikken har fire vegger. Bonden velger blant alle de sortene som kan dyrkes. Og han velger rimeligvis de sortene som gir best utbytte totalt.





Deretter bestemmer bonden hvilken plassering og andel av plassen i åkeren som hver enkelt sort skal ha. Det samme gjør butikken med alle produkter som finnes - hvilke blir det best økonomi med, hvilken og hvor stor plass skal de ha osv.

## INN I BUTIKK OG UT IGJEN!

Alle produkter må selges! Men fra å ha vært en «Davids kamp mot Goliat» så kan du i dag forvente å møte i reelle forhandlinger med kunden (butikken, kjeden, kokken osv) der du blir behandlet med selvsagt og fortjent respekt.

Apropos David og Goliat - «lille» David valgte å ta kampen med den høye, kraftige og godt bevæpnede Goliat. David hadde nemlig sitt hemmelige våpen, en steinslynge, som Goliat ikke hadde regnet med.

Så da Goliat ble truffet av en stein fra steinslynge så falt han til bakken og ble drept.



Moralen er kort sagt at du som liten produsent ikke må ha all verdens utstyr og «faglig tyngde» for å kunne vinne kampen mot «de store» - enten dette er konkurrenter eller kunder. Du må bare finne frem ditt «hemmelige» våpen. Hva er det du har som ingen andre har og hva er det med ditt produkt som er spesielt?

### Hva er «lokalmat»?

Siden vi for mange år siden begynte å registrere salget av «lokalmat» har definisjonen

på denne kategorien endret seg. I dag defineres lokalmat som: *"Mat- og drikkevarer med en lokal identitet, særegen opprinnelse eller spesielle kvaliteter knyttet til produksjonsmetode, tradisjon eller råvarer"*. Dette er en «minste-felles-multiplum»-definisjon som styringsgruppen i portalen lokalmat.no er enige om. Men både kjedene og horeca-kunder står selvsagt fritt i selv å definere produkter som lokalmat i sitt sortiment.

### Styrkeforholdene i verdikjeden

Norges offentlige utredninger NOU 2011:4 «Mat, makt og avmakt – om styrkeforholdene i verdikjeden for mat» er viktig lesing om dagligvarebransjen. Her står det mye om forhandlingsmakt.



Utredningen kom i 2011 og mye har skjedd siden den gang. Men utredningen viser flere viktige skiller ut i fra produsentens størrelse. Disse gjelder til dels fortsatt:

### Små produsenter

1. Dagligvaremarkedet er ikke tilpasset små produsenter
2. Det må skilles mellom de som ikke vil vokse og de som vil investere i vekst
3. Ikke alle kan eller skal bli leverandør til dagligvaremarkedet
4. Spesielle kvaliteter, regionale produkter og økologiske varer er etterspurt
5. Produsentene møter flaskehalser og strukturelle hindringer
  1. Forhandlingssystemet
  2. Økonomiske "premieringer"
  3. Logistikk og distribusjon
  4. Generell kortsiktighet

### Mellomstore produsenter

1. Tradisjonelt nr 2- og 3-leverandør i konkurranse med markedslederne
2. Mange presses på sine merkevarer og vurderer EMV-produksjon og/eller andre eksklusive bindinger til en paraplykjede
3. Sårbarhet knyttet til sine suksess-produkter. Det er disse som muliggjør satsing på produktutvikling og innovasjon
4. Dersom disse produktene delistes (tas ut av sortimentet), får en ugunstig vareplassering eller priskalkyle så faller mye av økonomien i produksjonen bort
5. Kan i liten grad velge mellom kunder
6. Kan i liten grad sette hardt mot hardt dersom det er uenighet om betingelsene

### Store produsenter

- Flere har en reell forhandlingsstyrke gjennom sin markedsposisjon og merkevarer
- Tar kampen om distribusjon og offentlig uenighet om prisøkninger
- Stiller krav og sier nei til ufordelaktig vilkår fra paraplykjedene
- Noen ser seg nødt til å inngå eksklusive avtaler med paraplykjedene for å sikre seg økt forutsigbarhet om større leveransevolum
- Utviklingen går i retning av at færre kjente merkevarer blir å finne i de fleste av butikkene

Dagligvare- og hotellkjedene, Hurtigruta m fl har også egne ansatte som håndterer innkjøp av det de selv definerer som lokalmat.

### Høna og egget

Når du skal inn i markedet - evt for første gang - vil du fra kundene raskt møte spørsmålet om distribusjon. Har du en god logistikk er det i utgangspunktet enklere å få avtale med en kjede.

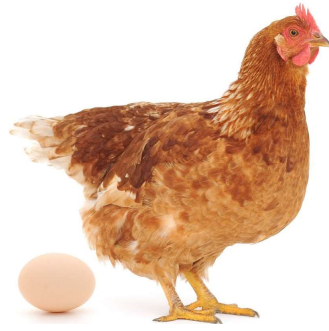


Foto: Anatolii/Pixers

Dette blir høna og egget - hva kommer først? Å skaffe seg distribusjon eller å starte innsalg og salg? Det beste du derfor kan gjøre er å starte i det små og vokse. Vokse kontrollert på alle måter.

Den følgende trinn-for-trinn-modellen har jeg lært av flere lokalmatprodusenter som har fulgt den med suksess. Dette følger delvis også «trappa» som er omtalt foran.

- *Hele starten skjer lokalt i den lokale butikken, kafeen eller hotellet. Her holde starter vi i butikken*
- *Butikker i byene kan ha et annerledes sortiment enn butikker i spredtbygde strøk. Fordi en lokal butikksjef kan har noe frihet til å ta inn lokale og nye produkter enn butikksjefene i de store og sentrale kjedebutikkene.*
- *Dette betyr at de lokale butikkene kan ta inn lokale produkter fra sitt område.*
- *Avtal tid og sted i forkant av møtet med butikksjefen. Bare å møte opp og forvente å få en prat vil høyst sannsynlig være en bomtur. Det er heller ikke særlig seriøst å komme uten at noen er forbered*
- *Ring eller send mail for å avtale tid f eks om 14 dager. Be om 15 min.*
- *Når kunden setter av tid til deg må du benytte tiden godt - ikke til «kaffekos»!*

- *Vær forberedt. Ha med forslag til det du ønsker å få til - plassering, materiell osv*
- *Med gode innsalgsargumenter om særpreg og lokal tradisjon blir du enig med butikksjefen om plass til produktet på passende plassering i disk eller hylle.*
- *Selg gjerne inn pre-pakkede eksponeringsløsninger, ikke løsninger hvor butikksansatte må stable masse varer*
- *Sett prisen til butikk slik du mener den bør være. Forbrukerprisen må stå i forhold til den prisen i andre kanaler*
- *Gjør også en entydig avtale om håndtering av retur, rabatter, oppfølging osv.*
- *Dersom prisen på produktet ditt er i øvre sjikt, kan det være utfordrende å få butikksjefen til å ta inn et «høyt» antall. Dersom du klarer likviditeten, kan du vurdere å sette inn det første kvantumet i kommisjon. Det betyr at du får dine penger først når produktet er solgt ut av butikken. Da er det enklere å få butikksjefen til å bruke penger på innkjøp. Men husk at risikoen er din.*
- *Leverer du varer i kommisjon tar du risiko for tyveri. Du må avtale med butikksjefen hvordan betjeningen skal holde øye med produktet.*
- *Når produktet er vel på plass, må du lage et oppfølgingsopplegg som du har kapasitet til å gjøre også i flere enn denne ene butikken. Så ikke overdriv oppfølging, heller ikke be venner og kjente om å kjøpe produktet ditt. Da blir testen ødelagt og produktet får et kort liv i butikk.*
- *Så ofte som mulig må du skaffe deg salgsdata fra lokalbutikken. Klarer du å få tall også for konkurrentene så gir det deg grunnlag til salgsargumentasjonen.*
- *Bruk disse dataene til å se hva fortjenesten er på 1 stykk av ditt produkt vs konkurrentene, antall stykk solgt f eks pr uke og hvilken plass både ditt og konkurrentenes produkt tar i hylla. Med dette kan du regne ut alle nøkkeltall du trenger for å vise butikksjefen at det vil lønne seg for ham å ta inn produktet.*
- *Disse tallene blir grunnlaget for å selge inn produktet på vanlig måte til både den lokale butikken og kanskje 1-2 butikker i nærområdet. I tillegg bruker du de samme produktargumentene som du brukte til lokalbutikken. Både på dagligvare og horeca vet innkjøperen mye om hva deres kunder ønsker. Og de har hjelpemidler, verktøy og «magefølelse» nok til å hjelpe seg om f eks plassering i hylle eller disk.*
- *I dette arbeidet er det også viktig at du gir kjøpmannen all den positive omtalen du mener hun eller han fortjener f eks hvis du blir intervjuet av lokalavisen. Gjør kjøpmannen til en lokal hverdagshelt!*
- *Nå må du også komme i gang med logistikk - dvs ordrerutiner, lageropplegg, distribusjon og fakturering. De viktige punktene og vurderingene i den prosessen kommer jeg til litt senere.*
- *Etter en periode med salg til 2-4 butikker må du revidere det salgsopplegget du har fulgt. Se hva en ny analyse av salgstall kan gi av ny info. Så ser du om kapasitet og økonomi gir rom for videre vekst. Dersom ditt eget fortjeneste- og prisbilde er akseptabelt, så bruk det nye salgsopplegg og nye tall for å selge inn produktet til regionskontorene for de butikkene du har solgt til. I forhandlingene med kjeden sentralt møter du i første omgang den lokalmatansvarlige, som inngår sortiments- og prisavtaler og følger opp sortimentet over tid.*



- *Alt dette gjelder også hvis du skal selge til serveringssteder, selv om de har en noe annerledes modell enn en butikk.*

### Kjedene spiller på lag

Den vanlige veien inn i en dagligvare- eller storkjøkkenkjede er ikke slik du kan lese i avisene med trusler, boikott osv. De lokalmatansvarlige i kjedene er dedikerte fagfolk med lidenskap for lokalmat. Deres mål er å få et best mulig resultat for sin kjede. Det oppnår de best ved å være saklige og reale også med de små produsentene. I tillegg



til å ha god fagkompetanse har dagligvare- og storkjøkkenkundene forenklet sine rutiner og «byråkrati» for små produsenter.

### Kjedenes krav til produsenter

Etter at jeg bestemte meg for å skrive «Veien til markedet» har jeg snakket med både kategorisjefer og innkjøpere om hvordan de oppfatter små produsenter i forhandlinger. Det følgende er en liste over de mest sentrale punktene som jeg fikk i tilbakemeldingen:

#### **Mål og ambisjoner**

1. Produsentene må ha klare tanker om egne markedsplaner og sette realistiske mål for hvilket volum de ser for seg på kort og lang sikt
2. Det viktigste er at de har en strategi. Hva ønsker produsenten å være for hvem! Det er for mange som er

«fremad marsj i alle retninger» og ender med «like dårlig i alle kanaler»

3. Regelverk og rådene i STAND er for lite kjent og tas for lite hensyn til (stand.no)

#### **Produktregistrering**

- Produktet må være registrert i Tradesolution (EPD)
  - *Optimal pakning – ant. F-pak/D-pak*
  - *Ikke alle produsenter kjenner til systemet med EPD- nummer. Det blir som å kjøre bil uten sertifikat.*
- Produktet må registreres i lokalmat.no
- Produsenten må ha kjørt egen-evaluering og internkontroll

#### **Pris**

- Små produsenter bør tenke mer på hva produktene skal koste ut til forbruker, og ha en «edruelig» holdning til dette. Lokalmat kan ikke koste en formue, da får vi aldri solgt noe. Og vi lever begge av volum og høy omløpshastighet.

#### **Produktegenskaper**

- Produsentene må forholde seg til den offisielle definisjonen på lokalmat, ikke tøyse grenser
- Må vise at produktet har et potensial og er ønsket av forbrukerne
- Hvor unikt er egentlig produktet?
- Tydelig og dokumentert kvalitetsinfo

#### **Innsalg**

- Utfyllende presentasjon som viser stolthet og med vekt på produkthistorie og lokal forankring
- Du kan godt kalle det markedsforståelse. De må forholde seg til at hver markeds kanal virker forskjellig. Regioner, kategorier og kjeder er ulike.

#### **Salg**

- Produsenter som selger bra i gårdsbutikken sin og på Bondens Marked, må huske at det ikke betyr at de samme varene vil selge like bra i butikk!

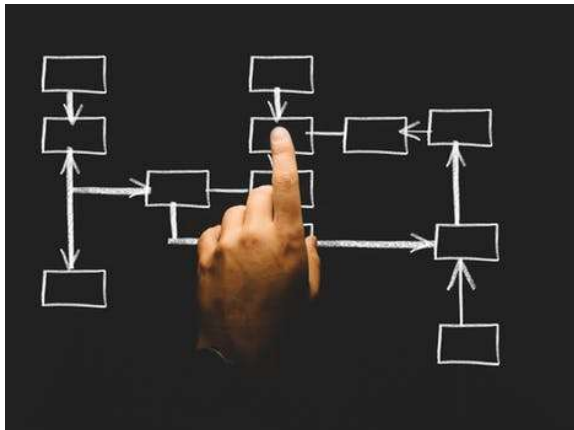
- Produsentene undervurderer viktigheten av salg (demo i butikk, oppfølging, PR og deltakelse på konkurranser). Ved demo i butikk må det legges vekt på å være enkel og tydelig på produktets tilberedningstid og tilbehørsprodukter. Det heter at «gjestene skal vente på maten og ikke omvendt», men mange forventer at hverdagsmaten skal være for folk i farta.
- At et produkt er lokalt sier ingenting om at det er et godt produkt!

### Logistikk og distribusjon

- Dårlig innsikt hos mange produsenter, inkl rutiner for ordre og oppfølging

### Forhandlingene med kjedene

Kjedeforhandlingene gjennomføres som ett eller flere møter. Disse må du planlegge både enkeltvis og samlet sett under ett.



- Den første kontakten for å avtale et kundemøte tar du med den som har ansvaret for lokalmat i kjeden eller hotellet (kunden). Dersom du ikke vet hvem vedkommende er må du finne det ut. Da kan du kontakte kundens sentralbord eller info-avdeling, som normalt er imøtekommande med å finne rett person. Alternativt bruker du noen i kontaktnettet ditt, som muligens vet hvem som har ansvaret for lokalmat.
- Får du snakket med lokalmatansvarlig forklarer du at du ønsker et møte for å

presentere deg og produktet ditt. Hvis du ikke får snakket med vedkommende så sender du en mail med samme budskap, samt at du gir 3-5 alternative møtetider. I en slik mail ber du ikke den lokalmatansvarlige om å kontakte deg tilbake, du skriver at du tillater deg å ta ny kontakt i løpet av den.... (dato) dersom du ikke har hørt noe. Så starter du «forfra» igjen.

- Når dere er enige om et møte sender du en kort presentasjon til vedkommende. Denne bør være på max én side med ren tekst og inntil tre vedlagte slides. Bare for å gi en helt kort produktinformasjon og grunnleggende brief på hva møtet skal handle om.



- Frem til møtet må du nå forberede deg. Dårlige møteforberedelser er den verste fellen du kan gå i. Så ha klart for deg hva du ønsker å presentere - husk det jeg skrev om krav til produsenter og produkter. Det er «sjekklisten» for forberedelsene. Sett deg også inn i kundens situasjon og tenk ut hvilke motargumenter han eller hun har, slik at du er forberedt på innvendinger som alltid vil komme. Test gjerne møtet på forhånd, der du får en venn, ektefelle/samboer eller en annen du har tillit til som kan «spille» kunden.

- Innled i møtet med hvorfor dere møtes og sett opp en kjøreplan for den tiden du har fått til disposisjon. Ta notater underveis, men ikke bruk PC/Mac til dette, med mindre kunden har sin maskin oppe når du kommer. Bruk heller vanlig notatblokk. Men det er uansett ikke feil å si, når kunden har sagt noe som er viktig for deg, at «dette ønsker jeg å notere».
- Vær forberedt på at dere i det første møtet kanskje ikke blir ferdig med alt. Dette må du fortløpende tenke gjennom i møtet slik at dere enten kan bli enige om et møte nr 2 eller at du må kutte ut noe du hadde tenkt å si i møtet. Det kan du i så fall ettersende.

### I møtet

- Bruk anledningen til å skaffe deg kunnskap om kunden. Still undersøkende og oppklarende spørsmål. Bygger dine forberedelser på riktige antagelser? Er det hun/han som er reell beslutningstaker eller er det en sjef som bestemmer?
- Finn ut hva som er viktig for kunden, og «oppfør» deg slik at du får tillit.
- Selg inn de produktene du selv har mest tro på. Her må du si noe om hvor mye du mener at det er mulig å selge i antall, liter eller kilo, samt hva dette betyr i omsetning og evt fortjeneste for butikken. Ikke overdriv, men vær realistisk. Hvis dere begynner å forhandle allerede her, så ikke gi etter i denne innledende fasen. Hvis du er usikker på noe, f eks rabattmulighetene dine, så be om en pause i møtet, slik at du kan regne på dette eller ta kontakt med kollega eller styreleder. Eller du kan si at «akkurat det ligger litt utenfor det jeg kan svare på over bordet, så det må jeg få komme tilbake til». Så gjør du det.
- Ta med et presentasjonsark med viktig informasjon om produktet:
  - Bilde av produktet
  - Din kontaktinformasjon
  - GTIN og EPD
  - Kort produktbeskrivelse med ingredienser, det unike etc
  - Kartongstørrelse og F-pak/D-pak
  - Oppbevaring (fersk, kjølt, frys) og holdbarhet
  - Kategori og gjerne forslag fra deg til plassering og plass i butikk
  - Din prisstrategi
  - Forbrukermålgrupper
  - Dine kjøpsargumenter til forbrukere



- Sett deg inn i forhandlingsteknikk. Lær deg spillereglene, og tilpass dem til en stil som du er komfortabel med.
- Produktene må være registrert hos Tradesolution ([tradesolution.no](https://tradesolution.no)) - inkl produktbilder - slik at du har EPD-nummer. Det må alle ha som skal selge til dagligvare- og horecakjeder.
- Du bør kjenne til kjedens sortimentskjema og ha fylt ut det korrekt.
- Får du sluttforhandlet en avtale i dette møtet, så sørg for å legge alt til rette for vedkommende mht jobb fremover. Dette er folk med dårlig tid.

### FRA DEG OG UT TIL KUNDENE?

Da er vi kommet så langt på veien til markedet at kunden har svart ja takk. Leveringen av produkter i henhold til avtalen bør ikke



være hverken vanskelig eller komplisert. Likevel skjer det som nevnt at det er uenighet mellom produsent, grossist og kunder. Mye av årsaken er uklare avtaler, ikke minst på økonomisiden, for dette som er den vesentlige delen av den såkalte verdikjeden. Den kjeden slutter hos forbruker - enten hjemme på kjøkkenet eller på en restauranttallerken.

## Logistikk

Varestrømmen og logistikken din starter med din egen innkommende transport av råvarer, via produksjon, ferdigvarelager og transport ut til kunden, evt henting av grossist/kunde på ditt lager (ex works). Hvis du da ikke skal kjøre selv.

Det er viktig at du får oversikt og detaljert kunnskap om alle ledd i hele kjeden, slik at du er sikker på at kalkylen din, og derved prisen, er korrekt. Også for å kvalitetssikre at ingen av leddene mellom deg og forbrukeren tar seg urimelig godt betalt. Les om igjen om avanse og bruttofortjeneste og om grossister og mellomledd.

## Alternative logistikk-løsninger

Du kan velge mellom flere løsninger. Men her må du være forberedt på at f eks de tre dagligvarekjedene har sterke føringer for hvordan de ønsker logistikken lagt opp.



Det er ulike begrunnelser for dette, men blant argumentene er matsikkerhet, leveringsstabilitet samt rasjonalitet og besparelser i både transport og kommuni-

kasjon (ref [www.stand.no](http://www.stand.no) om elektronisk utveksling av handelsinformasjon). Vær imidlertid klar over at mange av de argumentene som brukes i logistikkdiskusjonen har flere enn én side.

De ulike løsningene for logistikk som du i utgangspunktet bør velge blant er:

1. Du kan gjøre alt selv og drive egen transport med direktelevering
  - *Dette kan fungere godt til lokale butikker og et begrenset antall spesialbutikker. Men det blir fort kostbart og ressurskrevende å skulle levere til et større antall butikker og til butikker ut over ditt nærområde.*
2. Samarbeide med andre produsenter
  - *Da kan dere dele på transportopplegg og -utgifter. Dette kan dere enkelt komme i gang med dersom en av dere har en egnet bil allerede og dere skal levere til de samme kundene. Men uansett lønner det seg å samarbeide om f eks ordre- og fakturarutiner, lager, transport og salg.*
3. Du/dere kan kjøpe transport av en profesjonell logistikkleverandør
  - *Med dette gjør dere om egne faste kostnader til variable tilleggskostnader. På den annen side kan dere som er produsenter da fokusere på ordre, produksjon, salg og fakturering.*
4. Avtale med én eller flere grossister
  - *Da vil en grossist kjøper normalt varene fra deg og tilbyr deg å utføre en rekke tjenester – f eks transport, lager og salg. Hva du skal betale for dette, og hvordan det skal beregnes, er en egen diskusjon om kostnadsmodell. I tillegg må du bruke nødvendig tid og krefter for å ha egen kontakt med kundene som en kvalitetssikring, avtale rutiner for innsalg til nye kunder, demo, vareprøver osv*
  - *Noen grossister vil ha all kundekontakten selv, hvilket vil hindre deg i å få innsyn i alle*

*data om kjøp, sortiment etc. Så det må du ikke gå med på. Grossisten skal håndtere ordres og den fysiske varestrømmen, men du må opprettholde din kontakt med de fleste og viktigste kundene, enten det er kjeder, butikker eller kokker. Så bør du i tillegg ha faste status- og planleggingsmøter med grossisten gjerne hver måned, men minimum pr kvartal. Ha også et eget møte rundt årsskiftet om året som ligger bak dere og om neste år.*

Du må også ta hensyn til om kunden eller kundens grossist ønsker å hente produktene dine på din rampe eller om de vil at du skal levere på kundenes eller grossistens rampe.

Dersom du leverer varer til kundene selv, så må du legge inn en kostnad for denne jobben i kalkylen din. For det er denne kostnaden kundene vil kreve prisreduksjon for dersom de skal hente varene selv. Har du da ikke kalkulert med distribusjonskostnaden så kan et skifte til Ex works fort bli veldig dyrt.

## Valg av grossist

Når du eventuelt skal velge en grossist å samarbeide med, er dette flere momenter du må legge vekt på i vurderingen:

- I hvilket marked skal du selge? Hvilken styrke og egenart har du, som er viktig for kundene? Dette er dine argumenter når du skal selge produktet til dem. Gode forberedelser er avgjørende. Jo mer du vet om markedet, jo bedre sjanse du har for å velge riktig grossist.
- Snakk med andre produsenter og få deres erfaringer som input til dine valg.
- Undersøk hvilket rykte vedkommende har i markedet og vurder hvordan ditt produkt vil passe inn i sortimentet de tilbyr. Sjekk også selv forhold som:
  - Hvilke markeder og kunder leverer de til i dag?
  - Geografisk dekning, og hva skjer der de samarbeider med andre grossister?
  - Standard på lager, biler osv
  - Oppfølgingsapparat f eks til å håndtere salg og retur/ukurans på vegne av deg
  - Betalingsbetingelser, også sammenlignet med dine egne
  - Kostnader som vil påløpe og modell for inndekningen av disse
  - Kapasitet i forhold til dine kunders ønsker f eks på leveringsfrekvens

Ikke undervurder deg selv! Legg frem for grossisten alt det som et samarbeid med deg vil gi dem av positive effekter. Samarbeidet skal være to-sidig og du skal hverken være beskjeden, under-legen eller stå i noen form for «takk-nemlighetsgjeld» til grossisten.

Når du skal velge grossist er det noen faktorer som er viktigere enn andre. Og økonomien er det viktigste. Det fremkommer i følgende tabell. Den kan se komplisert ut, men jeg skal forklare nøye:

JOBBA	JOBBA	GROSSIST					DIN KOST
		1	2	3	4	5	
EPD	Reg	x		x	x		
	Eier	G		P	G		
SALG	Innsalg	x				x	
	Ordre	x	x	x	x	x	
	Merch	x	x	x	x	x	
	Demo	x		x			
LOG	Lager	x		x	x	x	
	Distrib	x	x	x	x	x	
ØKO	Fakturerer	x	x		x		
	Kredit	x					
	Ukurans	x					

GROSSIST	Kostnad		x	x		x
FORTJEN.	Prosent	23			21	

DIN KOST	Kroner					
----------	--------	--	--	--	--	--

Tabellen viser fem fiktive grossister listet med grått i øverste rad - fra nr 1 til nr 5.

I *første kolonne i grønt* står de fem viktigste jobbene en grossist skal gjøre (JOBB A):

- EPD-registrering
- Salgsinnsats
- Logistikk-løsning
- Økonomiske transaksjoner
- Prinsipp for grossistens fortjeneste

I den *blå kolonnen* står de tilhørende del-jobbene (JOBB B).

I den *lilla kolonnen* lengst til høyre kan du fylle inn hvor mye den enkelte JOBB B koster deg slik du utfører den i dag f eks ved at du gjør den selv. I den rød-skraverte ruten nederst til høyre summerer du opp dine kostnader i den lilla kolonnen.

Ut for GROSSIST-FORTJEN. Er det to rader. I den røde raden setter du et kryss dersom den aktuelle grossisten beregner sine priser ut fra sine egne kostnader. Alternativt skriver du %-satsen i den brune kolonnen for de grossistene som beregner sin margin som et påslag på den prisen de betaler deg.

Aller nederst fyller du inni den gule raden det som blir din totalkostnad for å benytte hver enkelt av de fem grossistene.

Nå kan du sammenlikne kostnaden du får med hver av de fem grossistene, i respektive gule rute, med tallet i den rød-skraverte ruten nederst til høyre. Denne viser hva det koster deg å utføre alle jobbene selv.

Sammenlign flere alternativer og se for-deler og ulemper i alle elementene i de ulike tilbudene. Det kan være elementer eller tjenester som ikke tilbys av alle og som derfor gjør det vanskelig å sammenlikne tilbudene. Men det er viktig å splitte totaltilbudene opp i enkeltelementer slik at du kan sammenlikne dem pr grossist. Det er heller ikke sikkert at du får alle dine ønsker oppfylt hos alle de du spør. Når du allikevel

må velge, så må du også vektlegge person-kjemi og din egen magefølelse.

La oss se på de fem elementene i JOBB A:

### EPD

Denne har de fleste hørt om, men ikke alle forstår hva EPD betyr og hva slik registrering innebærer. EPD er en del av den stadig økende digitaliseringen i matbransjen. Men EPD er ikke strekkoder, det kommer jeg straks tilbake til.

EPD er en norsk forkortelse for Elektronisk ProduktDatabase og er mat- og drikke-bransjens egen database for utveksling og kvalitetssikring av grunndata om produkter. Her registrerer leverandører viktig informasjon om sine produkter for blant annet logistikk, ordre, bestilling, råvarer, allergener, miljøhensyn og merkeordninger. Basen er oppslagsverket for all produktinformasjon som kundene trenger, også produktbilder. Både dagligvare- og horeca-kjedene krever at et produkt skal registreres i EPD-basen for at de skal kjøpe det.

Det er selskapet Tradesolution som styrer EPD. Tradesolution eies i dag av Dagligvare-leverandørenes Servicekontor (DLS), Coop, NorgesGruppen og Rema. Du finner all nødvendig informasjon om dem på linken <https://tradesolution.no/>.

Av tabellen på forrige side ser du EPD som JOBB A og de to viktige elementene som JOBB B: For det første, hvem gjør registreringen og for det andre, hvem skal eie EPD-nummeret og den tilhørende informasjonen. Det kan virke naturlig at det er du selv, fordi det jo er ditt produkt, men i praksis fungerer det ikke slik.

### Registrering av EPD

Registreringsjobben oppfattes av mange som både omfattende og komplisert. Derfor er det «enkelt» å overlate jobben til tredjepart, f eks en grossist. Et initiativ til å



la en grossist gjøre jobben kan også komme fra f eks en dagligvarekjede. Kjeden vil da ha kun én leverandør, dvs grossisten, å forholde seg til for et stort antall produkter med respektive EPD-numre.

Men du kan selv foreta registreringen ganske enkelt, med hjelp fra Tradesolution: <https://tradesolution.no/tjenester/epd/>.

### Eierskap til EPD

**Hvem som eier EPD er som sagt viktig.** For dersom det er en tredjepart, f eks grossist, som har foretatt den første registreringen for deg, så er det fort gjort at denne grossisten føres opp som leverandør av produktet. Og derved eier grossisten din EPD og all informasjon om ditt produkt. Dette er merket G i tabellen foran. Skal du senere endre f eks pakningsstørrelse eller -type, så er det grossisten som må melde inn dette. Da må du gå veien om grossisten for å få meldt inn din nye informasjon, som på sin side kan forlange betaling for å gjøre endringer og oppdateringer for dine produkter. Dersom du har eierskapet er det merket med P i tabellen. Som du skjønner er det visse kjøreregler, fordeler og ulemper med de ulike måtene å foreta EPD-registreringen på. Disse må du veie opp mot hverandre.

### Strekkoder

EPD er som sagt ikke strekkoder. Systemet med strekkoder het tidligere EAN-nummer (European Article Numbering).



Etter å ha blitt slått sammen med amerikanske UCC (Uniform Code Council) ble navnet endret fra EAN til GTIN (Global Trade Item Number). Alle produkter, ikke bare dagligvarer, må ha en strekkode.

Strekkoden er produktets personnummer og koden inneholder opplysninger om opprinnelse. Denne koden identifiserer varen uansett hvor i Norge og resten av verden den blir sendt, og er avgjørende for effektivitet i hele varekjeden.

I Norge er det GS1 Norway (GS står for Global Standards) som styrer systemet med strekkodene i GTIN. Over to millioner bedrifter på verdensbasis bruker GTIN, deriblant norsk dagligvarebransje. Du kan lese mer om GTIN på <http://www.gs1.no/>. Og du får hjelp til å lage strekkoder på ditt produkt på linken:

<http://www.gs1.no/kom-i-gang/trenger-du-en-strekkode/gs1-strekkoder-stotter-dagligvarebransjen>

Merk at det er ulike strekkoder for pakning, kartong og pall for samme produkt.

### **Salg**

Salgsprosessen i et samarbeid med grossist innebærer i første rekke innsalg, ordre-opptak, merchandising og eventuelt demo i butikk eller til en kjøkkensjef. Viktigheten av at du selv fremstår som produsent, leverandør og produktets eier overfor kundene kan ikke gjenstas for ofte. Her må du derfor se både på hvilke prosesser i salget som du kan få hjelp til og hva kostnaden for det blir, sammenliknet med om du gjør dette selv eller med andre tjenesteleverandører.

### **Logistikk**

Logistikken griper inn i salgsprosessen og omvendt, bl a på ordrerutinene. I tillegg er det lager og distribusjon som er de viktigste aktivitetene du kan velge mellom å gjøre selv eller sette ut til tredjepart.

### **Økonomisk samarbeid**

Økonomisystemet går inn i både salgs- og logistikksystemet. Transaksjonene omfatter i hovedsak fakturering, kreditering og håndtering av ukurans. Her er det viktig å ha

kvalitetssikrede kontrollrutiner for hvordan andre skal kunne forvalte dine penger.



### Grossistens kostnadsmodell

Det er denne som gir totalkostnaden du skal betale. Og her er det store forskjeller. Dersom grossisten beregner sin pris i kroner og øre pr tjenestetype, dvs du betaler grossistens faktiske kostnader pluss en rimelig fortjeneste, så er det bare å legge sammen disse og sammenlikne med til hvilken kostnad du selv eller andre kan gjøre samme jobb.

Dersom grossisten beregner sine priser som et prosentpåslag til prisen på dine produkter, så må du være spesielt obs. For her kan tingene fort bli dyre på sikt. Husk det jeg skriver om grossistmargin.

Samarbeidsavtalen du inngår danner grunnlaget for alt det arbeidet grossisten skal gjøre for deg og deres respektive ansvar for at ting blir gjort riktig. Her er det viktig at avtalen omfatter alt det som samarbeidet skal innebære, alle deres forpliktelser og hva som skal skje hvis ting ikke fungerer.

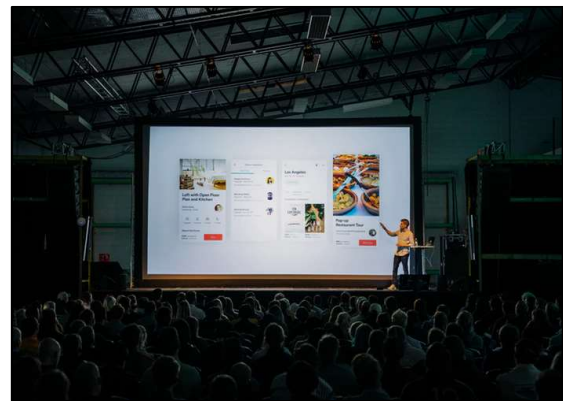
Ikke minst er det viktig å avtale forsikring i detalj. For når er ikke lenger varen ditt ansvar? Når pallen er løftet fra din lasterampe, når den er inni lastebilen, når den er på grossistens rampe eller inne på grossistlageret osv. Det er både nasjonale lovverk og internasjonale konvensjoner som regulerer mye av dette, også de begrensninger som gjelder for erstatningsansvaret.

I avtalen må du ta høyde for i at det alltid kan skje endringer - hos deg, hos grossist eller i omgivelsene. Og du må selv passe på at det er samsvar mellom avtalen og f eks din egen forretnings- og markedsplan osv.

## DITT SALGSANSVAR

### Slutten på starten

Når du har en distribusjonsløsning i orden og produktene har fått plass i butikken så kan du puste litt ut. Men jobben din har bare begynt. Når varene er i butikk starter jobben med salg og markedsføring. Nå må



du drive salg og få kunden til å bestille produktet fra grossisten. Hvis butikkene ikke bestiller fra grossist vil heller ikke grossisten bestille fra deg. I de tilfellene hvor grossisten representerer deg i markedet må du tilby dem salgsverktøy som varekatalog, salgsmateriell etc i tillegg til at du følger nøye opp selv, både grossistens folk og kundene på dagligvare og storkjøkken. Du kan gjøre mye for å inspirere alle som selger for deg. Men det er ikke sikkert at kunden tillater alt det du ønsker å gjøre. Så før du legger bindende planer må du få klarhet i hva som er mulig å få til.

### Kundekontakten

I forhandlingsmøtene med kunden presenterer du rammene for hva du vil gjøre og hvordan du vil skape oppmerksomhet og salg for dine produkter. Nå må du presen-

tere et like selgende opplegg for butikksjefene eventuelt først få det godkjent på kjedekontoret. Du kan også få viktig input fra kjedekontoret om de forbrukersegmentene som de samler statistikk om via kundekort etc.

## Reklame og demonstrasjoner

De kanalene eller mediene som oftest brukes er:

- Materiell på hylla og i butikken forøvrig
- Annonsering i kundeavis
- Annonsering i TV
- Annonsering i sosiale medier etc
- PR
- Demo og smaksprøver
- Introduksjonsrabatt – for nye produkter
- Sesongtilbud (jul, grill, påske etc)
- Aktivitetsrabatter



Materiellbruk styres etter regler for hvilke typer materiell som kan henges opp, av hvem, hvor i butikken, når etc. Sammen med alle typer og annonsering For å få innpass i kjedens reklameopplegg må du være forberedt på kostnader både til produksjon og bruk i butikken, som en del av den såkalte Joint Marketing. Den kommer jeg til. Materiell er et godt salgshjelpemiddel, spesielt materiell i umiddelbar nærhet til der hvor produktet står i hylla eller ligger i disk. Materialet skal få forbrukerens oppmerksomhet og informere dem om produktens egenskaper, produktfordeler osv. I visse tilfeller brukes også TV-skjermer for å vise filmer som er laget spesielt, de kan tidligere ha gått på TV eller de kan ha vært kjørt på Facebook.

Innenfor annonsering. Her er det så mange ulike modeller og typer at det ikke er praktisk mulig å lage generelle råd og vink som skal passe alle varianter. Her må du se an i forhandlingsmøtene om dette kommer opp som et tema. Da må du vurdere kost/ nytte. En kost/nytte-analyse brukes til å bestemme om en beslutning gir flere fordele enn ulemper evt sammenlikne alternativer. Fortrinnsvis uttrykkes konklusjonen som «verdi» og «kostnader», altså uttrykt i penger hvilket kan være en utfordring.

PR er forkortelsen for Public Relations, dvs informasjon og samfunnskontakt. Det høres kanskje ut som noe som kun gjelder store selskaper, men det er det ikke. PR er viktig også for deg som «bare» er en liten eller mellomstor produsent. I din kommunikasjon med omgivelser ligger blant annet din omdømmebygging, opplysnings- og informasjonsvirksomhet, den pressekontakten du har og bør ha, goodwill etc.

PR innebærer i all hovedsak kontakt med media og supplerer således det du lager av reklame, din personlige salgsinnsats og andre salgsfremmende tiltak som du kjører. I motsetning til reklame er PR i all hovedsak gratis kommunikasjon bortsett fra den tiden du selv bruker. PR er viktig for å bygge opp ditt omdømme og goodwill. Lokalradioer og -aviser er ofte positive til aktuelt lokalstoff, særlig hvis det er noe spesielt med produkter, gullmedaljer fra konkurransen osv. Også matblader og matjournalister er en viktig målgruppe for å få oppmerksomhet så følg opp med vareprøver og eventuelt et møte med dem - en «mini pressekonferanse». I samarbeid med den lokale butikken som tar inn produktet, evt flere butikker, kan du skape publisitet for både produktet, deg selv og butikkene.

Demo og smaksprøver er den mest effektive måte å få forbrukerne til å smake på produktet ditt. Produktdemonstrasjon i butikken - såkalt «demo» - er viktig,

såfremt de kjøres som noe annet enn en ren utdeling av smaksprøver. Det øker definitivt tilliten, kjøpelysten og salget til forbrukerne at de får vite mer om produktet, får svar på de måtte ha osv.

Ved demo er det lurt å presentere produktet du skal demonstrere for de ansatte i den aktuelle avdelingen evt for ansatte i hele butikken. Både for at de skal kjenne til produktet, men også fordi de da blir gode ambassadører for deg og produktet.



Foto: Hanne Walstad

De aller fleste mattrender starter med nyskapende kokker i restaurantene. Terskelen for å kjøpe et nytt produkt i en dagligvarebutikk, uten å ha smakt det først, er høy. Forbrukere flest liker å smake før de kjøper, de vil gjerne kommentere smaksprøven og eventuelt diskutere med den som demonstrerer. Derfor er det avgjørende at du har sikret kvalitet og kompetanse hos den som representerer deg i det viktigste øyeblikket for forbrukerens kjøpsbeslutning når de akkurat har smakt det. Vedkommende bør ha dokumentert matfaglig bakgrunn eller en realkompetanse som inngir tillit. For hvis det da er en uengasjert representant som like gjerne kunne delt ut smaksprøver på brus som å demonstrere ditt produkt, så er det ikke veldig sannsynlig at forbrukeren kjøper. Selv om du skulle ha en god tilbudspris samtidig. Mange mener at demonstrasjoner må foregå på fredag og lørdag, gjerne tre til seks timer på tidlig etter-

middag. Du må spørre deg om det er akkurat da de du ønsker å selge til er på sin handlerunde. Eller om de er der på andre ukedager og andre tider, f eks sent på torsdag fordi de skal rett på hytta etter jobb på fredag. Eller de er der på mandag fordi de må fylle opp igjen etter helgen. Her er det mange muligheter selv om enkelte mener å ha «fasiten» på hva som er de beste tidene.

Det er også viktig å avtale med butikksjefen hvordan demonstrasjonen skal legges opp. Noen butikker har faste disk og etablerte rutiner, mens andre er svært mottakelige for innspill. Snakk med butikksjefen f eks om du kan presentere demo-produktet for butikkpersonalet før du starter i butikken. Da har du mange «gode hjelpere» i lokalet.

Noen ganger har du ikke tid eller råd til å reise til en butikk og bruke en hel dag på demo. Da kan det være et alternativ med en såkalt egen-demonstrasjon eller «egen-demo». Det fungerer nok best i butikker der du selv har vært minst én gang, slik at du kjenner butikksjefen eller avdelingslederen for din produktkategori. Egendemo innebærer at du krediterer butikken for et antall vareprøver som de så kan benytte alene eller sammen med andre produkter på et brett med en hvit serviett og noen tannpikere ved siden av. Enkelte produsenter med ferskvare kan også sette i gang en slik egendemo når produkter nærmer seg holdbarhetsdatoen. Da krediteres disse samtidig som de andre varene eksponeres ekstra evt også med en liten rabatt.

En introduksjonsrabatt kan du gi i den første tiden produktet er nytt. Få butikken til å gi litt av sin egen fortjeneste i tillegg til den rabatten du gir til butikken. Så samordner du alt i et samlet prisavslag som forbrukerne får. Denne rabatten gir du enten på et forhåndsavtalt kvantum eller for en forhåndsavtalt periode. En introduksjonsrabatt kombineres gjerne med demonstrasjon i butikk og smaksprøver.



Introduksjonsrabatt er, som jeg skrev foran i forbindelse med kalkulering og kalkyler, også en måte som du får din riktige pris på for et nytt produkt uten at du må foreta en formell prisøkning: Du kalkulerer ut den prisen du må ha for å nå dine egne mål. Dersom denne, av deg eller andre, anses for å være litt for «stiv» så introduserer du det med en rabatt som bringer prisen noe. Etter en periode utløper da introduksjonsperioden og -tilbudet. Da er det «din pris» som gjelder, men du har ikke øket den, kun tatt bort et midlertidig tilbud.

Sesongtilbud til skolestart, jul, grill, påske etc er pr definisjon tidsbegrensede og midlertidige. De praktiseres på samme måte som introduksjonstilbud selv om bakgrunnen er en annen mht prisnivå. På sesongtilbud er poenget å få folk til å fylle opp med ditt produkt uten at prisen i utgangspunktet var «for høy».



Aktivitetsrabatter er en type rabatter du kan sette i gang på eget initiativ eller etter ønske fra en eller flere kunder for å øke salget.

### Trade Marketing

På samme måte som du driver aktiviteter og markedsføring overfor forbruker (Consumer Marketing) er Trade Marketing markedsføringskampanjer og -aktiviteter for grossister og butikker. Med dette bygger du relasjon til kunden samtidig som du øker salget til nåværende og nye forbrukere.

TM skal hjelpe til med å:

- Fokus på produktet og merket
- Gi deg fordeler mht hylleplass
- Øke salget av produktet

TM kan være messer, seminarer, utstillinger, events, spesielle rabatter, kurs og opplæring, salgsmateriell og -aktiviteter i butikk eller på serveringsdisk mv. Kostnader for TM skal du ha lagt inn i kalkylen - også rabatter du eventuelt gir. Salgsfremmende aktiviteter er derfor ikke en utgift, men en investering i økt salg. Så det er viktig at du før, under og etter en aktivitet har skaffet deg salgstillik slik at du kan evaluere effekten av det du har gjort. Test ut ulike aktivitetsopplegg og ta vare på all informasjon om kampanjene med størst effekt, slik at du kan benytte dem om igjen og evt hos andre kunder.

For deg som er liten produsent er ikke messer og utstillinger i egen regi det du bør



legge trykket på. Men her kan det være snakk om mini-messer du kjører sammen med andre produsenter i regionen eller dere opptre sammen på større arrangementer som Matstreif og matfestivaler rundt i landet. Mange kokker, grossister, butikker og kjeder finner interessante produkter på slike steder. I tilknytning til disse kan dere også kjøre egne presen-tasjonsmøter, matkurs osv for både dagens kunder og potensielle kunder.

Salgskonkurranser var nok vanligere før, men enkelte kunder tillater det fortsatt. Poenget for deg er da å få selgerne hos grossisten eller i butikken til å selge enda mer. Særlig brukes slike konkurranser på litt «dyre» produkter og produkter som normalt har lav omløpshastighet. Premien kan være alt fra Flaxlodd til vareprøver, matkurs etc. Her er det kun fantasien som begrenser, men det er strenge regler hos mange kunder i tillegg til at myndighetene har fokus på skatteplikten.

Både grossister, distributører, butikker, kokker osv kan få andre incitamenter for å stimulere salget. Markedsstøtte, som ofte kalles Joint Marketing, er et slikt eksempel. Den kan kreves som en prosentsats for hele året på én gang. Eller så kan kunden planlegge en aktivitet der de aktuelle produsentene helt eller delvis betaler opplegget. Noen produsenter gi rabatt og en lavere pris for å finansiere sin deltakelse i aktiviteten. Det mener jeg strider mot det gode prinsippet om at «*all rabatt skal følge produktet*» og ikke kunne finansiere kundens andre aktiviteter eller gi ren fortjeneste. Det skjer jo dersom rabatten du gir ikke går videre.

Når du får spørsmål om markedsstøtte, reklamespleis, Joint Marketing osv snakkes det oftest om en prosentsats i området 1-10% av kundens pris eller årskjøp. Dette innebærer at din støtte og utbetaling til kunden øker dersom du øker dine priser pga egne kostnadsøkninger. Ikke logisk! I tillegg må du kreve spesifisert av hva dine(!) penger skal brukes til, hvordan du kan etterkontrollere dette og hva effekten vil bli på ditt salg.

Både TV og avisene har skrevet mye i løpet av årene siden dette skiftet navn fra samarbeidsbonus til markedsstøtte. Fra et forsiktig og ytelsesbasert beløp til rundsummer og store beløp.



Foto: Dagens Næringsliv

DN fulgte saken nøye i første halvdel av 2000-tallet vakte oppsikt med sin artikkel om «hyllekunstnerne» i 2005:

<https://www.dn.no/hyllekunstnerne/1-1-509953> Konkurransetilsynet utga også en rapport om samme emne det samme året: <http://docplayer.me/1546594-Betaling-for-hylleplass-virkninger-for-konkurransen-i-dagligvaremarkedet-i-norge.html>

Systemet har blitt mer kontrollerbart og resultatbasert de siste årene. Men fortsatt er det flere aktører som krever prosentbasert støtte. Her må du markere din holdning fra første stund, dette er det vanskelig å stramme inn over tid.

Fabrikkbesøk, kurs, og produktopplæring kan du tilby kunder og samarbeidspartnere for at de skal forstå hvordan produktet blir laget, hvordan det fungerer og hva som er de beste salgsargumentene til forbrukerne.

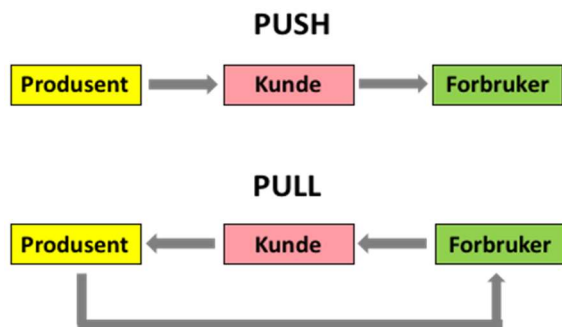
Det er ulike mål med aktivitetsopplegg. Det kan være en lanseringskampanje for ditt nye produkt, det kan være en type kampanje du kjører jevnlig for å «holde interessen oppe» eller det kan være en aktivitet basert på sesong, butikkjubileum, høytid, skolestart etc.

En kampanje skal vise både grossist, butikk og forbrukere at du er «kommet for å bli». Det er vanlig å gi butikken litt (!) ekstra rabatt og kjøre egne hylleopplegg eller sjokkselgere samt materiell, kundeavis og demo. Men før du blir med på noe av dette

må du være sikker på at du har en kalkyle som sikrer at kostnadene er dekket.

### Push og pull

Det er viktig å tenke gjennom hvor mye av markedsføringsinnsatsen du skal legge på Trade Marketing - dvs å jobbe med distribusjonsleddene for å få dem til å ta inn produktet og selge og markedsføre det videre til forbrukerne. Du nærmest «dytter» produktet langs verdikjeden. Dette kalles i markedsføringens verden for push-strategi.



Det motsatte er pull-strategi, dvs at du stimulerer etterspørselen gjennom salgsfremmende aktiviteter rettet mot forbrukerne slik at de går til butikken eller restauranten, etterspør produktet og derved «trekker» det inn i markedet. Å jobbe for økt etterspørsel betyr å øke etterspørselen fra forbrukerne slik at kundene kjøper inn for å forsøke å møte etterspørselen.

### Spesielt om storkjøkken - horeca

Storkjøkken skiller seg fra dagligvare på flere områder. Her er noen råd for å få mest mulig ut av innsatsen du nedlegger:

1. Gå gjennom alle de kundene du ønsker deg og gjør deg en oppfatning om noen av dem passer bedre til deg og dine produkter enn andre. Det er bedre å være stor leverandør til en liten kunde enn omvendt. Du finner mye kunde- og markedsinfo på nettet. Besøk også kundene for å teste deres tilbud.

2. Innenfor horeca er kundeservice et nøkkelbegrep. Om du er direkteleverandør er det viktig at «papirarbeidet» er på et minimum og at alle bestillinger blir levert. Innenfor rimelige grenser mht bestillings- og leveringstid. For noen er det viktig at emballasje og holdbarhet også er tilpasset f eks porsjonskontroll.
3. Hold deg oppdatert på trender i markedet, både nasjonale og internasjonale, slik at du kan imøtekomme nye ønsker og behov med innovasjon. Det gir deg fortrinn om du kommer med nye eller justerte produkter og konsepter. Bransjemagasiner og nettsteder tilbyr nyhetsbrev der det alltid er interessant informasjon å hente.
4. En god relasjon til beslutningstakerne er viktig, enten det er innkjøper, kantine- eller kjøkkensjef osv. Legg vekt på å være proaktiv ved å etablere og opprettholde et godt og tillitsfullt forhold til dem som til slutt tilbereder maten. Der finner du mange individualister.
5. Produktutvikling og kostnadsreduksjon i produksjonen blir tatt positivt imot. For dem som skal tilberede og selge maten er porsjonsprisen det viktigste kriteriet for at de selv skal tjene penger. Her kan du manøvrere deg i en vinn-vinn-situasjon med de riktige grepene.
6. Lag en kundeplan og et «kundekort» for hver kunde. I kundeplanen setter du opp hvor ofte du selv, eller andre på dine vegne skal besøke kundene og om hva. I kortet noteres innholdet i den løpende kontakten. Lag også en aktivitetskalender med «tett» program. Du skal bygge identitet og bevissthet om produktet ditt. Dette kommer i tillegg til den generelle markedsføringen av deg og produktene. Aktivitetene kan være messer, alle former for PR, kurs om produktene dine (se foregående

punkt), vær tilstede der «det skjer», vær raus med vareprøver.

7. Sørg for god produktopplæring både hos evt grossistansatte og hos slutt-kundene på storkjøkkenet.
8. Analyser hvordan produktet ditt tilfører verdier langs hele verdikjeden. Hva betyr det for den enkelte aktøren? Og hvordan kan de benytte ditt produkt i sin profilering – grossist eller kokk?

## SJEKKLISTEN FØR TAKE OFF

Pass på at du har tenkt på alt som kan gå galt før du starter lanseringen og markedsarbeidet. Og sørg for at du har systemer for å kunne korrigere eventuelle feil kjapt.



Her er noen vanlige årsaker til at du og produktet ditt kan falle «i unåde» hos kunder. Unngå dem!

- Salget ble ikke som du forespeilet kunden
- Produktkvaliteten var ikke som lovet
- Oppfølgingen ble dårligere enn du beskrev
- Produktet ble spredt i hele markedet
- Kunden føler lite samarbeidsvilje fra deg
- Uoppgjorte rabatter
- Pris- og rabatter viser seg å være for dårlige
- Lang utsolgtperiode og leveringsproblemer
- Du leverte flere produktvarianter enn avtalt
- Du selger billigere til andre kanaler/kunder
- Avtale om eksklusivitet ble ikke overholdt

I tillegg må du ikke risikere at forbrukerne f eks ikke synes emballasjen eller produktet er brukervennlig eller at de mener at produktreklamen lover mer enn den kan holde.

## NÅ STARTER DU!

Sannhetens øyeblikk har kommet! Nå skal alt gjennomføres i praksis. Lag et system der du setter frister for alle aktiviteter som du skal gjennomføre.

Informert folk rundt deg som blir involvert slik at de vet hva de har å forholde seg til. Da reduserer du mulighetene for feil og misforståelser. Så gjelder det for deg selv å holde oversikten. Det er nå det hele starter, det er nå folk følger med deg hvor du går. Fra nå av du blir målt på hvor god du er!

Men du er kvalifisert til å gå av gårde, bruk dette heftet godt og stol på deg selv!



## God tur!

Hilsen Frode Kristensen

[frode@salgslaget.no](mailto:frode@salgslaget.no)



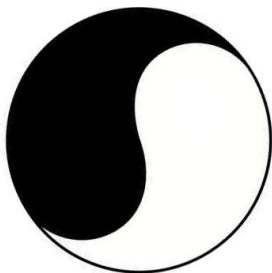
# ØKONOMI, BUDSJETT OG KALKYLER

Hovedpunkter i dette vedlegget:

<i>Variable kostnader</i>	<u>47</u>
<i>Faste kostnader</i>	<u>47</u>
<i>Direkte kostnader</i>	<u>47</u>
<i>Indirekte kostnader</i>	<u>47</u>
<i>Dekningsbidrag</i>	<u>47</u>
<i>Dekningsgrad</i>	<u>47</u>
<i>Nullpunkt</i>	<u>47</u>
<i>Forkalkyler</i>	<u>47</u>
<i>Kalkyler</i>	<u>48</u>
<i>Budsjett</i>	<u>48</u>
<i>Regnskap</i>	<u>48</u>
<i>Etterkalkyler</i>	<u>49</u>
<i>Den «store» sammenhengen</i>	<u>49</u>
<i>Spesielt om kalkylemodeller</i>	<u>49</u>
<i>Valg av kalkylemetode</i>	<u>50</u>
<i>Priskunsten</i>	<u>51</u>
<i>Kundelønnsomhetsanalyser</i>	<u>55</u>
<i>Forbedring av lønnsomheten</i>	<u>55</u>
<i>Fordypningsstoff</i>	<u>55</u>

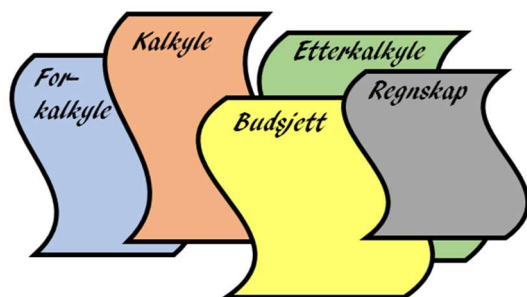
Økonomisk styring ligger for mange av oss helt i ytterkant av interessefeltet. Men for deg som er lokalmatprodusent er kontroll på økonomien like viktig som kontroll på kvaliteten.

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



Den første er å holde løpende kostnader så lavest mulig og løpende inntekter høyest mulig i henhold til dine fastsatte mål. Den andre delen er å passe på og å revidere begge deler for å sikre at målene nås.

De viktigste verktøyene du har er forkalkyler, kalkyler, budsjett, etterkalkyler og regnskap.



Bruker du disse riktig, så har du oversikt, du ser om du tjener penger og du ser hvilke korreksjoner du må gjøre hvis du ikke ligger an til å nå målene.

Dette lille vedlegget kan på ingen måte gi deg en komplett opplæring i økonomisk styring. Men du skal her få en enkel

innføring i viktige begreper og sammenhenger, slik at du på egenhånd kan videreutvikle din egen kompetanse.

## Kostnader og dekningsbidrag

I «Veien til markedet» finner du dette kalkyleoppsettet for et produkt:

Forbrukerpris inkl moms	Pris i butikk
Moms	14% moms for "ta-med-seg"-salg
Forbrukerpris ex moms	Beregningsgrunnlaget for butikkens bruttofortjeneste
Butikkens BTF	Butikkens bruttofortjeneste. % beregnes av Forbrukerpris ex mva
Grossistpris til butikk	Prisen som butikken betaler til sin grossist/leverandør. Beregnes av grossist/leverandør
Grossistmargin	Grossistens BRUTTO fortjeneste. Kjodebonuser etc trekkes fra. Bør være et fast beløp pr produkt - uavhengig av din Grunnpris
<b>GRUNNPRIS (GP)</b>	<b>Din offisielle listepri (GP)</b>
Engrosfunksjonsrabatt (EFR)	Fakturarabatt til grossist – fordi denne er grossist. Beregnes av GP
Ordererabatt (OR)	Fakturarabatt til kunder – basert på ordrens størrelse (OR). Beregnes av GP
Årsbonus	Bonus til kunder – basert på årskjøp. Beregnes av nto salgspris (GP-EFR-OR)
<b>NETTO SALGSINNTekt</b>	<b>Din netto salgsinntekt etter at alle rabatter er fratrukket GP</b>
Faste rabatter	Rabatter som gis hele året til kjeder og/eller butikker. Beregnes av GP
Periodiske rabatter	F eks kampanjerabatter som du gir til kjeder og/eller butikker. Beregnes av GP
Variable produksjonskostnader	Ref produktkalkylen
Lager og distribusjon	Ref produktkalkylen
Provisjoner	F eks til selgere, agenter osv
Andre variable kostnader	Ref produktkalkylen
Varemerke-kostnader	Reserve til deg selv. En kostnad som legges inn som en sikkerhet, men med et mulig reelt formål. Her er formålet en kalkulert kostnad for å bruke ditt varemerke
<b>TOTAL</b>	
<b>DEKNINGSBIDRAG 1</b>	<b>Ref produktkalkylen</b>
Faste salgs- og markedsføringskostnader	Som kan henføres til enkeltproduktet
Faste produksjonskostnader	Som kan henføres til enkeltproduktet
Avskrivninger	Som kan henføres til enkeltproduktet
Ukurans og retur	Som kan henføres til enkeltproduktet
Andre produktfaste kostnader	Som kan henføres til enkeltproduktet
<b>TOTAL</b>	
<b>DEKNINGSBIDRAG 2</b>	<b>Ref produktkalkylen</b>
Faste kostnader	Som kan henføres til enkeltproduktet
<b>RESULTAT/FORTJENESTE</b>	

I oppsettet ser du hva som trekkes fra forbrukerprisen og hva som er beregningsgrunnlaget for hvert tall.

## Kalkulasjon – noen begreper

Det er noen ord og begreper som jeg skal forklare litt nærmere, slik at du har et bedre grunnlag for å sette opp dine egne kalkyler. Senere kommer jeg til kalkylemodellene.

### Variable kostnader

Dette er kostnader som varierer med produksjonen. Kostnadene øker derfor når produksjonen øker og de reduseres når produksjonen reduseres.

Eksempler er råvarer, energi materialer, produksjonslønn og emballasje. Visse salgskostnader er også variable f eks i forbindelse med frakt.

### Faste kostnader

Kostnader som påløper uavhengig av om du produserer eller ikke kalles faste kostnader. De påløper uansett om du produserer for full kapasitet eller ikke. Kjører du en maskin på halv fart får du ikke tilbake halvparten av kjøpesummen for maskinen. Du får heller ikke lavere husleie selv om du ikke utnytter hele produksjonslokalet.

Andre eksempler er telefon, strøm, lånerenter, brannforsikring og avskrivninger.

### Direkte kostnader

Disse kan knyttes direkte til produktet - f eks materialer, råvarer og lønn som kan knyttes direkte til det bestemte produktet. De direkte kostnader er å betrakte som variable kostnader.

### Indirekte kostnader

Dette er felleskostnader som ikke har noen direkte forbindelse til det enkelte produkt og derfor kan fordeles på flere. Kostnadene er gjerne knyttet til materialer, råvarer og lønn. Fordelingsnøkkelen er oftest de direkte kostnadene.

Indirekte kostnader kan i prinsipp være både faste og variable.

### Dekningsbidrag

Er det beløpet som utgjør differansen mellom din totale salgsinntekt og dine variable kostnader på hele salget. Dette beløpet skal dekke alle dine faste kostnader pluss det du ønsker eller beregner i overskudd til deg selv.

### Dekningsgrad

Dekningsgrad er dekningsbidraget (beløpet) i prosent av salgsinntekten, regnet enten pr enhet eller på ditt totale salg. Dekningsgraden sier deg hvor stor andel av salgsinntekten som blir igjen til å dekke faste kostnader og fortjeneste eller overskudd:

$$\text{Dekningsgrad} = \frac{\text{Dekningsgrad} * 100}{\text{Salgsinntekt}}$$

### Nullpunkt

Nullpunktet kalles også «break even», og er den omsetningen som verken gir deg overskudd eller underskudd. Da er dine totale kostnader lik dine totale inntekter.

## Verktøykassa

Her skal vi se på de fem forannevnte verktøyene - forkalkyler, kalkyler, budsjett, etterkalkyler og regnskap.



### Forkalkyler

Skal du starte helt ny virksomhet eller med et nytt produkt, setter du opp denne før

produksjonen starter og kostnadene begynner å løpe. Det skal være din beste gjetning for hvordan resultatet til slutt skal bli. En forkalkyle er derfor usikker. Men den er også det eneste verktøyet du har for å beregne om et nytt produkt, innkjøp av nytt utstyr eller å ansette flere medarbeidere osv vil lønne seg.

Du må enten fastsette en pris på produktet eller sette krav til fortjeneste før du fyller inn dine anslag for alle tall for råvarer, tidsbruk, lønn, faste kostnader osv.

Ved å ha forkalkyler med dine anslag for prisen på strøm, diesel, lønn, råvarer osv kan du i ettertid se nøyaktig hvor det var du «bommet» dersom resultatet ikke ble som du forutsatte. Det er viktig når du igjen skal gå løs på f eks et nytt salgsår.



### Kalkyler

I vanlig drift er en kalkyle regnestykket som viser om det er lønnsomt for deg å produsere og selge et produkt. Kalkylen danner grunnlaget for hva produktet skal koste. Hvis det koster mer å produsere det enn du får i inntekt så stopp!

Kalkylen viser deg også hvor mye mer du må selge hvis du reduserer prisen, og tilsvarende hvor mye mindre du tåler å selge ved en prisøkning, uten at du skal redusere de totale inntektene.

Det er flere grunner til at kalkyler er viktig:

- Gir nødvendig kostnadskontroll
- Lønnsomhetsvurderinger
- Viser produkter du bør satse på
- Beregning av riktig pris
- Grunnlag for budsjett (se under)

### Budsjett

Budsjettet er ganske enkelt summen av kalkylene. Her har jeg satt opp tre produkter for å illustrere sammenhengen. Da ser du kanskje også at du kan lage kalkyler dersom du starter med et budsjett. Da ser du raskt om budsjettet holder, eventuelt hvor du må justere det eller i kalkylene for å få regnestykket til å gå opp.

		PRIS	UTGIFT	INNTEKT
PRODUKT 1	Pr stykk	100	75	25
	Antall	2 500		
	Inntekt	250 000	187 500	62 500
PRODUKT 2	Pr stykk	150	50	100
	Antall	1 500		
	Inntekt	225 000	75 000	150 000
PRODUKT 3	Pr stykk	70	25	50
	Antall	4 000		
	Inntekt	280 000	100 000	200 000
TOTALT	Omsetn	755 000	362 500	412 500

Budsjettet er altså et *resultatbudsjett* for driften. Det viser din forventede inntekt og kostnader i perioden og om du kan forvente å gå med over- eller underskudd.

Du bør periodisere de totale inntektene og utgiftene i et *likviditetsbudsjett*. Det viser din betalingsevne og om du har penger på konto til å betale løpende utgifter

### Regnskap

Mange sier at «regnskapet får jeg fra regnskapsfører» og det er selvsagt riktig. Men poenget med regnskapet er at du selv, Brønnøysundregistrene, banken, myndighetene m fl skal se «hvordan det gikk.» Regnskapet består av de samme elementene som budsjettet. Og på samme måte som et budsjett kan brytes ned i kalkyler kan regnskapet brytes ned i etterkalkyler.



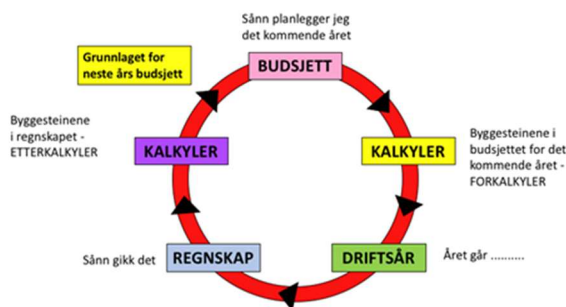
## Etterkalkyler

Dette er kalkylen du lager etter at alle kostnadene er påløpt, dvs etter at produksjonen er ferdig eller året er omme.

I motsetning til forkalkylen gir etterkalkylen et korrekt resultat, fordi du kjenner input på råvarer, tid og kostnader til å produsere og selge produktet. Etterkalkylene er derfor den viktigste input til forkalkyler og kalkyler.

## Den «store» sammenhengen

Noen ord om sammenhengen mellom kalkyle, budsjett og regnskap. I denne figuren viser jeg dette som et hjul, der du starter øverst og beveger deg mot høyre:



*Budsjettet* er tallene slik du planlegger dem for det kommende året.

*Forkalkyler* summeres opp til budsjett budsjettet brytes ned i forkalkyler.

*Regnskapet* viser hvordan det gikk.

*Etterkalkylene* i sum er regnskapet og du kan bryte ned regnskapet i etterkalkyler.

Noen produsenter sier at de har budsjett, men ikke kalkyler eller omvendt - de har produktkalkyler, men ikke budsjett. Der- som du har kun ett produkt er kalkyle og budsjett det samme. Men jeg gjentar - på det er summen av kalkylene som blir til budsjettet. Og motsatt vei kan total- budsjettet brytes ned i produktkalkyler:

BUDSJETT

PRODUKTKALKYLER			SAMLEKALKYLER		
	Produkt 1	Produkt 2		Produkt 1	Produkt 2
Salgspris	100	70	Salgsinntekter	20 000	35 000
Rabatt	2	5	Rabatt	400	2 500
<b>Nettopris</b>	<b>98</b>	<b>65</b>	<b>Netto omsetning</b>	<b>19 600</b>	<b>32 500</b>
Materialer	50	30	Vareforbruk	10 000	15 000
Direkte lønn	20	10	Lønnskostnader	4 000	5 000
Inng. frakt	2	3	Inng. frakt	400	1 500
Utg. frakt	4	5	Utg. frakt	800	2 500
Salgsprovisjoner	5	4	Salgsprovisjoner	1 000	2 000
Andre var. kostn.	2	1	Andre var. kostn.	400	500
<b>Sum var. kostn.</b>	<b>83</b>	<b>53</b>	<b>Sum var. kostn.</b>	<b>16 600</b>	<b>26 500</b>
<b>Dekningsbidrag</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>Dekningsbidrag</b>	<b>3 000</b>	<b>6 000</b>

## Spesielt om kalkylemodeller

Selvkostmetoden og bidragsmetoden er de to mest brukte kalkylemodellene. Her skal jeg kort si litt om dem - forskjeller, fordeler og ulemper.

**Selvkostmetoden** tar sikte på å finne fram til hva det koster deg å produsere et produkt. Selvkost er summen av alle dine direkte og indirekte kostnader (se over). Etter denne metoden summerer du først alle dine faste (FK) og variable kostnader (VK). Deretter deler du disse kostnadene på antall stykk du har produsert av produktet, slik at du får kostnad pr stykk (selvkost). Når du da legger til en passende fortjenestemargin får du prisen du kan selge produktet for. Selvkostmetoden gir god sikkerhet for langsiktig prising i og med at faste kostnader er fordelt og innkalkulert.

Selvkostkalkylen ser slik ut:

Direkte materialer	VK
+ Direkte lønn	VK
+ Indirekte tilvirkningskostnader	VK + FK
= Tilvirkningskost	
+ Salgskostnader	VK + FK
+ Administrasjonskostnader	VK + FK
= Selvkost	
+ Fortjeneste	
= Salgspris	

Kritikken mot selvkostmetoden går hovedsaklig på at det kan bli en for tilfeldig fordeling av faste, indirekte kostnader fordi det er vanskelig eller viser seg umulig å finne en logisk sammenheng mellom det som driver opp kostnaden og effekten.

Mye av input i en selvkostkalkyle er basert på gjennomsnitt f eks av produksjonskvantum. En konsekvens kan bli at du i praksis driver kryss-subsidiering, og da får et feil bilde av både kostnadene og prisen. Så i tillegg til de rene kostnadsbetraktningene må du i prisingen også ta hensyn til både markedsforhold og konkurranse.

I **bidragsmetoden** skilles det mellom faste og variable kostnader (se over). De faste behandles som en periodekostnad og resultatet kan derfor bare beregnes for denne perioden - en uke, måned, år osv. Derved slipper du den kompliserte jobben med å fordele disse faste kostnadene på den enkelte kostnadsbærer. De er som nevnt upåvirket av om du produserer noe eller ikke.

Etter bidragsmetoden vil du se hvor mye penger du sitter igjen med pr stykk, som kan gå til å dekke de faste kostnadene og gi deg et overskudd. Du tar utgangspunkt i salgsprisen og trekker fra alle variable kostnader som er knyttet til produktet. Det beløpet du da har igjen er dekningsbidraget. Også i bidragsmetoden må du ta hensyn til markeds- og konkurranseforhold i tillegg til de rene kostnadsbetraktningene.

Dersom du lager flere produkter må du lage en egen kalkyle for hvert produkt. Når du har beregnet dekningsbidraget, kan du beregne nødvendig volum for å dekke inn de faste kostnadene og overskudd.

Dette høres kanskje komplisert ut, men ta i bruk et regneark på Mac eller PC, så blir det rett og slett enkelt å leke med tall. Glem heller ikke at det er i kalkylen du kan «bestemme» ditt eget overskudd! Bidragskalkylen ser slik ut:

Salgspris pr enhet

- Materialkostnader
- Lønnskostnader
- Indir. variable kostnader

---

= Dekningsbidrag pr. enh

---

## Valg av kalkylemetode

Dette er et vanskelig valg, og enda vanskeligere er det å gi et godt råd. Mitt beste råd er å høre med din regnskapsfører hva som passer deg best ut i fra mulige variasjoner i volum, priser, kostnader osv.

SELVKOSTMETODEN



BIDRAGSMETODEN

I *selvkostmetoden* tas alle kostnadene dine med i kalkylen, både faste og variable. De som velger selvkostmetoden gjør det for å være sikker på å ha full kostnadsdekning. I *bidragsmetoden* tar kalkylen bare med de variable kostnadene. Når du skal vurdere et produkt må du definere hvilke kostnader som påløper dersom du produserer det og hvilke som faller bort dersom du ikke produserer det.

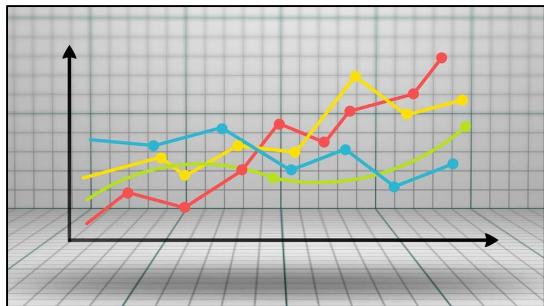
*Selvkostmetoden* fordeler alle indirekte kostnader - både faste og variable - på det enkelte produktet. Metoden gir en komplett kostnadsfordeling og kan derfor med fordel benyttes i etterkalkyler for å fordele lønnsomhet (eller tap). Som nevnt over, vil en «tilfeldig» fordeling av faste kostnader gi feil resultat. Det er bare kostnader og inntekter som påvirkes av de beslutningene som du tar som skal være med.

*Bidragsmetoden* kan benyttes også i forkalkyler og da til å ta beslutninger. F eks må en økning i de totale faste kostnadene dekkes inn gjennom økt dekningsbidrag.

Det er skrevet mye om de to metodene, og jeg anbefaler deg å google og lese om deres fordeler og ulemper, forskjeller og muligheter og tilpasse ditt behov.

## Priskunsten

Innenfor priskunsten er det tre retninger. Kostnadsbasert, markedsbasert og konkurransebasert prissetting. Som du vil se under, er det vanskelig å trekke klare grenser mellom disse tre. Men poenget er at du tenker riktig ut i fra din egen situasjon. Her får du tre viktige hensyn du må ta i din utøvelse av priskunsten.



### **Ikke driv med tap!**

Hvis du selger noe du ikke tjener penger på, så lurer du deg selv! Finn ut hva som er normale priser for din kategori. Skaff deg oversikt over prisbildet, utvikling og variasjoner. Da har du et godt grunnlag for egen prissetting. Hvilket påslag er nødvendig for at du skal nå din ønskede fortjeneste? Sjekk også hvilke priser du får fra dine leverandører i forhold til dine konkurrenter - på råvarer, logistikk etc. Dette er kostnadsbasert prising!

### **Du må ikke være "prisredd"!**

Når du skal kalkulere kostnader og priser må du ta deg skikkelig betalt! Se rundt deg - dersom et brød koster 65 kroner er det fordi folk er villig til å betale så mye, selv om råvarene bare koster noen få kroner. Skal du selv ha ulike påslag for ulike produkter i samme varegruppe? Ulike påslag for ulike varegrupper? Dette er markedsbasert prising.

### **Hva skjer rundt deg?**

Få oversikt over konkurransen lokalt, regionalt og nasjonalt. Skal du legge deg på samme pris, over eller under konkurren-

tene? Hvor spesielt er produktet ditt? Kan du ta høyere betalt for det? Hvilken profil ønsker du å ha mht pris og kvalitet, også sammenliknet med konkurrentene? Dette er konkurransebasert prising.

### **Strategisk bruk av rabatter**

Det kan være både fristende og nødvendig å redusere prisen og gi rabatt i en kortere eller lengre periode.

Husk at det er både fordeler og «farer» knyttet til å redusere prisen, helt avhengig av hvordan du gjennomfører aktiviteten.

De viktigste fordelene ved å gi rabatt:

1. Nye kunder
2. Økt salg til dagens kunder
3. Tar markedsandeler
4. "Bremser" konkurransen
5. Støtter produktets volumutvikling
6. Mersalg gir bedre likviditet
7. Kan kommunisere noe om produktet

Men det er også «farer» med å gi rabatt:

1. Taper fortjeneste på hvert salg
2. Kundene forventer jevnlig rabatt
3. Konkurrenter gir bedre rabatt
4. Kan tape priskrigen

### **Finansiering av rabatter**

Dette er egentlig ganske enkelt, men på den annen side nokså komplisert i praksis. Prinsippet er gammelt og kjent – du gir med den ene hånda og tar tilbake med den andre.

Butikker gir rabatter på ulike måter:

- Når en pakke nærmer seg utløpsdato gir butikken gjerne 50 - 100% rabatt
- Nye produkter gis en intro-rabatt
- Juleprodukter selges til under innpris
- Ulike sesongkampanjer

I Dagbladet den 3. desember 2018 forklarer professor i markedsføring ved BI, Ragnhild Silkoset, **hvordan priskrigen fungerer**:

- *Slike priskriger har best effekt når de kan avgrenses til et bestemt fenomen – slik vi nå opplever med julemat. Dermed kan de unngå å ha så kunstige lave priser i etterkant. Dette er viktig slik at priskrigen ikke sklir ut og blir et tapssluk.*
- *At man tydelig går ut og kommuniserer priskutt og varighet er hovedsakelig informasjon til andre konkurrenter. Dette skaper et forutsigbart prisspill. Dermed ønsker man å forhindre at en konkurrent finner på tiltak som er ødeleggende i et langsiktig perspektiv. Dersom konkurrentene følger etter, vil Kiwi sette ned prisene enda mer (det signaliserer de), og man får det som kalles et null-sum spill.*
- *Kiwi skaper en tydelig forventning om alltid lavest pris, og de må ha en klar prisstrategi for å håndtere dette også etter jul. Hvis ikke vil kundene føle seg lurt, og det skaper mye negativ oppmerksomhet.*
- *Varene de setter ned prisen på, er bare en del av produktene man handler til jul. Derfor er mersalget meget viktig og målsettingen er å tiltrekke kundene inn i sin butikk for å bruke julebudsjettet på mat hos dem.*
- *De prissensitive kundene tjener på dette på kort sikt. Jo mer man kommuniserer om pris jo mer blir kundene opptatt av pris. Dersom priskrigen fører til endrede konkurransevilkår i markedet, at noen går konkurs, vil kundene tape i det lange løp.*
- *Det er kun varer hvor pris er viktig at slike priskriger har en effekt. Ettersom julemat tar en såpass stor del av budsjettet, og er kortvarig, er dette et meget effektivt virkemiddel.*

### Sparer man med rabatter?

Det er i utgangspunktet bra at folk kan kjøpe mange produkter til redusert pris. Men spørsmålet er selvsagt hvor mye den enkelte sparer over tid. Media skriver om

at da kan vinning og tap fort gå opp i opp. Enten fordi prisen på andre produkter er satt litt høyere i den samme perioden eller ved at prisen på kampanjeproduktet settes høyere etter kampanjen enn den var før. Og det finnes andre varianter.

Den 5. desember 2018 skrev Aftenpostens journalist Marita Valvik om akkurat dette:



Kilde: Aftenposten

Her er et kort utdrag av artikkelen, som du finner i sin helhet på:

<https://www.aftenposten.no/okonomi/i/1e0Q4/Butikkene-har-to-knep-for-a-fa-deg-til-a-betale-for-priskrigen-pa-julemat>

*Når prisene på ribbe, risgrøt, surkål og andre julevarer settes ned, tjener butikkene så lite at mange kjøpmenn selger med tap. Det vil si at salget ikke dekker kostnader som husleie, strøm og lønn.*

*Det betyr at tilbudene vi kaster oss over før påske, rundt skolestart og rett før jul, betaler vi for i februar, mai og juli. Det bekrefter SSB i Konsumprisindeksen.*

*Det finnes noen varegrupper og enkeltvarer i butikken som vi som kunder ikke klarer å holde helt oversikten over hva koster. Disse er det dermed lettere å øke prisene på. Fukt og grønnsaker er blant dem. Disse varene har finansiert mye julepriskrig, sier en av kildene i dagligvaremarkedet Aftenposten har snakket med. I denne kategorien er vi vant til at prisene svinger med sesongene i tillegg til at det finnes det en rekke ulike typer, som gjør det vanskelig*



*å sammenligne priser. Resultatet er at forbrukerne ikke klarer å ha oversikt over prisene, dermed er det lettere for kjeden å ha høyere lønnsomhet på varene i disse kategoriene.*

*Kommunikasjonssjef Harald Kristiansen i Coop sier det rett ut – «noen kategorier tjener vi penger på for å finansiere andre.»*

*Sjokolade, godteri og chips har vært gode inntektskilder for dagligvarebransjen. Her har det vært gode marginer, helt til Regjeringen økte sukkeravgiften. Den blir nå fjernet. I mellomtiden er det snacksen som bidrar mest til finansieringen av rødkålen til juleribben.*

### **Når produsenten betaler rabatten**

Dersom ikke butikken eller kjeden alene finansierer sine rabatter og sesongtilbud, så er det produsentene som yter det største bidraget til rabatter. Disse rabattene gis fra deg til kjede eller butikk. Disse innkalkulerer dem helt eller delvis i sitt regnestykke for tilbudsprisene til forbrukerne. Hvis du bruker grossist til logistikk, evt også salg, må du selv ha kontroll på hvordan dine rabatter avtales, utbetales og videreføres av butikk eller kjede.

Husk også det jeg skrev over om fordeler og «farer» knyttet til å gi rabatter.

Skal du være med på kampanjer etc som krever at du gir rabatt, må du tenke samme prinsipp som butikkene over. For du skal ikke selge med tap og du skal ha et rimelig levebrød av det du driver med.

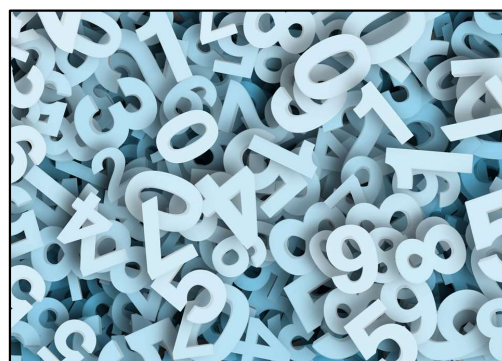
Derfor må du akkurat som butikkene tjene inn rabattene før du gir dem eller etter at du har gitt dem.

Måten du skal legge inn rabatt i kalkylen din kan variere med kalkyleprogram etc. Men dersom du planlegger å selge en del av volumet med kampanjerabatt, må du legge inn dette i kalkylen slik at du får tilnærmet full inndekning.

La oss si at du planlegger å gi 10% rabatt på halve volumet og ikke gi noe rabatt på den andre halvdel, vil effekten bli  $50\% * 10\% = 5\%$ .

Med andre ord må du legge inn 5% rabatt i kalkylen, som om du ga 5% på hele volumet. For  $100\% * 5\%$  blir også 5%. De 5% er jo en kostnad på lik linje med f eks reklame.

Husk at du må beregne rabatten i % av din egen salgspris (grunnpris). Som nevnt i «Veien til markedet» krever Norges-Gruppen at rabatter fra produsenter skal beregnes av deres egen kalkulerende D-Pris og ikke av din salgspris. Det er grunn til å tro at dette prinsippet etter hvert vil vike.



En gammel kjøpmannshistorie er om han som kjøpte for 1 krone og solgte for 2 kroner, og sa at «den ene prosenten lever jeg godt av.....». Man kan le av ham, men det er fort gjort å trå feil i priskunsten.

### **Reduserte og økte priser**

Det er to spørsmål viktige i forbindelse med prisendringer, hvis du ønsker å ha samme totale fortjeneste etterpå.

- Hvor mye mer må du selge hvis du gir rabatt på alt du selger?
- Hvor mye mindre tåler du å selge hvis du øker prisen på alt du selger?

I tabellen under ser du noen eksempler på hvor mye mer du må selge i volum dersom

du gir rabatt, og forutsatt at du skal beholde den samme totalfortjenesten:

Kostnadsstruktur i % av pris		Nødvendig volumøkning med uforandret totalresultat i kr ved en prisreduksjon med		
Variable kostnader	Dekningsgrad	5%	10%	20%
80	20	33,3	100,0	UMULIG
70	30	20,0	50,0	200,0
60	40	14,3	33,3	100,0
50	50	11,1	25,0	66,7

Dersom du har en dekningsgrad på 30% og gir 10% rabatt, så må du selge 50% mer enn hvis du ikke gir rabatt for at du skal ha samme totalresultat i kroner. Det sier seg selv at dersom du har en dekningsgrad på 20% og gir 20% rabatt, så gir du bort hele dekningsbidraget, alle pengene som du skulle sittet igjen med. Da kan du aldri få fortjeneste.

På nettet finnes det flere varianter av tabeller som dette, og det kan være svært lønnsomt å se på dem.

Husk også at hvis kunden mener at 5% rabatt er for lite, så er ikke 10 det neste tallet du skal nevne. Det er mange tall mellom 5 og 10, i tillegg til at du kan bruke både én og to desimaler.

Dersom du føler at salget tar helt av, og du kommer i en situasjon der du må vurdere både investeringer og utvidelser, så er det selvsagt **et alternativ å øke prisen for å «bremse» salget**. Men selvsagt beholde den samme totale fortjenesten. Da er spørsmålet hvor stor salgsreduksjon du tåler? Har du en dekningsgrad på 30% og øker prisen med 10% så tåler du en volumnedgang på hele 25%. Husk – dette betyr også at du slipper alternativet med økte utgifter til investeringer og utvidelse. Og du sitter igjen med samme resultat.

Kostnadsstruktur i % av pris		Akseptabel volumreduksjon med uforandret totalresultat i kr ved en prisøkning med		
Variable kostnader	Dekningsgrad	5%	10%	20%
80	20	20,0	33,3	50,0
70	30	14,3	25,0	40,0
60	40	11,1	20,0	33,3
50	50	9,1	16,7	28,6

I tillegg til tabellene over hører det med mange andre hensyn du må ta enn bare pris. Det kan være markedsandel, kundeønsker, optimalisering i driften, forbrukerkrav etc.

Og selvsagt **risiko**. For ingen kan garantere at du vil selge x% mer med en gitt rabatt. Og gjør du ikke det går ikke regnestykket opp. Ingen kan heller garantere deg at volumreduksjonen bare blir y% hvis du øker prisen med en gitt prosent. Kanskje taper du enda mer, og da kan det blir vanskelig å hente inn igjen det tapte.

### Når ikke det billigste er godt nok

Det er viktig at du er rustet til å tåle kampen om kunder, volum og markedsandeler. Men det er også viktig å gjøre alt for å unngå å havne i en priskrig. Har du et kvalitetsprodukt er det vanskelig for en konkurrent å bruke pris å konkurrere med osv. Med mindre da ikke kjeder og forbrukere mener at det billigste er godt nok. Her er det avgjørende å velge riktig markedsstrategi. Viktige elementer her er

- fremstå som forskjellig fra konkurrentene og fokusere på alt som er spesielt og unikt med ditt produkt
- definer din egen kategori, gjerne som en nisje. Ikke konkurrer med de store. Lager du spekepølse er «spekemat» en stor kategori. Men «*spekepølser av norsk lam med norske urter*» er en kategori der du enklere kan bli størst!
- Relasjonsmarkedsføring er en del av såkalt CRM (Customer Relations Management). Dette innebærer at du jobber hardt for å bygge et åpent og tillitsfullt forhold til dine kunder. En del av dette er et langsiktig fokus på din og produktets uniktet.

## Kundelønnsomhetsanalyser

Det er like viktig å måle lønnsomheten på kunder som på produkter. Dette gjøres etter samme modell og tankemåte. Og det er de samme tallene som i budsjettet er fordelt på produkter som du nå skal fordele på kunder. Du fordeler alle inntekter og utgifter til de aktuelle kundene og finner ut hvilke kunder som er mest og minst lønnsomme. Når du eventuelt ikke har kapasitet til å følge opp alle dine kunder like godt, bør du konsentrere deg om de som gir deg best lønnsomhet.

	KUNDE A		KUNDE B		TOTAL	
	KR	%	KR	%	KR	%
Salgsinntekt	750 000	100,0	1 500 000	100,0	2 250 000	100,0
Rabatter	55 000	7,3	145 000	9,7	200 000	8,9
Netto salgsinntekt	695 000	92,7	1 355 000	90,3	2 050 000	91,1
Solgte varers kost	605 000	80,7	1 150 000	76,7	1 755 000	78,0
Brutto fortjeneste	90 000	12,0	205 000	13,7	295 000	13,1
Lager	8 500	1,1	25 000	1,7	33 500	1,5
Ordrehåndtering	3 800	0,5	11 300	0,8	15 100	0,7
Transport	5 500	0,7	18 500	1,2	24 000	1,1
Salgsinnsats	12 000	1,6	61 000	4,1	73 000	3,2
Reklamestøtte	11 000	1,5	52 000	3,5	63 000	2,8
Kunde-overskudd	58 700	6,6	153 000	2,5	211 700	3,8

I eksempelet over ser du dine kunder A og B og totalen. B kjøper dobbelt så mye som A, men når du ser på beløpene og prosentene nedover, så ser at ikke alt er dobbelt så stort. Du ser at din bruttofortjeneste i % er bedre pr omsatt krone hos B enn hos A. Og B får en høyere rabatt-% samtidig som det er noe rimeligere å produsere de varene B kjøper. Videre er salgsinnsats og reklamestøtte betydelig dyrere for B enn for A. Nederst ser du at du tjener over dobbelt så mye pr omsatt krone på kunde A som på kunde B. Du kan også gjøre ulike analyser basert på disse tallene. F eks kan du bruke dette til å vurdere om du skal takke ja til en ny kunde.

Når var siste gang du analyserte kundelisten din? Dette kan fort bli lønnsomtidsbruk. Men husk også her at du må lese tallene med et visst forbehold. For en kunde som er i vekst, og kanskje er den som kjøper mest av ditt mest lønnsomme produkt, kan kravet til service og oppfølg-

ing spise opp mer-inntjeningen. Du bør derfor ikke fokusere utelukkende på tall når du skal vurdere dagens eller potensielle kunder. Det kan være kvalitative elementer som er like viktige f eks i tilknytning til din strategiske satsing.

## Forbedring av lønnsomheten

Til slutt gjentar jeg noen tips til å forbedre din økonomiske situasjon, også på sikt:

- Analyser verdikjeden i detalj for dine produkter og finn ut hvor pengene blir av mellom deg og forbrukerne. Gjør dette for alle salgskanalerne dersom du selger i flere.
- Lag en tiltaksplan for å knipe marginer som ikke tilfaller deg selv.
- Analyser samtlige produktkalkyler og kutt der du kan, uten at det må redusere kvaliteten.
- Gjør det samme for alle kunder. Først en analyse og så en kvalitetssikring av kalkylene.
- Over tid er det viktig å bruke forkalkyler, budsjett, regnskap og etterkalkyler for å analysere hvordan det gikk i fjor og som underlag og input til neste års budsjett.
- Vær kritisk til ditt eget salgs- og markedsopplegg. Får du uttelling
- Tenk langsiktig – Ting Tar Tid
- Ha trua på deg sjøl!

## Fordypningsstoff

Helt til slutt: Hvis du ønsker å gå i dybden på din økonomi, så finnes det mange glitrende steder du kan google. To av dem er:

<http://www.experian.no/assets/online tjenester/brochures/nokkeltall-beskrivelse.pdf>

<https://www.lederkilden.no/tema/okonomi og rapportering/regnskap-analyse/finansielle-nokkeltall>

**Lykke til med tallarbeidet!**

Vedlegg til «Veien til markedet» - ISBN 978-82-691507-0-4

## LOGISTIKK - MED ELLER UTEN GROSSIST

Hovedpunkter i dette vedlegget:

<i>Hva er logistikk?</i>	<hr/>	56
<i>Hvordan bli bedre?</i>	<hr/>	56
<i>Hva koster god logistikk?</i>	<hr/>	56
<i>Produsentsamarbeid</i>	<hr/>	57
<i>Grossistens funksjon</i>	<hr/>	58
<i>Samarbeidet med din grossist</i>	<hr/>	59
<i>Kostnadsdrivere</i>	<hr/>	60
<i>Verdikjeden</i>	<hr/>	61
<i>Hva koster riktig logistikk?</i>	<hr/>	62
<i>Ikke gå i fella!</i>	<hr/>	62
<i>Grossistens avtalevilkår</i>	<hr/>	63
<i>Valg av løsning</i>	<hr/>	65
<i>Andre salgskanaler</i>	<hr/>	65



## Hva er logistikk?

Begrepet logistikk stammer fra Napoleons kriger, om prosessen med å få mat, våpen og ammunisjon ut til fronten. I moderne markedsføring betyr logistikk planlegging, administrasjon og analyser av håndtering av råvarer, materialer og ferdigvarer inn til, innenfor og ut fra bedriften. Systemet skal sikre god planlegging, riktig mengde av riktig type, på riktig sted, i rett tid. Målet er at kostnadene skal minimeres ved å ha en best mulig koordinering av alle aktiviteter som transport, planlegging, materialhåndtering og lagerstyring.

Kort sagt er logistikk kunnskapen om å planlegge, administrere og organisere vare- og informasjonsstrømmen.



## Hvordan bli bedre?

Det handler om å oppnå høyest mulig effektivitet gjennom god service og lave kostnader i hele varestrømmen:

1. Prognoser
2. Produksjonsplanlegging
3. Innkjøp og forsyning
4. Lagring og lagerstyring
5. Varehåndtering og emballering
6. Terminalhåndtering
7. Transport: Inn -> mellom -> ut
8. Ordrebehandling og service
9. Kundeoppfølging
10. Returhåndtering

For å finne forbedringsmuligheter i dagens distribusjon må du sjekke endel spørsmål og analysere problemstillinger som bl a:

- Dine 10 største kunder siste år
- Antall tonn/liter/kr pr kunde siste år

- Antall leveranser pr kunde pr uke
- Usikkerheter i dagens distribusjon?
- Beregning av årlig distribusjonskostnad
  - enten du kjører selv eller bruker tredjepart som transportør, distributør eller grossist
    - % av verdi (ref grossistmargin)
    - pris kr kolli
    - pris pr levering
    - minstepris
    - etc
- Hva betaler du tredjepart for å gjøre?
- Betaler du egentlig for mye?
- Hva mener kunden din om løsningen?
- Skal tredjepartsavtalen reforhandles?

Disse dataene sammenstilles og sees i sammenheng slik at du lettere kan gjøre nødvendige prioriteringer og eventuelle omlegginger. Jeg skal ikke gå lenger med detaljer her og nå, men det finnes kurs der slike analyser gjennomgås.

## Hva koster god logistikk?

**Kostnadsbasert logistikk** er et prinsipp som ble innført av de daværende dagligvare-grossistene tidlig på 80-tallet, med Joh-konsernet i spissen. Det innebærer at grossistene ikke benytter et standard %-påslag på sine kjøp til å prise sine egne tjenester. Derimot utarbeidet de standarder og tilleggssatser for de tjenester de tilbød produsentene. I dag benyttes modellen av alle kjedenes grossister. Men det er forskjeller i beregningsgrunnlaget og modellene mellom dem og de beregner seg derfor ikke eksakt samme margin.

Den 1. november 2014 uttalte Ole Robert Reitan megetsigende til Nationen at «*det viktigste oppdraget for Rema er å sørge for lavest mulig priser, men de gjør det gjennom logistikk. - Vi må sørge for at vi har så strømlinjeformet logistikk som overhodet mulig, som gir oss et så forutsigbart kostnadsnivå som mulig. Da skaper vi gode rasjonelle verdikjeder som holder kostnadene nede. Så slipper vi å ta mer betalt enn det vi må.*»

Kjedene har innbyrdes den samme margin over hele landet. De kostnadsbaserte logistikk-kalkylene tar utgangspunkt i den faktiske håndteringen som hvert enkelt produkt krever. Marginen varierer derfor fra produkt til produkt og vil endres f.eks. dersom D-Pak endres fra 24 til 10 F-Pak.

Men marginen skal ikke endres ved en prisøkning dersom produktet er uendret. Her er det forskjeller mellom kjede-grossister, frittstående grossister, transportører osv. Men det skal ikke koste mer å transportere ost til kr 249,00 pr kg enn å transportere ost til kr 59,00 pr kg hvis pakningene er identiske.

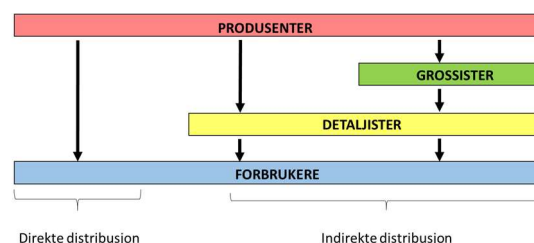
Dette er poenget i den kritikken som reises fra ulike hold mot at grossister bruker generelle %-påslag, dvs en lik prosentsats uavhengig om det gjelder luftig og billig flatbrød eller kompakt og dyr ost eller kjøtt. Et slikt prinsipp er basert på et forenklet kostnadsbilde, og vil kunne gi deg problemer mht pris til butikk den dagen produktet ditt evt skal tas inn over kjedenes engros.

### Produsentsamarbeid

Daværende statsminister (1989–1990) Jan P Syse sa det slik: «Vi må henge sammen ellers blir vi hengt hver for oss!»

Det er ingen tvil om at dette gjelder også for små og mellomstore produsenter og at samarbeid nesten alltid er lønnsomt. Logistikk er samarbeid, dvs at det vil spare deg for transportkostnader å samarbeide med andre produsenter. Det samme gjelder ordrekontor og fakturering, lager og salgsoppfølging. Det er ingen kunder som vil «premiere» deg for at du har ditt eget lager, fakturaprinter eller sentralbord. Tvert imot vil de like godt dersom du kan vise til at et samarbeid reduserer kostnadene og derved holder prisøkninger på et lavere nivå enn ellers. Det samme gjelder for salgsoppfølgingen i butikk, der det vil forenkle hverdagen både for produsentene

og kundene dersom én og samme person kan håndtere flere produsenter.



Det er i hovedsak tre distribusjonskanaler. Noen produsenter er sin egen grossist og distribuerer direkte til utsalgsstedene. De to neste kanalene har mellomledd og kalles derfor indirekte distribusjon. Grossisten tar imot varene, lagrer dem en stund og sender dem videre til utsalgsstedene.

Kanalen uten mellomledd kalles direkte distribusjon. Da kjøper forbrukeren produktet rett fra produsenten. Et eksempel er når forbrukere kjøper via en Reko-ring eller når de handler i en gårdsbutikk.

Valg av distribusjonsform avgjøres av flere faktorer, der de viktigste er:

- Kostnader
- Kapasitet
- Målgruppen din
- Produktets egenart
- Konkurransesituasjon
- Mulig salgsinnsats

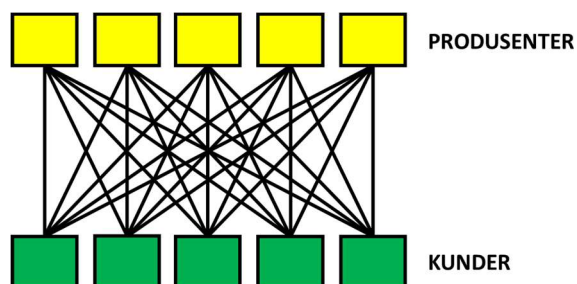
I mange tilfeller distribuerer produsenter selv sine produkter til enkeltkunder. Det innebærer at produsenten må gjøre følgende jobber for hver enkelt kunde:

- produksjon
- emballering
- lager
- ordremottak
- plukking
- palletering
- lagerregnskap
- distribusjon
- fakturering
- innsalg
- salgsoppfølging

Hver butikk eller kokk må gjøre følgende jobber for hver produsent de handler fra:

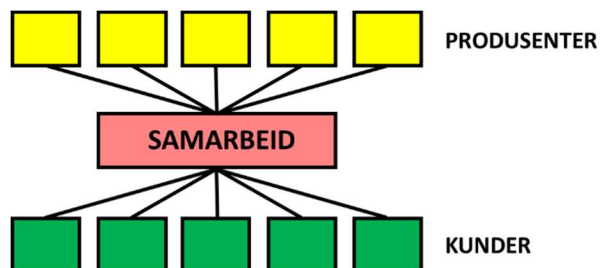
- bestille
- varemottak
- mottakskontroll
- lagring, stabling
- fakturakontroll
- betaling

Modellen ser da slik ut:



Det sier seg selv at dette ikke er optimalt for små produsenter unntatt i spesielle tilfeller. Det er heller ingen kunder som «premierer» produsenter for å ha eget sentralbord, ordrekontor, lager, biler, fakturasystem eller selgere. Derfor kan de fleste produsenter spare mye på å samarbeide om disse funksjonene.

Dersom du er med på å etablere en produsentsammenslutning er det viktig at dere på forhånd blir enig om hvilken rolle skal sammenslutningen spille, på hvilket trinn i trappa og med hvilke oppgaver skal den etableres, drives, finansieres og administreres?



Mellom de to figurene på denne siden så er antall transaksjoner eller kontakter

reduisert fra 25 til 10, dvs med 60%. Tenk hva dette innebærer av sparte kostnader!

Mye av det arbeidet dere kan samarbeide om er de funksjonene som en grossist tilbyr. Men til varierende priser.

### Grossistens funksjon

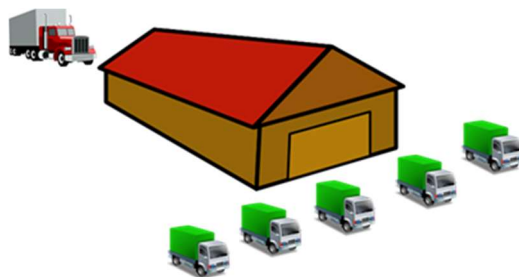
La oss se på situasjonen når du først har valgt å distribuere via grossist og nå skal velge hvilken grossist. Dersom dette ikke er kjedens egen engros.

Hovedstrømmen av varer følger denne modellen hos dagligvaregrossistene. Kundene er enten butikker eller horeca:



Hos enkelte grossister skjer også det som kalles «samlasting» og «Cross Docking». *Samlasting* innebærer at endel produsenter enten leverer sine produkter eller får dem hentet fra en regional kjedegrossist. Her samlastes så disse produktene, som er forhåndsmerket med kundenavn, med andre lokale produkter som grossisten enten har mottatt eller hentet. Så kjøres «samlepallene» til hovedlageret og videre ut til kundene sammen med resten av totalordren.

Produkter blir aldri liggende lenge på et lager, derav navnet *Cross Docking*. Det er en logistikkoperasjon hvor bilene med de innkommende produktene rygger inntil terminalen på den ene langsiden og losses.



Inne i terminalen blir så pallene splittet ihht merkingen og lastet direkte over på

utgående distribusjonsbiler før varene kjøres ut til sluttkunden.

*Sent Omsettelige Varer* (forkortes SOV!) er produkter som av kjeden lagres 1-2 steder i landet. Dette er varer med lav omløps-hastighet, men som f eks kan ha en viktig funksjon, slik at de derfor ikke nulles ut eller de-listes. Fra det aktuelle lageret der de oppbevares kjøres de til samlastings-terminalen og over på distribusjonsbiler.

I tillegg til *kjedenes grossister* (engros) finnes det mange uavhengige og selvstendige grossister. Enkelte av disse samarbeider i lokale, regionale eller riksdekkende samarbeid.

Det er rimeligvis fristende å få en grossist til å komme til deg, hente alt som er solgt, betale for det og så distribuere varene rundt til kundene. Men det er noen tankes-kors ved å sette bort logistikken til tredje-part. Du gjør en stor del av dine faste kostnader om til variabel grossistgodtgjørelse. Da er det avgjørende at du kjenner dine egne faktiske kostnader og at grossist-tilbudet er utformet slik at du faktisk kan sammenlikne det med dine kostnader.

### Samarbeidet med din grossist

Når du har valgt din grossist så starter den virkelige jobben. Nå har du fått start-nummeret, og nå begynner du på veien til markedet. Det er fra nå at du skal jobbe hardt for å lykkes. Samtidig skal du følge opp grossisten og sørge for at samarbeidet utvikles positivt.

Det følgende er noen punkter til hjelp i arbeidet med å ivareta dine interesser:

1. Sett opp konkrete og skriftlige mål for effektivitet og resultater for alle elementer i kontrakten og samarbeidet. Ikke minst for salg og de aktiviteter der grossisten f eks tar et fast måneds-beløp for tjenester som utføres «pr

stykk». Sett opp dette sammen med grossisten så fort dere er enige om å inngå en avtale. Dersom samarbeidet skulle komme skjevt ut og dere blir uenig, er det vanskelig å diskutere omstridte problemstillinger i ettertid. Disse målene må revideres jevnlig.

2. Følg opp grossistens arbeid ved at du fortsatt holder kontakt med nøkkelskunder og andre viktige aktører. Ikke la grossisten ta full styring på dine vegne, utenfor din kontroll.
3. For å unngå at små problemer skal vokse seg store er det viktig at du holder løpende kontakt med grossisten og har døren åpen for alle henvendelser de måtte ha til deg. Ukentlig telefonkontakt er ofte tilstrekkelig for at du skal ha nødvendig markedskontakt og styring med grossisten.
4. Både i avtalen og i det praktiske samarbeidet må du ha med et punkt om salgsrapportering og -utvikling. Disse skal settes opp mot de målsettinger dere er enig om. Ikke minst er det viktig at du hele tiden får en ajourført liste med hvilke butikker ditt produkt eller dine produkter finnes i, slik at du kan følge opp og sjekke bl a hylleplass.
5. Avtal kvartalsvise møter der dere sammen gjennomgår utviklingen i samarbeidet. Her gjennomgås både overordnede og detaljerte målsettinger og sammenlign dem med oppnådde resultater. På kvartalsmøtet kan du beslutte f eks å endre mål og strategi dersom det er formålstjenlig for deg.
6. I et årlig møte må dere se helt overordnet hvordan på samarbeidet utvikler seg og om det finnes nye muligheter i markedet. Da er det viktig at du har god oversikt samt at du skal ha en fylldig presentasjon fra grossisten.



7. Salgsmøter med grossistens salgssapparat er en viktig aktivitet. I tillegg til det materialet og info de fikk da dere inngikk samarbeidet må de få salgsmål, produktinfo og annen info dersom noe endres med produkter, emballasje etc.



Det setter dem i stand til å gjøre en best mulig salgsjobb for deg. På slike møter er det viktig at du også informerer grossistens ordrekontor, telefonselgere og alle som kan ha innflytelse på din økonomi og utvikling.

8. I god tid før du skal melde inn prisjusteringer må du gjennomgå prisene til grossist og dennes kostnader. Krever du kostnadsreduksjon fra grossisten bør du selv har innspill til hvilke kostnader og hvorfor. Har du fått prisøkninger fra dine egne leverandører, må du innkalkulere dette og evt la det inngå i en prisøkning til grossist slik at det ikke reduserer din egen fortjeneste.

## Kostnadsdrivere

Det er flere såkalte kostnadsdrivere i distribusjonen, som en grossist gjerne har som sin primærtjeneste. Med kostnadsdriver menes en faktor som innvirker betydelig og egentlig avgjør hvordan en kostnadstype øker. Her er noen av de kostnadsdriverne du kan gjøre noe:

Ordreopptak er en kostnadsdriver i distribusjon. For å holde jobben med dette på et minimum, men allikevel ha full

styring, må du avtale en rutine med kunden og bruke salgsstatistikk.

Leveringsfrekvens og ordrestørrelse hører sammen. Det er viktig å styre kvantum ut fra lager som henger sammen med både produksjonskapasitet og f eks holdbarhet.

Emballasjeform og -kvalitet er også en kostnadsdriver. Her sparer du kostnader ved å maksimere utnyttelsesgrad i yttereske, på pall og i bil. Det koster som rime-  
lig er like mye å kjøre en halvfull kartong, pall eller bil som en tilsvarende full. Men med lavere kvantum å fordele distribusjonskostnadene på, blir hver enkelt pakke unødig mye dyrere å håndtere. Og denne merutgiften kan ingen ta igjen i prisen, den spiser av fortjenesten.

En god venn av meg, en av landets beste på logistikk, pleier å minne produsenter på å huske at de skal bare leie en tjeneste av transportøren eller grossisten, ikke kjøpe bilen hans slik enkelte regnestykker og priser - litt satt på spissen - kan se ut.

Å ha egne folk til eksponering og hylleplassering av varer som kommer til butik-  
kene kan fort bli dyrt, spesielt kjøring og ventetid, som begge er «uproduktive» aktiviteter. Da er det viktig å ha faste og avtalte leveringsdager og -tider som passer både for distribusjonsbilen og salg-  
sfremmeren, slik at de to aller helst kommer samtidig til kunden.

Returhåndtering er også dyrt. Retur er produkter som er levert i butikk, men som av en eller annen grunn ikke kan eller skal selges til forbrukerne. Da er spørsmålene: Hvem skal beslutte at varen skal retur-  
neres, grunnlaget for dette, om produktet skal tas vare på eller kastes etc? For deg som skal betale for dette er det vanskelig å si til en grossist eller kjøpmann at du ikke stoler på vedkommende. Men jeg mener at du bør ha et fysisk bevis på at produktet

ikke er solgt, f eks at du får et foto og tomemballasjen som viser at innholdet er kastet. Godtar du at andre skal skrive regninger til deg etter sin egen vurdering og uten å dokumentere returen, så blir dette fort dyrt. Det samme dersom du går med på å yte en fast rabatt-%, enten via grossist eller direkte til butikk, for at du skal slippe «bråk» og merarbeid med dette. Men regner du ut totalkostnaden for en pakke som returneres, så vil du bli overrasket.

Oppsummert viser tabellen oppgavefordelingen mellom grossist og detaljist:

FUNKSJONER FOR PRODUSENT	
GROSSISTEN	DETALJISTEN
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fysisk distribusjon (transport) til en bestemt gruppe detaljister</li> <li>Sammensetning av et sortiment der dine produkter er med</li> <li>Markedsføring av sortimentet overfor detaljistene</li> <li>Felles markedsføring av detaljistene overfor forbrukerne</li> <li>Kreditt til detaljistene</li> <li>Lagerhold</li> <li>Fremskaffe markedsinfo til deg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fysisk distribusjon til forbruker</li> <li>Sammensetning av et sortiment som passer til den aktuelle målgruppen</li> <li>Delta i markedsføring ved hjelp av kundeaviser, annonser, TV og butikkaktiviteter</li> <li>Finansiere varene inntil de er solgt</li> <li>Sikre at produkter ikke blir utsolgt</li> <li>Behandle reklamasjoner</li> <li>Fremskaffe markedsinfo til deg</li> </ul>

## Verdikjeden

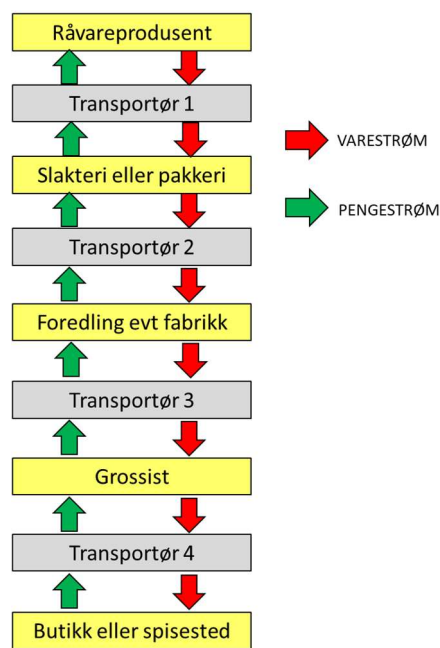
For begrepet «verdikjeden» finnes det ulike modeller som basert på økonomiske mål skal vise produsentens verdiskaping og prosessene i kjeden. Mest brukt f eks i Innovasjon Norge er Porter-modellen. Felles for alle modellene er at de baseres på fem hovedaktiviteter:

1. Anskaffelse og innkjøp av råvarer, emballasje etc til produksjonen
2. Produksjon og bearbeiding hos deg
3. Logistikk av ferdigvarer ut til kunder
4. Markedsføring til kunder og forbrukere
5. Kundeoppfølging

For deg som liten eller mellomstor lokal-matprodusent er det flere detaljer, ledd og områder som du må engasjere deg i etter hvert som produktet forflyttes fra å være

rene råvarer og frem til forbrukerne får et ferdig produkt.

Alt dette arbeidet betales med pengene som går den andre veien - fra forbruker tilbake til deg og evt andre primærprodusenter.



Da blir det selvsagt diskusjon om hvor mye den enkelte aktøren skal ha for det arbeidet vedkommende utfører. Da fremkommer urimeligheten i at noen skal få sin godtgjørelse som et rent %-påslag på kostander og pris fra foregående ledd.

## Hva koster riktig logistikk?

Mange «gode hjelpere» er dyktige til å ta seg godt betalt for det de gjør, sammen med deg eller på dine vegne. Et nøkkel-spørsmål f eks når du skal ha transportert varer fra et sted til et annet er grunnlaget for betalingen. Her får du en liste med hva noen grossister tar med i sitt kalkyleunderlag. Som igjen blir pristilbudet til deg. Så kan du selv vurdere hva hvert element skal bety for din betaling for kjøringen:

- Lastens verdi
- Antall varelinjer i ordren
- Kjøretiden til kundene
- Antall stopp bilen gjør på turen

- Sjåførens lønn
- Antall demo pr år
- Lastens volum
- Dieselpriis
- Avskrivningsregler for lastebiler
- Kjørelengden til kundene
- Antall selgere som grossisten har
- Lastens vekt
- Kredittid fra grossist til deg
- Evt plass i grossistens katalog
- Grossistens håndtering av ukurans
- Antall kundemøter pr år

Det naturlige spørsmålet er nå hva «riktig logistikk» skal koste. Generelt kan det sies at tilbudene ofte er utformet slik at de er vanskelige å sammenligne. Noen grossister tar med enkelte faktorer og sammenstillinger som andre grossister kopler på en annen måte. Dette gjør at marginene og variasjonene er store.

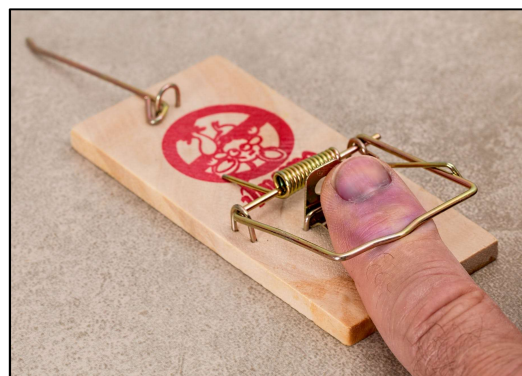
Ved å sette bort transport til tredjepart gjør du dine faste bilkostnader om til en variabel godtgjørelse til grossist. Da er det avgjørende at du kjenner dine egne faktiske kostnader og at grossistens tilbud er formet slik at du sammenlikne de to tallene. Den beste måten å nærme seg et svar på spørsmålet om hva «riktig logistikk» skal koste er at du først gjør opp din egen status oversatt til «logistikkspråk» og tall. Hva koster dagens opplegg? Så definerer du hva du vil ha utført. Deretter må du gjøre noen forutsetninger til du skal gjennomgå de tilbudene du mottar. Husk at du må sammenligne epler mot epler, ikke epler og en hel fruktdisk. De tjenestene du ønsker utført av andre velger du som en «plukk og mix». Det sikrer at dine egne behov blir ivaretatt. Tenk også på hvilken fase du er i, hvilket trinn i «trappa» du står på og hvor du er på vei. Bruk tid på å sammenlikne, sett tilbudene inn i kalkyler og budsjett og se økonomien i dem før du gjør et valg. Og du kan selvsagt be om ytterligere svar og informasjon.

Dagligvarekjedenes grossister beregner sin margin etter kostnadsbasert logistikk, dvs hva det koster i kroner og øre å gjøre jobben pluss en fortjeneste. I beregningene vektet det bl a for produktets

- Volum
- Vekt
- Verdi
- Omløpshastighet
- Totalsalg

### Ikke gå i fella!

Det finnes «feller» i samarbeidet med eksterne partnere. Og husk: Du får aldri som fortjent, kun det du forhandler deg til!



Selve **transportkostnaden** er ikke alltid like enkel å forholde seg til. En farlig feil som altfor mange lokalmatprodusenter gjør, er å se på de som *gratis transport* når de selv, ektefellen, ungene eller naboen «tar med varene når de allikevel skal kjøre til byen». Andre har kalkulert transporten som så rimelig at det *ikke gir kostnadsdekning*. Det jeg blir fortalt som grunn er ofte at «produktet ikke tåler den egentlige kostnaden». I begge tilfeller vil du som produsent få deg en kraftig overraskelse dersom du senere skal gå over til grossist. For grossistene, enten det er kjedenes engros eller en frittstående grossist, forventer å få en rabatt på den prisen de har betalt frem til overgangen for at de selv skal hente produktene hos deg. Det betyr at du må trekke fra den kostnaden du kan vise til at de selv har hatt ved å kjøre ut varene. Og har du ikke med

full kostnad for transport i kalkylen innebærer dette en ren merkostnad og tap.

Så ta i hvertfall med din egen kostnad i kalkylen, deretter kan du velge om du vil gi noe av den som en midlertidig rabatt.

En advokatvenn av meg sier det slik: «En kontrakt er en avtale som er bindende for den svakeste av partene.»

I avtalene med selvstendige og frittstående grossister er det flere viktige punkter når du skal forhandle og inngå kontrakt:

Generelt er det en utfordring dersom grossisten selv er produsent, agent eller på annen måte nært knyttet til produkter som direkte konkurrerer med dine. Tenk deg at en kjede, butikk eller kjøkkensjef ønsker å ta inn kun ett produkt i din kategori. Da er det ikke alltid sannsynlig at grossisten vil være nøytral i vurderingen av sitt eget produkt i forhold til ditt.

### Grossistens avtalevilkår

Arbeidsmengden og prisen for å få sikker informasjon kan være høy. Men **kostnaden ved ikke å vite** noe før du setter i gang kan bli uendelig mye høyere.

Et google-søk vil gi deg mange eksempler på gode avtaler og formuleringer.

### **Ansvar**

Se først på de generelle vilkårene og vær sikker på at ikke alle typer ansvar ligger på deg hvis noe går galt eller må gjøres ekstra. Et eksempel er hvem som til enhver tid har ansvaret for varene, fra de står på rampe hos deg og til de er satt i hylle eller lagt i disk i butikken eller hos kjøkkensjefen. Det er urimelig dersom du tillegges all risiko hele veien. Det finnes mange avtaleprinsipper som kan inngås, men det vil føre for langt å ta en komplett gjennomgang av dem her. Men du må under enhver omstendighet passe på at det fylles ut

fullstendig fraktdokumenter og eventuelle transportinstruksjoner.

### **Salg i egen regning**

Det er tilsynelatende godt ment, men visse vilkår kan allikevel fremstå som urimelige. Ett eksempel er når grossisten kjøper fra deg og selger varene videre i sin regning - uten at du skal kunne mene noe om butikkprisen og derved grossistens fortjeneste. Her må du følge nøye med og ta et initiativ dersom du føler at butikkprisene er urimelig høye. Enten det skyldes grossistens eller butikkens fortjeneste, eller begge.

### **Vi kjøper alt du lager!**

Et annet eksempel er hvis grossisten tilbyr seg å kjøpe alt, eller det aller meste av det du produserer. Fordelene er selvsagt at du sparer administrasjon og du får betalt. Dersom grossisten da gjør som avtalt. Men dette låser deg til én kunde og du er derfor ekstra sårbar dersom noe skjer med grossisten eller grossistens kunder. Her er det din sunne fornuft og magesfølelse som til slutt avgjør, og du må ikke nøle med å spørre andre produsenter til råds. Mange små produsenter har opp gjennom årene som lokalmatsalget har økt, gjort både gode og dårlige erfaringer med grossister.

### **Eksklusivitet**

Du må ikke uten videre godta at en grossist hevder å ha enevtale med kunden. Og dersom du ikke bruker denne grossisten så får du ikke levere til kunden. Både butikker, kjeder og kokker ønsker å holde egen kontakt med lokalmatprodusenter. Overfor kundene må du ha et selvstendig og avtalt ansvar for oppfølging og kunne ta de ønskede kontakter.

Vær skeptisk hvis grossistens tilbud er en **spesifisert og låst %-sats**. Særlig hvis det påstås at tilbudet ikke kan splittes opp i elementer som «transport», «innsalg», «aktivitetssalg», «vareplassering», «demo», «retur» osv. Og at du må kjøpe «full pakke» eller ingenting. For dersom du nå eller sen-



ere selv vil gjøre én eller flere av disse jobbene, så har du sagt fra deg den muligheten. Evt kan grossisten si OK til at du gjør det du ønsker, uten at %-satsen reduseres.

### **Salgs- og markedsarbeidet**

Noen grossister forutsetter også at de skal gjøre alt salgs- og markedsarbeid for deg, slik at du skal slippe å tenke på annet enn å produsere.



Også dette låser deg, og er spesielt farlig dersom disse ytelsene skal avtales som faste kostnader for lang tid.

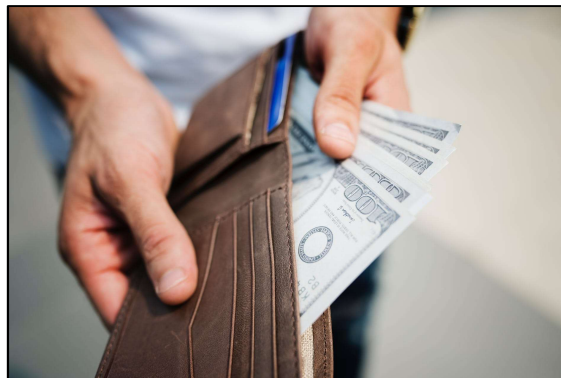
For salgs- og markedsarbeidet er det mange formuleringer du både bør vurdere og forhandle om. Noen grossister vil forhandle med kundene på dine vegne, andre forlanger å være alene som din distributør i hele landet eller i sitt distrikt.

Mitt råd er at du selv tar den sentrale rollen

i kundekontakten selv om dette ikke betyr at du skal besøke hver kunde hver uke.

### **«Spleiselag»**

Likeledes må du ikke gå med på krav om å dele kostnadene for markedsaktiviteter 50/50 med grossisten. Først og fremst må du kreve innsyn i hva aktivitetsopplegget totalt koster og hvor mange produsenter som deler på de «50%». Her kan det fort skapes et «overskudd» av midler, og da er det alltid interessant å følge opp hvor de pengene blir av og hva de brukes til. Der- nest må du vurdere dine egne fordeler og ulemper ved å bli med eller ikke.



### **Returrett**

Ingen gir lommeboken sin til andre uten å være sikker på at de allikevel styrer pengebruken. Sånn er det også når du diskuterer om en grossist skal ha returrett på sine kjøp hos deg. Hvis grossisten har for mye på lager kan jo det f.eks. skyldes dårlig jobbing hos grossisten, slik at salget ikke har gått som planlagt. Like viktig er det for deg å ha sikre rutiner dersom grossisten krever å kunne kreditere sine kunder for ukurans og annen retur. Ikke godta en muntlig beskjed om at «7 esker var ødelagt» o.l. Dette må betales av noen og dersom du har avtalt å dekke slikt - helt eller delvis – må du ha gode rutiner. Det kan føles vanskelig å si til en grossist eller kjøpmann at du vil ha et fysisk bevis på at produktet ikke er solgt. Men dersom du får tilbake et foto og den tomme emballasjen har du en rimelig dokumentasjon.

### **Kredittid**

Grossisten har synspunkter på lengden av sin kredittid hos deg. Den må være lik den de selv bruker til sine kjeder og butikker. Ellers vil du være med på å mellomfinansiere driften hos grossisten i et antall dager. Avtal også enten renter eller gebyr ved forsen betaling.

### **Oppsigelse**

Oppsigelse av avtalen er gjerne det siste punktet i en avtale. Vær obs dersom et avtaleutkast har en urimelig komplisert fremgangsmåte for dette, herunder også oppsigelsestid. Vær også obs på at enkelte

grossister kan forlange en mer eller mindre godt underbygget kompensasjon fra deg for å avslutte samarbeidet. Da kan det argumenteres det med at grossisten har tilført deg nye kunder eller merkbart økt omsetningen din hos eksisterende kunder. Min oppfatning er at slike faktorer må reguleres som en del av den ordinære godtgjørelsen. Der må det også stilles krav til kvaliteten på den jobben grossisten gjør, ikke minst også hvis de taper salg eller kunder.

## Valg av løsning

Oppsummert er det både fordeler og ulemper ved å bruke grossist i stedet for å ha distribusjonsansvaret selv:

### **Fordeler for deg**

1. Forenklet administrasjon
2. Rasjonell økonomistyring
3. Minimal kredittrisiko og kundetap
4. Enklere bestillingssystem for kundene
5. Grossisten holder lager
6. Du kan fokusere på produksjon
7. Forenklet logistikk
8. Mer tid til kundebesøk
9. Salgskommunikasjonen bli enklere
10. Nye produkter gjøres raskt kjent
11. Tilleggs-/ekstrabestillinger håndteres
12. Tilgang til kundeinformasjon

### **Ulemper for deg**

1. Du får ikke data for hver butikk/kokk
2. Små muligheter for salgsanalyser
3. Grossisten fastsetter pris til kunde
4. Du gir fra deg fortjeneste
5. Grossisten styrer produktplasseringen
6. Liten kontroll med markedsføring
7. Du får mindre direkte salgsarbeid

## Andre salgskanaler

Det finnes også andre salgskanaler enn butikker, hoteller og restauranter. Her får du vite litt om de viktigste av dem.

### **Spesialbutikker**

Spesialbutikkene drives av dedikerte matelskere over hele landet. De fokuserer og

spesialiserer seg på én kategori i sin butikk. Det kan være bakeri, sjømat, kjøtt eller ost. Noen av butikkene har i også et godt utvalg fra andre kategorier pluss ulike delikatesser, norske som importerte.



Foto: Gutta fra Havet

Min egen sjømatbutikk Gutta fra Havet, i Sandvika i Bærum et eksempel. Her finner jeg alt som kan tas opp fra hav og ferskvann pluss alt jeg kan ønske meg av tilbehør.

For andre delikatesser kan jeg ta turen inn til en av de to søsterbutikkene Gutta på Haugen i Oslo, som har holdt på siden 1994. Med et stort utvalg av kort- og langreiste delikatesser, kvalitetsvarer, spennende oster, spekemat, frukt og grønnsaker. «Og mye annet digg» som de selv skriver. Produktene kommer fortrinnsvis fra Norge, men også fra f eks Frankrike og Italia.

Noen spesialbutikker har «det meste fra de fleste». Rå Smak i Asker er det beste eksemplet fra mitt nærmiljø. Og her kombineres den lekre butikken med en like lekker restaurant. Begge med et bredt utvalg av både lokale og andre norske mat- og drikkespesialiteter.



Foto: Rå Smak



I mitt nærmiljø har jeg også Smelters Mat-  
hus på Bærums Verk, som satser sterkt på  
lokale leverandører. Og de tilbyr lekre  
lunch- og middagsretter for å ta med hjem.  
Her gis det gode muligheter for norske  
produsenter som bidrar til å sikre at  
utvalget ikke har «hull».



Foto: Smelters

Spesialbutikker finnes som sagt og heldig-  
vis over hele landet. Nordligst er nok  
Helmersen Delikatesser i Tromsø. En unik  
butikk som også serverer inne og utendørs  
fra sitt lekre sortiment. Drevet av Sindre  
Helmersen, som egentlig skulle bli arkeo-  
log. Men et halvt år i Bologna forandret alt.  
Også Sindre gir god plass til norske mat- og  
drikkespesialiteter.



Foto: Helmersen/Nordlys

Dette var bare noen ytterst få eksempler på  
spesialbutikker. Flere av disse føler at de  
konkurrerer med dagligvarekjedene om å få  
tilgang til produkter. Så det er mitt råd å ta  
en tur innom, ta en telefon eller sende mail  
og fortelle om deg selv. Samtidig er de klare  
på at du som produsent ikke kan forvente

at de skal ta inn produkter som finnes i et  
stort antall dagligvarebutikker.

Distribusjon til disse butikkene kan du av-  
tale med hver enkelt av dem. Flere av dem  
ønsker at du selv leverer direkte.

### Dagligvarespesial 1

Når vi snakker lokalmatbutikker, og nesten  
setter dem «opp mot» dagligvarebutikker,  
må jeg nevne én Coop-butikk som har  
markert seg spesielt - Coop Extra på Leknes.  
Her er det satt av store arealer til lokalmat,  
god merket og fulle av produkter. God jobb  
av entusiastiske produsenter, butikksjef og  
nettverksleder. Det finnes mange eksem-  
pler både i Coop og de andre kjedene.

Distribusjon er kjedens engros, men det er  
også rom for direkteleveringer.



Foto: Coop Extra, Leknes

### Dagligvarespesial 2

I den såkalte «utkanten», i distriktene, fin-  
nes det butikker som strever med å over-  
leve. Merkur (MERkantilt Kompetanse-  
program for Utkantbutikkene i Regionene)  
er en del av tiltakene fra Kommunal- og  
moderniseringsdepartementet for å bevare  
levende lokalsamfunn.



Foto: Merkur/Sørstraumen Handel

Støtte gis til modernisering og styrking av butikkenes tilleggstjenester til sine kunder. Merkurbutikkene satser på å kunne tilby et godt utvalg med lokalmat til både fastboende, hyttefolk og turister. En betydelig del av lokalmaten som selges i disse butikkene er til kunder utenfra lokalsamfunnet. Derved er lokalbutikken en viktig markedsføringskanal for deg som produsent.

Merkurbutikkene er med i en av de tre kjedene og har derfor en fungerende logistikk. For lokale produkter er direkteleveringer godt akseptert.

### Fabrikkutsal

Bildet viser veggskiltet hos Lisa Fabrikker i Bærum. Når produsenten selger direkte fra sine produksjonslokaler kalles det fabrikk-



Foto: lisasyttetoy.no

utsal. Enkel logistikk – kunden henter selv og betaler ved henting.

### Gårdsbutikk

En lokalmatprodusent med gårdsbutikk driver i praksis et «fabrikkutsal». Et eksempel er Aalan Gård i Lofoten, der selveste Tove Åland står i døren.



Både hos Aalan Gård og andre gårdsbutikker selges det produkter fra andre produsenter enn egen produksjon.

Logistikken enkel for gårdens egne produkter, og det er vanlig med direktelevering eller sendingsavtaler for andre produsenter som er i sortimentet.

### Outlet

En outlet er en samlet gruppe av fabrikkutsal i en felles bygningsmasse. Opprinnelsen var da man i USA åpnet en Factory Outlet Village i 1974 åpnet den første village. I en outlet selges utgående modeller av merkevarer. Outlet villages har vært et raskt voksende butikk-konsept i USA, og store deler av verden ellers, men viser nå en viss stagnasjon.

Norges første factory outlet, Norwegian Outlet, åpnet i Vestby sommeren 2010.



Foto: ntbinfo.no

Pr i dag er ikke norske outlets en veldig aktuell salgskanal for produsenter av lokalmat og -drikke. Men det var det ingen varegrupper som var før pionérene i USA fant ut at det skulle de nå bli. Så kanskje ser vi snart en lokalmatbutikk i en outlet? Distribusjonen blir som til en hvilken som helst annen butikk, bare større volumer.

### Netthandel

Først litt historikk. Postordre eller Direct Mail (DM) er forløperen til dagens digitaliserte netthandel. DM innebar at folk fikk en katalog i postkassen med produkttilbud. Kunden bestilte ved å sende inn en kupong og produktene ble så sendt i postoppkrav.



DM er i tilbakegang, men banet vei for direktesalg via netthandel.

Stortingsmelding 41 (1998-99) definerer netthandel som «*alle former for kommersielle transaksjoner og forretningsdrift over nett. Disse transaksjonene kan være knyttet til bestilling, betaling og levering av fysiske varer og tjenester, men kan også omfatte overføring av digitaliserte varer og tilgang til tjenester.*»

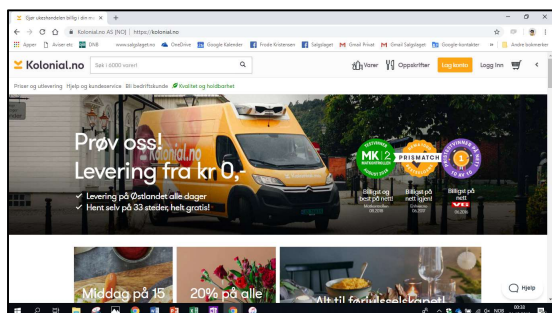


Foto: kolonial.no/Screenshot

Den raske teknologien gir stadig nye app-er, så det som er nytt i dag er gammeldags i morgen. De fleste av oss har bestilt enten billetter til teater, kino og fly, hotell, klær, møbler eller elektronikk. Mat og drikke er på full fart inn i folks handlevaner på nettet og det gir muligheter for både nettverk og enkeltprodusenter. Du trenger ikke starte egen butikk, men kan søke samarbeid med en av de etablerte nettbutikkene som f eks kolonial.no.

Nettbutikkene henter varene selv til sitt lager, men direktelevering er mulig. Også innenfor dagligvarekjedene er det åpnet nettløsninger i tillegg til de vanlige butikkene. NorgesGruppen og Meny satser tungt i dette segmentet.



Foto: Screenshot

## Bensinstasjoner

Pølse i lompe, blandevann og ting som «ble glemt» i butikken har vært tradisjonell handel av mat og drikke på bensinstasjoner. Men gjennom de siste årene har det har skjedd en revolusjon. Først med et sterkt utvidet spisetilbud, også på «det-glemte-jeg-produkter». Nå har disse stasjonene blitt «kafeer med servering og matbutikk».

Shell «Bolleland» på Espå ved Minnesund er et eksempel. Ikke bare selger de millioner av boller, men de har også en stor og tiltalende lokalmatavdeling som selger bra:



Foto: Frode Kristensen

Distribusjonen skjer gjennom de ordinære avtalene stasjonen har gjennom sin kjede. Men også her er det vanlig at lokalmatprodusenter leverer direkte.

## Bondens Marked

Bondens marked er en uavhengig salgskanal og et lavterskeltilbud til lokalmatprodusenter. Her kan du selge direkte til forbrukerne og det er derfor strenge krav til produsentene. Råvarene skal være lokale og sporbare, foredlingen skal ha et preg av håndverk og småskala, og du må selv stå for salget. Da vet forbrukerne at de får unike produkter hvor opprinnelse, kvalitet og smak står i sentrum. Ved å kutte ut mellomleddene sitter du igjen med en større del av verdiøkningen, og forbrukerne kan få

spesialprodukter til en rimeligere pris enn om maten skulle vært innom mange ledd.

Bondens Marked kan også være et utstillingsvindu og døråpner for deg inn i dagligvarekjedene, spesialbutikker og horeca.



Foto: Siv Nærø Innovasjon Norge

Logistikken til Bondens Marked er enkel. Du tar med deg det du ønsker å selge. Og betalingen får du over disk.

### Reko-ringer

Denne nye salgskanalen vokser raskt. Systemet består av selvstendige, lokale Facebook-grupper med produsenter og forbrukere. Norsk Bonde- og Småbrukarlag yter praktisk hjelp. Forbrukerne går inn og bestiller fra det produsentene har lagt inn og tilbyr. Så møtes kunder og produsenter på en avtalt plass der penger og produkter og bytter hender. Som danske Reko sier det - du som produsent får dine produkter frem til kundene uten å måtte oppsøke kjedeledere, butikksjefer og kjøkkensjefer, uten å stå i boder på ulike matmarkeder eller stå i gårdbutikken.



Foto: Norsk Bonde- og Småbrukarlag

Vil du lese mer om Reko så er følgende tre linker en god start:

<https://ec.europa.eu/eip/agriculture/en/news/inspirational-ideas-ordering-local-food-through-social-networks>

<http://www.smabrukarlaget.no/norsk-bonde-og-smabrukarlag/matnyttig/lokalmatringer/reko-ringer-mat/>

<https://www.nrk.no/rogaland/salget-av-kortreist-mat-tar-helt-av-1.14311975>

Husk å ta den prisen du mener du må ha. Tenk kvalitet og si som Evergood sier det:

### LITT DYRERE FOR SMAKENS SKYLD!

