



Kartlegging av kompetansebehov og -tilbud for lokalmatprodusenter

Rapport fra Oxford Research AS

Kunnskap for et bedre samfunn

I Oxford Research utvikler vi kunnskap for et bedre samfunn ved å kombinere kompetansen vår innen forskning, strategi og kommunikasjon.

Vi gjennomfører undersøkelser, analyser og evalueringer på tvers av fagområder og på en rekke tematiske felt, inkludert nærings- og regionalutvikling, velferdsområdet, arbeidsmarkeds- og utdanningsområdet samt innen forsknings- og innovasjonssystemer.

Vi legger til rette for implementerings- og endringsprosesser basert på utfallet av utredningene og analysene våre.

Oxford Research AS ble etablert i Norge i 2004, og inngår i en rekke Oxford Research-selskaper. Selskapene har felles visjon og samarbeider der det gir merverdi for våre oppdragsgivere.

Vi er miljøfyrtårnsertifisert

Miljøfyrtårn er et anerkjent og effektivt verktøy for sertifisering og miljøledelse, og er Norges mest brukte sertifikat for virksomheter som vil dokumentere sin miljøinnsats og vise samfunnsansvar. Som Miljøfyrtårn bidrar vi også til å oppnå flere av FNs bærekraftsmål.

Oxford Research AS

Østre Strandgate 12
4610 Kristiansand
Norge
(+47) 40 00 57 93
post@oxford.no www.oxford.no

Oppdragsgiver

Innovasjon Norge

Prosjektperiode

Mars 2024 – august 2024

Prosjektteam

Sjefsanalytiker Bjørn Brastad
Sjefsanalytiker (ph.d.) Elisabet Sørfjorddal Hauge
Senioranalytiker (ph.d.) Inna Khovrak



The **Venn-diagram** is a stylistic representation of Oxford Research's efforts to combine competences in research, strategy and communication, in providing knowledge for a better society.



Forord

Et felles arbeid utført av Innovasjon Norge, Stiftelsen Norsk Mat og Landbruksdirektoratet av tilbudet til lokalmatbedrifter, indikerer at det har skjedd en endring i kompetansebehovet og etterspørselen etter kompetansetjenester. I jordbruksoppgjøret for 2023 ble avtalepartene enige om at det burde gjennomføres en kartlegging av lokalmatprodusentenes kompetansebehov og av om dagens kompetansetilbud er dekkende, jf. Prop. 121 S (2022-2023). I denne rapporten belyser vi tre hovedspørsmål:

- Hva er lokalmatbedrifters kompetansebehov?
- Er dagens tilbud dekkende for lokalmatprodusenters kompetansebehov?
- Bør tilbudene i kompetanseporteføljen justeres for å imøtekomme nye og endrede kompetansebehov?

Evalueringen er gjennomført i perioden fra mars 2024 til august 2024, og er utarbeidet av sjefsanalytiker Bjørn Brastad, sjefsanalytiker (ph.d.) Elisabet Sørfjorddal Hauge og senioranalytiker (ph.d.) Inna Khovrak. I arbeidet har vi fått god hjelp fra seniorrådgiver Nadja Yvonne Hartikkala og evalueringsansvarlig Gry Elisabeth Monsen i Innovasjon Norge. Vi vil også takke medlemmene i referansegruppen for høyt engasjement og gode innspill underveis i arbeidet.

Kristiansand, 26. august 2024

Bjørn Brastad
Prosjektleder og sjefsanalytiker
Oxford Research AS

Innholdsfortegnelse

1. Bakgrunn, formål og problemstillinger	4
2. Metodisk opplegg.....	5
2.1 Kvalitative intervjuer.....	5
2.2 Spørreundersøkelse	6
2.3 Samlet vurdering av datamaterialet	7
3. Hva er kompetansebehovet til lokalmatbedrifter?	8
3.1 Vekst og kompetanse	8
3.2 Kompetansebehovet knyttet til produksjon og videreforedling	10
3.3 Kompetansebehovet knyttet marked	13
3.4 Kompetansebehovet knyttet til strategi og forretningsutvikling	16
3.5 Oppsummering.....	19
4. Er dagens tilbud dekkende for lokalmatprodusenters kompetansebehov?21	
4.1 Hvordan finner lokalmatbedriftene fram til tilbudet?	21
4.2 Organisering og relevans av tilbudene	22
4.3 Utbyttet av tilbudene	27
4.4 Oppsummering.....	28
5. Hovedfunn og anbefalinger	29
5.1 Hovedfunn.....	29
5.2 Anbefalinger til videreutvikling	30
6. Vedlegg	35

1. Bakgrunn, formål og problemstillinger

Den nåværende versjonen av Utviklingsprogrammet for landbruks- og reindriftsbasert vekst og verdiskaping har eksistert siden begynnelsen av 2015. Programmet har som mål å bidra til å skape økt vekst og verdiskaping innenfor nye næringer basert på landbrukets og reindriftens ressurser. Dette skal oppnås gjennom tre tiltaksområder; finansiering (vekst og samarbeid), kompetanse og omdømme.

Innen rammen av Utviklingsprogrammet tilbyr Innovasjon Norge, Stiftelsen Norsk Mat og Landbruksdirektoratet kompetansetiltak til lokalmatprodusenter. De ulike tiltakene omhandler ulike typer kompetanse og har ulike formål. Tiltakene inkluderer blant annet:

- Produksjons- og videreforedlingskompetanse (tilbys gjennom de fem kompetansenettverkene for lokalmat)
- Markedskompetanse (Stiftelsen Norsk Mat sine kurs og besøksordninger)
- Forretningsutviklingskompetanse (Mentortjenesten og FRAM-programmet til Innovasjon Norge)

Innovasjon Norges kompetansetilbud finansieres gjennom Utviklingsprogrammet, mens Stiftelsen Norsk Mat har egen ramme. Det er fylkeskommunene som får midler til å tilby kompetanseheving gjennom kompetansenettverkene.

En felles analyse utført av Innovasjon Norge, Stiftelsen Norsk Mat og Landbruksdirektoratet om tilbudet til lokalmatbedrifter, indikerer at det har skjedd en endring i kompetansebehovet og etterspørselen etter kompetansetjenester. I jordbruksoppgjøret for 2023 ble avtalepartene enige om at det burde gjennomføres en kartlegging av lokalmatprodusentenes kompetansebehov og om dagens kompetansetilbud er dekkende, jf. Prop. 121 S (2022-2023). I denne rapporten belyser vi tre hovedspørsmål:

- Hva er lokalmatbedrifters kompetansebehov?
- Er dagens tilbud dekkende for lokalmatbedrifters kompetansebehov?
- Bør tilbudene i kompetanseporteføljen justeres for å imøtekomme nye og endrede kompetansebehov?

2. Metodisk opplegg

I denne evalueringen bruker vi en kombinasjon av kvalitative og kvantitative metoder for å få en dyptgående forståelse av lokalmatbedriftenes kompetansebehov og for å evaluere relevansen av de eksisterende kompetansetjenestene. Nedenfor gir vi en kortfattet oversikt over de ulike datakildene.

2.1 Kvalitative intervjuer

Vi har til sammen gjennomført 19 kvalitative intervjuer. Vi fikk innspill til valg av informanter fra Innovasjon Norge og medlemmene i referansegruppen. Vi har både snakket med sentrale virkemiddelaktører, lokalmatprodusenter, bedriftsnettverk og representanter fra sentrale salgskanaler. Dette gir en god dekning fra ulike deler av verdikjeden. I tabellen under gis det en detaljert oversikt over informantene.

Tabell 1 Oversikt over informanter

Navn	Organisasjon
Nadia Yvonne Hartikkala	Innovasjon Norge
Stine Alm Herslet	Kompetansenettverket i Øst-Norge
Aase Vorre Skuland	Kompetansenettverket i Sør-Norge
Aud Slettehaug	Kompetansenettverket i Vest-Norge
Beth Tronstad	Kompetansenettverket i Midt-Norge
Frøydis Gillund	Kompetansenettverket i Nord-Norge
Nina Sundquist og Petter Bjørgan	Stiftelsen norsk mat
Ann-Kathrin Billing	Landbruksdirektoratet
Bernt Bucher-Johannessen	Hanen
Heidi Sandnes	Rørosmat
Anna Gursnes	Siderklynga
Maren Gangstad	Gangstad gardsysteri
Randi Ledal Gjertsen	Bondens marked
Kristoffer Evang	Ask spekehus
Annette Svastuen	Gudbrandsdalmat
Eivind Haalien	Norgesgruppen, lokalmatansvarlig
Linda Haugen	Coop Norge, lokalmatansvarlig
Kristin Waagen	Tingvollst
Frode Kristensen	Salgslaget

Alle intervjuene ble gjennomført som semi-strukturerte dybdeintervjuer via Teams. Dette ga oss mulighet til å gå i dybden på enkelte temaer samtidig som vi fikk dekket alle temaene i intervjuguiden.

2.2 Spørreundersøkelse

2.2.1 Utvikling, utsendelse og antall svar

For å få en oversikt over lokalmatbedrifters kompetansebehov og hvor tilfredse de er med det offentlige kompetansetilbudet, har vi gjennomført en elektronisk spørreundersøkelse ved hjelp av verktøyet SurveyXact. Innholdet ble utviklet av Oxford Research, men vi fikk gode innspill fra medlemmene i referansegruppen om presiseringer og dimensjoner som burde være med.

Undersøkelsen ble formidlet gjennom tre ulike kanaler. Både Stiftelsen Norsk Mat og de fem kompetansenettverkene for lokalmat sendte ut undersøkelsen til de bedriftene de hadde e-postadresser til. I tillegg formidlet også Bondens Marked undersøkelsen på sin Facebook-profil. Til sammen fikk vi svar fra 183 bedrifter. Det hadde selvsagt vært ønskelig med enda flere, men svarantallet gir et rimelig godt grunnlag for å si noe om situasjonen for lokalmatbedrifter bredt sett. Feilmarginen for undersøkelsen ligger på 7% og 76 % av respondentene har svart på alle spørsmålene i undersøkelsen. Gjennom våre analyser finner vi ingen systematikk når det gjelder hvilke bedrifter som har falt fra underveis.

2.2.2 Nærmere beskrivelse av respondentene

Hvordan man tolker og forstår svarene i undersøkelsen er avhengig av profilene til bedriftene som har deltatt. Nedenfor ser vi kort på noen sentrale kjennetegn ved bedriftene. Det gis en nærmere oversikt over disse i vedlegg 1.

- **Bedriftens alder.** Det er overvekt av veletablerte bedrifter blant de som har svart på undersøkelsen. Majoriteten (75%) av bedriftene har vært i drift i mer enn 6 år, hvorav halvparten har operert i over 10 år (vedlegg, Figur v.1). Disse kan være mindre tilbøyelige til å endre sine aktiviteter drastisk, men kan være interessert i gradvise forbedringer, optimalisering og tilførsel av spisset kompetanse. Bedrifter inntil 5 år utgjør 24 % av respondentene. Disse bedriftene har et større behov for tilførsel av mer grunnleggende kompetanse på alle områder.
- **Produktkategori.** Blant bedriftene som har svart på spørreundersøkelsen er det mest utbredt med produksjon av kjøttprodukter (19%), saft, syltetøy, og geleer (12%), korn- og bakevarer (11%), samt drikkevarer og frukt og grønt (begge

10%). Med andre ord er det et stort produktmangfold som er rimelig dekkende for sektoren som helhet (vedlegg, Figur v.2).

- **Salgskanaler.** Lokalmatbedriftene bruker et bredt spekter av salgskanaler (vedlegg, Figur v.3). De tre mest populære kanalene er direkte salg til kunde (30%), dagligvare (22%) og HORECA-sektoren (15%). Reko-ringen og Bondens marked er viktige kanaler for henholdsvis 10% og 8% av produsentene, mens nettbutikker brukes av 8% av respondentene. Samlet innebærer dette at lokalmatprodusenter benytter en blanding av tradisjonelle og moderne salgskanaler, noe som gir dem fleksibilitet til å nå forskjellige markeder og kunde grupper.

2.3 Samlet vurdering av datamaterialet

Det samlede datamaterialet gir et rimelig godt grunnlag for å belyse hva som er kompetansebehovet blant lokalmatbedrifter og hvordan de vurderer det offentlige kompetansetilbudet. Det hadde vært ønskelig å få enda flere svar på spørreundersøkelsen for å redusere feilmarginen og styrke representativiteten, men det er betryggende at både de kvalitative intervjuene og spørreundersøkelsen resultatmessig trekker i samme retning. Resultatene fra spørreundersøkelsen er også i samsvar med andre undersøkelser som har belyst markedsføring av tilbudet, grad av kompleksitet og behov for forenkling, for eksempel den nasjonale områdegjennomgangen av de næringsrettede virkemiddelapparatet¹ og Oxford Research sin gjennomgang av det næringsrettede virkemiddelapparatet i Agder².

¹ <https://www.regjeringen.no/contentassets/0f8355831ed346c38fba23362eaa59be/helhetlig-anbefaling-om-innretning-og-organisering-av-det-naringsrettede-virkemiddelapparatet.pdf>

² <https://oxfordresearch.no/publications/regional-virkemiddelgjennomgang-agder/>

3. Hva er kompetansebehovet til lokalmatbedrifter?

Lokalmatbedrifter har behov for kompetanse på flere områder for å lykkes. I dette kapittelet ser vi først mer teoretisk på hvilken kunnskap lokalmatbedrifter trenger for å vokse, og hvordan de kan ta kunnskapen i bruk. Deretter belyser vi hva som er lokalmatbedrifters behov for produksjons- og videreforedlingskompetanse, markedskompetanse og strategi- og forretningsutviklingskompetanse.

3.1 Vekst og kompetanse

3.1.1 Mekanismer for vekst

I tidligere forskning ble vekst sett på som lineær, der bedrifter gjennomgikk ulike faser. Fokus var på interne forhold som økning i antall ansatte og omsetning. I dag blir vekst sett på som en kompleks og uforutsigbar prosess som avhenger av mange forskjellige faktorer. Bedrifter viser seg å ha ulike utviklingsløp der noen vokser gradvis, andre varierer mellom vekst og konsolidering, mens andre igjen kan velge å redusere veksten av ulike årsaker. Noen bedrifter ønsker også ikke vokse over en viss grense. I forskningen i dag blir det lagt mer vekt på underliggende mekanismer for vekst, og på å forbedre seg på ulike områder for å bli mer solid og bærekraftig på sikt.

Forskning på vekstbedrifter viser at vekst generelt er krevende, ikke bare i landbruksbaserte bedrifter. Det er krevende fordi det innebærer store endringer for bedriftene. For lokalmatbedrifter innebærer vekst gjerne store investeringer i maskiner, utstyr og bygninger, effektivisering av produksjonen og prosesser generelt, utvikling av nye produkter og styrking av etablerte produkter, markedsutvikling og profilering for å nå nye markeder og kundegrupper, behov for nye distribusjons- og logistikk-løsninger, nye samarbeid og nettverk for å nå stordriftsfordeler og komplementære ressurser. Ledelsen må profesjonaliseres og utvides. Det er ikke nødvendigvis slik at gründeren er den som har kompetanse til å lede en bedrift i vekst. Ofte ser vi også at det skjer en profesjonalisering i styrene til vekstbedrifter. De får inn personer som komplementerer bedriftens egen kompetanse. Dette er verdifullt for å styrke bedriftenes utviklings- og innovasjonsarbeid.

Det som er spesielt viktig og krevende ved vekst i lokalmatbedrifter, er å sikre at produktene opprettholder kvaliteter og at disse kommuniseres til kundene. Aktører i slike verdikjeder er i større grad enn konvensjonelle basert på god kommunikasjon, gode relasjoner og tillit, som er viktig for å kommunisere kvaliteter. Særlig når man er avhengig av å samarbeide med partnere som tilhører den mer konvensjonelle delen av

matvaresystemet kan dette være en utfordring for bedriftene å opprettholde produktets identitet som et kvalitetsprodukt og oppnå ønsket merpris.

3.1.2 Overføring av kunnskap til egen bedrift

I kompetansetjenester er målet at mottakeren skal lære av deltagelse og kunne overføre kunnskapen til egen bedrift. Denne prosessen kalles ofte «transfer», hvor tilegnet kompetanse må «oversettes» til egen og ny kontekst. Sammenhengen mellom kompetansetiltak og utbytte for brukerne er komplekse. Brukerne må få oppgradert sin kunnskap, de må foreta justeringer i sin virksomhet på grunnlag av dette, og disse justeringene må lede frem til forbedrede resultater for virksomheten.

Hvorvidt et kompetansetiltak gir utbytte er knyttet til både brukeren, kompetansetiltakets form/leveranse og bedriften/næringssituasjonen der lærdommen skal få en anvendelse. For brukeren er det fordelaktig om det finnes en klar motivasjon (definert behov) for deltakelsen, et tydelig mål og en klar intensjon om å ta i bruk den nye kunnskapen. Selve kompetansetiltaket må være og oppleves som relevant i bedriftens virkelighet. Videre vil blant annet muligheten for å drøfte bruk av ny kompetanse med kollegaer, samt en systematisk tilnærming til bruk av ny kunnskap, fremme overføring.

De tjenestene som evalueres her er ulike med hensyn til tilnærming, der noen er en-til-et verktøy, mens andre er tiltak i form av kurs som er en-til-mange verktøy. Det er gjerne ulike typer kompetanse som er egnet til formidling ved hjelp av de ulike verktøyene. Forskning på rådgivning eller kunnskaps-formidling vektlegger kommunikasjon og interaksjon mellom partene. I tillegg til betydningen av fagkompetanse i slike settinger, vektlegges også relasjonell kompetanse, der begge typer kompetanse er viktig for utbyttet av rådgivningen.

3.1.3 Manglende oversikt over behov og tilbud

En del små lokalmatbedrifter kan ha manglende oversikt over sitt eget kompetansebehov og det tilbudet som finnes. Dette gjør at de kan oppleve en terskel for å bevege seg ut i kompetansemarkedet. Bedriftene er enten ikke klar over alle de utfordringene de har eller ser at den har noen utfordringer, men ikke hva den kan gjøre for å møte dem. Dette gjør at det blir utfordrende for bedriftene å artikulere sitt behov og hente inn relevant kompetanse. I slike tilfeller vil de offentlige virkemiddelaktørene kunne bidra med kunnskap om hva slags kompetanse bedriftene vil kunne ha nytte av for å oppnå vekst. De offentlige aktørene har ikke kun erfaring fra noen få bedrifter, men kan trekke på sin erfaring fra et svært stort antall virksomheter.

3.2 Kompetansebehovet knyttet til produksjon og videreforedling

Lokalmatbedrifter trenger solid produksjons- og videreforedlingskompetanse for å sikre kvalitet og innovasjon i produktene sine. Dette omfatter kunnskap om råvarebehandling, teknologisk utvikling, hygiene og matsikkerhet, samt spesifikke produksjonsteknikker. Videreforedling handler om å foredle råvarene til produkter som tilfredsstillende markedets krav og forventninger.

3.2.1 Hva forteller intervjuene?

Det er stor grad av enighet blant de vi har intervjuet om hovedbildet. Lokalmatbedriftene i Norge har tatt store steg de siste årene. De har generelt god kontroll på det produksjons- og foredlingsmessige, og kompetansenivået har økt betydelig sammenlignet med for bare fem år siden. Dette skyldes blant annet:

- **Økt formell utdanning:** Flere har tatt både generelle utdanninger samt spesialiserte utdanninger innen produksjon og videreforedling.
- **Utnyttelse av digitale plattformer:** Mange har hentet inspirasjon til produkter gjennom spesialiserte videoer på YouTube og andre digitale plattformer.

Matsikkerhet og trygg mat er helt avgjørende for lokalmatbedrifter. Alle bedriftene har behov for en grunnkompetanse på dette området for å være i stand til å overleve på markedet over tid. Det er derfor svært viktig at alle bedrifter har ansatte som har gjennomført mattrygghetskurs eller «Hazard Analysis (and) Critical Control Point»-kurs innen sin produksjon.

Det er større variasjon i kompetansebehovet mellom lokalbedriftene i dag enn det var for 10 år siden. Dette er både knyttet til alder og størrelse på bedriftene. Blant annet har det oppstått en gruppe av veletablerte lokalmatbedrifter. Disse har et mer avansert kompetansebehov, og det er behov for å tilby kurs og utdanningsløp som går mer i dybden. Dette kan blant annet handle om mer avanserte produksjons- og foredlingsteknikker. Siden det dreier seg om dybde tilbud, er det viktig å vurdere noen dimensjoner koblet til nytte/kostnadsforholdet:

- **Utvikling av spisskompetanse:** Bør den foregå i Norge eller hentes fra utenlandske eksperter? Det finnes mye spisskompetanse i Norge, men i tilfeller der kompetanseoppbyggingen er svært tidkrevende eller behovet gjelder et begrenset antall bedrifter, kan det være mest fornuftig å hente kompetanse fra andre land. I praksis innebærer det at det må vurderes hva som er fornuftig ut fra hvilken produksjon og hvilke konkrete behov det er snakk om. Det kan særlig være aktuelt å innhente kompetanse fra utlandet knyttet til produkter som vin, ost og spekemat.

- **Spissing av kompetansenettverk:** Bør de fem kompetansenettverkene spisses ytterligere slik at hvert av dem besitter spisskompetanse på områder som kan dekke hele landet? Her må det skilles mellom mer generell spisskompetanse og spisskompetanse knyttet til regionale særpreg og spesialiteter. Geografisk uavhengig spisskompetanse bør inngå i en nasjonal arbeidsdeling. Samtidig er det viktig å huske at lokalmatproduksjon handler om mangfold, variasjon og regionalt særpreg. Det er en fordel å ha flere tilbydere av tjenester i de ulike nettverkene for å sikre at regionale særpreg ivaretas og at ikke alle produserer "lignende" produkter.
- **Kunnskapsdeling:** Kan man styrke arbeidet for å dele kunnskap og erfaringer fra bedrifter med lang erfaring innen ulike produksjoner? Her kan en mentorordning være en mulighet. Et slikt alternativ ble anbefalt i Oxford Research og Ruralis sin evaluering av kompetansetjenestene under Utviklingsprogrammet fra 2018³.

Gjennom intervjuene ble det også påpekt at lokalmatbedriftene har et behov for kompetanse om komplementære produkter. Dette kan for eksempel være kunnskap om vin som passer til ost eller om øl som passer til lokalmatretter. Gitt den eksisterende etterspørselen, ble det også uttrykt et ønske fra aktørene tilknyttet osteproduksjon om å gjennomføre studiet "Handverksysting - verdiskapning i mjølkeforedling" hvert år. Dette studiet er et samarbeid mellom Fagskulen Vestland, Sogn Jord- og Hagebruksskule (SJH) og Trøndelag høyere yrkesfagskole (THYF) avd. Trondheim⁴.

3.2.2 Resultater fra spørreundersøkelsen

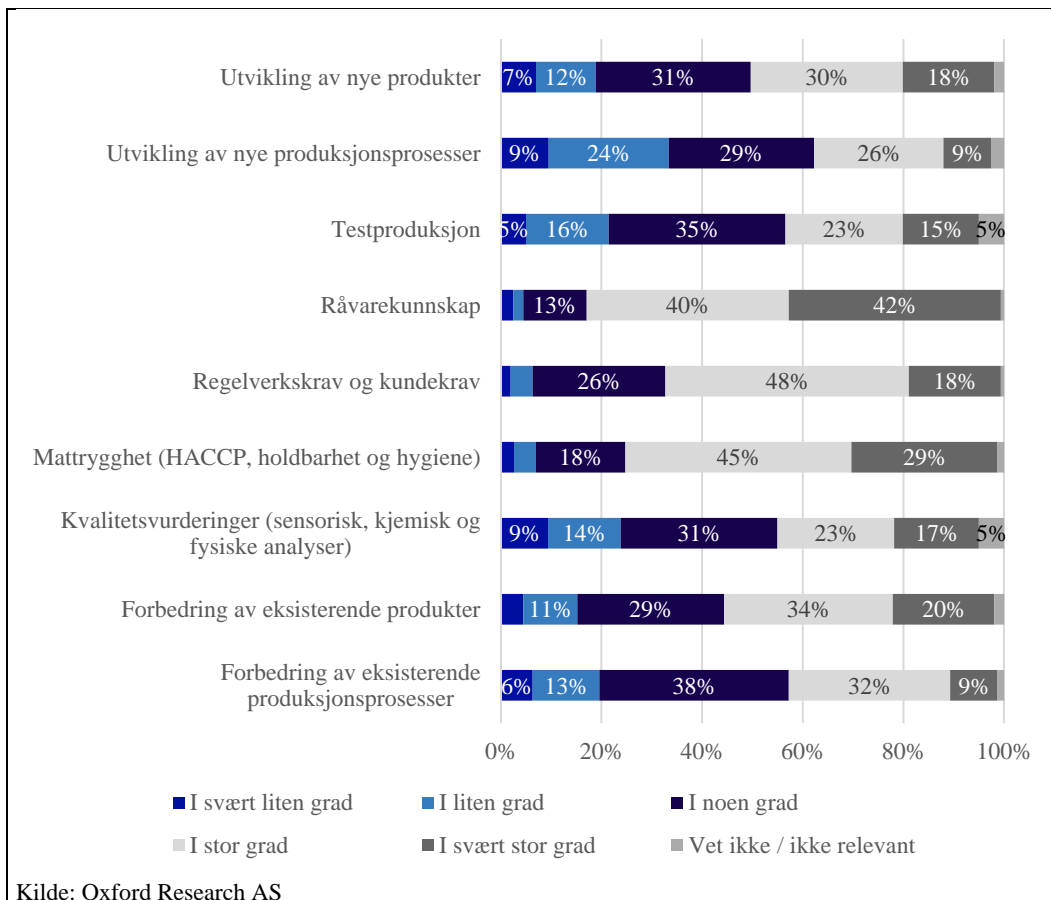
Hvordan lokalmatbedriftene selv vurderer sin kompetanse og sitt kompetansebehov er svært sentralt for utviklingen av det fremtidige tilbudet. I figuren under vises det hvordan bedriftene selv vurderer sin kompetanse på en del sentrale områder knyttet til produksjon og videreføring. Bedriftene har generelt høy kompetanse innen flere matfaglige områder, spesielt innen råvarekunnskap (82%), mattrygghet (74%), og regelverks- og kundekrav (66%). Dette er grunnleggende for å opprettholde produktkvalitet og produsere trygg mat.

Det er færrest bedrifter som vurderer sin kompetanse som høy innen forbedring av eksisterende produksjonsprosesser (41%), utvikling av nye produkter (38%), testproduksjon (38%) og utvikling av nye produksjonsprosesser (35%). For å styrke lokalmatsektoren, er det behov for forsterkede opplæringstiltak på disse områdene for å sikre innovasjon og høy produktkvalitet.

Figur 1: I hvilken grad har din bedrift god kompetanse på følgende områder innen produksjon og videreføring? (n= 159; prosentandeler mindre enn 5% er ikke angitt i figuren)

³ Oxford Research og Ruralis, 2018. Evaluering av kompetansetjenestene under Utviklingsprogrammet.

⁴ <https://www.sjh.vgs.no/utdanningsprogram/vare-utdanningsprogram/handverksysting/>



For å få et innblikk i hvilke kompetanseområder lokalmatbedriftene ønsker å prioritere fremover for å få til videreutvikling, viser resultatene i Figur 2 at de har en klar prioritering av innovasjon, effektivisering, og kvalitetssikring. Utvikling av nye produkter er den aller høyest prioriterte kompetansen, etterfulgt av forbedring og utvikling av produksjonsprosesser og produkter. Mattrygghet og overholdelse av regelverkskrav er også kritiske faktorer for mange produsenter, og det er dermed viktig å opprettholde trykket på dette området.

Figur 2: Hvilke tre til fem kompetanseområder innen produksjon og videreforedling ønsker du å prioritere fremover for å få til videreutvikling av bedriften? (Avkryssningsspørsmål, flervalg, n= 538)



3.3 Kompetansebehovet knyttet marked

Lokalmatbransjen i Norge er i stadig vekst, men for å lykkes i markedet trenger bedriftene mer enn bare kompetanse innen produksjon og foredling. De må også ha kompetanse i markedsføring, distribusjon og salg. Dette inkluderer kunnskap om markedstrender, forbrukeradferd, markedsstrategier og effektive salgsmetoder. I tillegg blir også kompetanse innen digital markedsføring og sosiale medier stadig viktigere for å nå ut til og engasjere kunder.

3.3.1 Hva forteller intervjuene?

Lokalmatbedriftene er mindre på «hjemmebane» når det gjelder marked og markedsføring. De vi har intervjuet påpeker at lokalmatbedriftene er produktorienterte. De starter først og fremst opp fordi de har et godt produkt som de ivrer for snarere enn at de gjør en vurdering av hva markedet har behov for og hvordan de kan få solgt det. Dette gjør at mange bedrifter støter på markedsmessige utfordringer. Blant alle våre informanter trekkes det fram at lokalmatbedrifter har et stort behov for å få tilført kompetanse på markedssiden. Særlig er økt innsikt i verdikjeden avgjørende. Å forstå de ulike leddene, fra produksjon til salg, er essensielt for å optimalisere driften og styrke verdiskapingen. De trenger svar på spørsmål som: Hvordan får de tilgang til nye markeder? Hvilke salgskanaler passer best for deres produkter? Hvordan kan de nå sine målgrupper effektivt?

De vi har intervjuet har konkretisert og utdypet dette ytterligere. De framhever særlig at lokalmatbedriftene har behov for å styrke sin kompetanse på følgende områder:

- **Forståelse av forbrukeren.** Å forstå hvem som er kunden er essensielt. Hvilke behov og ønsker har de? Hvilke faktorer påvirker deres kjøpsbeslutninger? Dersom man forstår sin målgruppe godt, er det mulig å skreddersy budskapet og markedsføringsstrategiene for å skape en sterk forbindelse til forbrukerne.
- **Forståelse av salgskanaler.** Forståelse av forbrukeren er tett koblet til hvilke salgskanaler som brukes. Det er viktig å ha god forståelse av de ulike salgskanalene som er tilgjengelige, og velge de som er mest effektive for å nå målgruppen. Lokalmatbedriftene har mange valgmuligheter her, inkludert salg fra egen gård, Bondens marked, Reko-ringen, dagligvare, hotell og restaurant, offentlige storhusholdninger. Hver kanal har sine styrker, svakheter og karakteristika, og det er viktig å ha kunnskap om dette ved valg av kanal. Fra butikkens side påpekes det at manglende kunnskap om salgskanaler ikke bare preger lokalmatbedriftene, men også veiledningsapparatet.

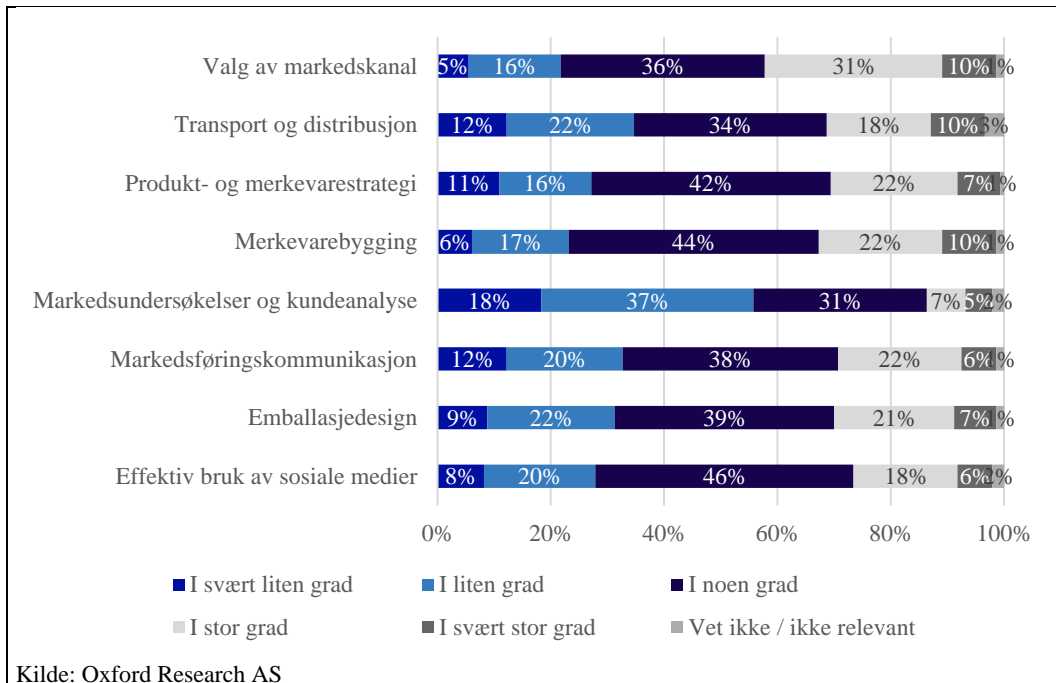
Ut over disse momentene er det også behov for kompetansetilførsel på noen mer konkrete områder knyttet til markedsinnsatsen og markedsarbeidet:

- **Digital markedsføring og sosiale medier.** I et digitalt marked er det viktig for lokalmatbedrifter å ha kompetanse innen digital markedsføring og sosiale medier. De trenger å kunne fortelle sin historie, engasjere kunder og skape en online tilstedeværelse som skiller seg ut.
- **Kundeløfte og unikt salgsargument.** Hvert produkt bør ha et tydelig kundeløfte og et unikt salgsargument (USP) for å skille seg ut fra konkurrentene. Pakningsdesign spiller også en viktig rolle for å tiltrekke seg kundenes oppmerksomhet, særlig ved salg i butikk.

3.3.2 Resultater fra spørreundersøkelsen

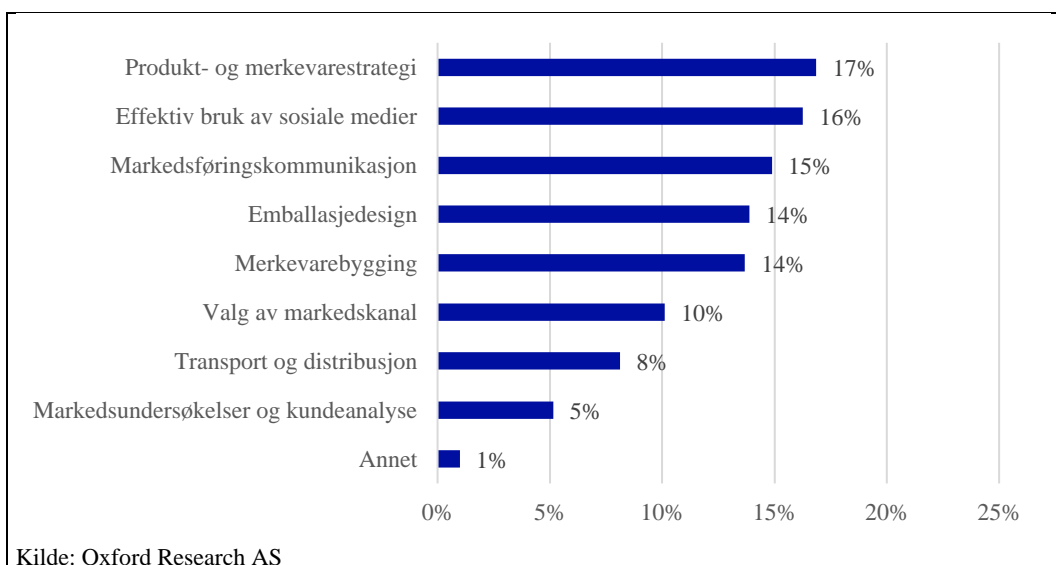
Figur 3 viser lokalmatbedriftenes vurdering av sin egen kompetanse innen ulike områder knyttet til marked og markedsføring. Et interessant trekk ved resultatene er at de ligger vesentlig lavere enn hva som er tilfelle for produksjon og videreforedling (se kap. 3.3.1). De største svakhetene er knyttet til markedsundersøkelser og kundeanalyse (12% har god kompetanse) og effektiv bruk av sosiale medier (24% har god kompetanse), men også på de andre områdene er kompetansenivået relativt lavt. Resultatene viser at det samlet er et stort behov for å jobbe med kompetanseutvikling på markedssiden hos lokalmatbedrifter.

Figur 3: I hvilken grad har din bedrift god kompetanse på følgende områder knyttet til marked og markedsføring? (n= 147; prosentandeler mindre enn 5% er ikke angitt i figuren)



Hvor mener så bedriftene selv at støtet bør legges inn? Når det gjelder videre utvikling, viser Figur 4 at det er flest bedrifter som ønsker å prioritere strategisk produkt- og merkevarestrategi og effektiv bruk av digitale medier for å fremme vekst.

Figur 4: Hvilke tre til fem kompetanseområder innen marked og markedsføring ønsker du å prioritere fremover for å få til videre utvikling av bedriften? (Avkryssningsspørsmål, flervalg, n= 504)



3.4 Kompetansebehovet knyttet til strategi og forretningsutvikling

3.4.1 Hva forteller intervjuene?

Strategisk planlegging og forretningsutvikling er avgjørende for å oppnå langsiktig vekst og bærekraft i lokalmatbedriftene. For å møte de ulike kompetansebehovene, er det nødvendig med et tilpasset tilbud av kurs, veiledning og opplæringsprogrammer. Blant annet er våre informanter inne på følgende alternativer:

- **Grunnkurs.** Grunnkurs for nyetablerte bedrifter som vektlegger grunnleggende ferdigheter innen strategi, distribusjon, økonomistyring og ledelse. Det finnes et stort tilbud som er felles for gründere her, men mange av de vi har intervjuet ønsker et tilbud som er særskilt tilpasset lokalmatbedriftenes produkter og verdikjeder.
- **Mentoringprogrammer.** Etablerte bedrifter kan koble seg til erfarne mentorer for å få veiledning om vekststrategier og håndtering av utfordringer knyttet til skalering.
- **Nettverksarrangementer.** Skape plattformer for lokalmatbedrifter for å dele erfaringer, bygge nettverk og lære av hverandre.

Blant de vi har intervjuet er det bred enighet om at bedriftenes kompetansebehov varierer sterkt ut fra deres alder, størrelse og ressursbase. Kompetansebehovet er særlig stort blant de nye og/eller mindre bedriftene. Disse mangler ofte sentrale ferdigheter innen strategi, distribusjon, økonomistyring og ledelse, noe som gjør det vanskeligere for dem å lykkes. Samtidig har også de større og veletablerte bedriftene sine behov, og det er dermed nødvendig å ha et tilbud som både dekker behovet til nyetablerte og etablerte bedrifter. For de etablerte bedriftene er det mest behov for å adressere hva de kan gjøre for å skape og håndtere vekst.

Blant de aller fleste vi har snakket med, løftes det fram at lokalmatbedriftene har behov for å styrke sin kompetanse når det gjelder økonomistyring og prissetting samt logistikk og distribusjon:

- **Økonomistyring og prissetting.** God økonomistyring og kostnadsstyring er avgjørende for å sikre lønnsomhet. Kalkyler og prissetting må baseres på grundig analyse av kostnader og markedspriser. Lokalmatbedriftene trenger også å vite hva de tjener mest penger på og hvor de eventuelt går i minus. Gjennom dette blir det mulig å sette sammen og utvikle en hensiktsmessig prissettingsstrategi.
- **Logistikk og distribusjon.** Effektiv logistikk og distribusjon er nøkkelen til å levere produktene til rett tid og sted. Det er viktig at logistikk- og distribusjonsløsningene er godt tilpasset de salgskanalene man velger å bruke.

Generasjonsskifte er en viktig utfordring for mange lokalmatbedrifter. For å sikre at bedriftene overlever og fortsetter å skape verdier i lokalsamfunnet, er det nødvendig med en god plan for overføring av eierskap og kompetanse. Dette kan innebære:

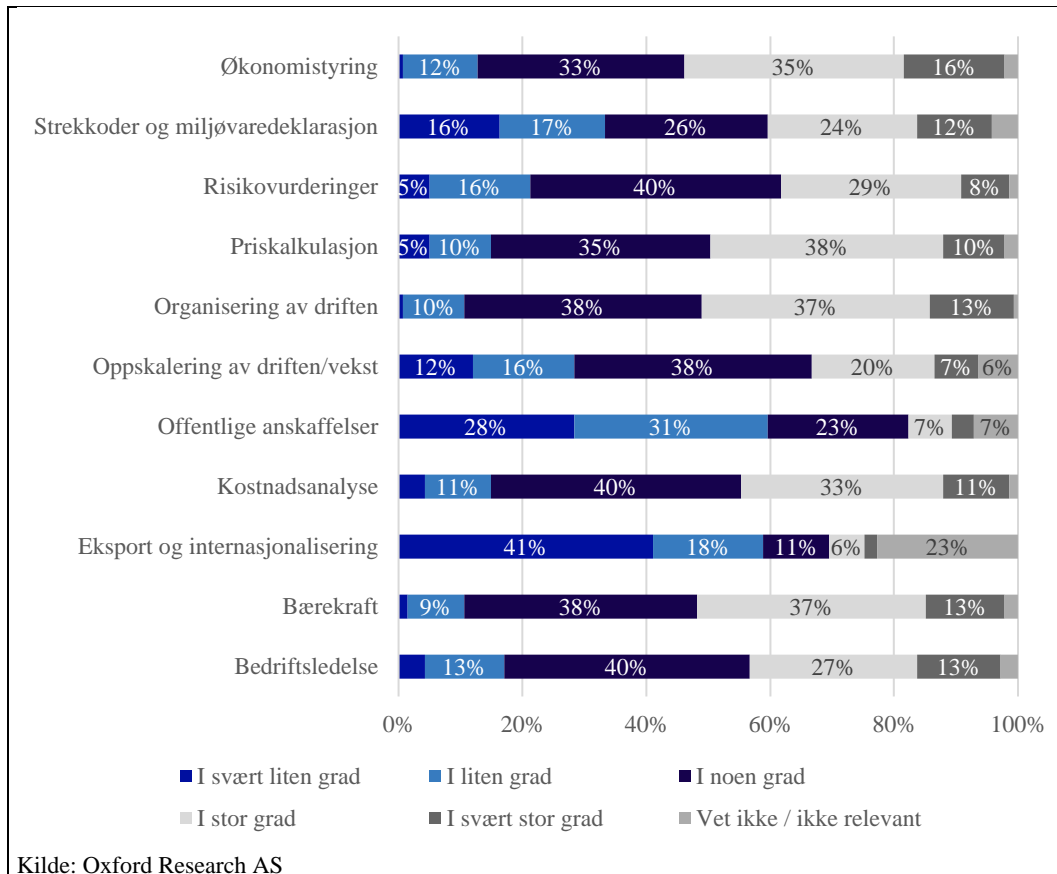
- **Veiledning om planlegging av generasjonsskifte.** Mange av de vi har intervjuet påpeker at bedriftene trenger veiledning i hvordan de kan planlegge for generasjonsskiftet på en god måte. Dette inkluderer å lage en plan for overføring av eierskap, økonomi og ledelse. Generasjonsskifte representerer i utgangspunktet en mer generell utfordring for bedrifter, men for mange lokalmatprodusenter er det nå slik at de som startet opp virksomheten skal overføre den til neste generasjon. Mange informanter påpeker dermed at det er et ekstra veiledningsbehov knyttet til generasjonsskifte nå.
- **Finansiering og eierskapsstruktur.** Det er ofte behov for finansiering for å gjennomføre et generasjonsskifte. Lokalmatbedriftene trenger veiledning om hvilke finansieringsmuligheter som er tilgjengelige og hvordan de kan strukturere eierskapet på en måte som er gunstig for både den avtroppende og den nye generasjonen.
- **Overføring av kunnskap og kompetanse.** Det er viktig at kunnskapen og kompetansen til den avtroppende generasjonen overføres til den nye generasjonen. Dette kan både gjøres gjennom mentoring, kurs og opplæringsprogrammer.

3.4.2 Hva viser spørreundersøkelsen?

Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at lokalmatbedrifter har varierende kompetanse innen bedriftsutvikling og strategi. Som det vises i Figur 5 ligger de største svakhetene innen eksport og internasjonalisering (59% har lav kompetanse), offentlige anskaffelser (59% har lav kompetanse) og strekkoder og miljøvaredeklarasjon (33% har lav kompetanse).

Figur 5 viser også at lokalmatbedriftenes kompetanse er relativt høy innen økonomistyring (51% har høy kompetanse), bærekraft (50 % har høy kompetanse), organisering av driften (50 % har høy kompetanse) og priskalkulasjon (48 % har høy kompetanse). Den høye skåren på disse områdene er gledelig da de er sterkt koblet til mulighetene for lønnsom drift over tid. Noe mer bekymringsfylt er det at kun 27 % av bedriftene har god kompetanse om oppskalering av driften/vekst. Dette er et område som er helt avgjørende for den videre utviklingen av bedriftene, og det er dermed svært viktig å jobbe målrettet med tilførsel av kompetanse. Her har Innovasjon Norge mye som man kan ta utgangspunkt i og tilpasse. Slik Oxford Research ser det, vil det være særlig aktuelt å diskutere hvordan man kan trekke på innholdet som ligger inne i skaleringsprogrammet for lokalmatbedrifter. Hvordan kan man også benytte og lage en tilpasset versjon for bedrifter som har et ambisjonsnivå som ikke er like ambisiøst som kravene som gjelder for skaleringsprogrammet?

Figur 5: I hvilken grad har din bedrift god kompetanse på følgende områder knyttet til bedriftsutvikling og strategi? (n= 141; prosentandeler mindre enn 5% er ikke angitt i figuren)



Hvordan bedriftene vurderer sin kompetanse er tett knyttet opp mot hvilke områder bedriftene ønsker å prioritere for å utvikle seg videre. Figur 6 viser at de to områdene som bedriftene ønsker å prioritere sterkest er oppskalering av driften og kostnadsanalyse. Dette reflekter både et behov for vekst, men også lønnsomhetsforbedring.

Figur 6: Hvilke tre til fem kompetanseområder innen bedriftsutvikling og strategi ønsker du å prioritere fremover for å få til videre utvikling av bedriften? (Avkryssningsspørsmål, flervalg, n= 487)



3.5 Oppsummering

Lokalmatbedrifter har behov for kompetanse på en rekke områder for å kunne vokse og lykkes på markedet. Dette inkluderer behovet for økt kunnskap om produksjonsteknikker, videreforedling, og mattrygghet. I tillegg er det nødvendig med kompetanse innen markedsføring, salgskanaler, økonomi, strategi og forretningsutvikling.

Bedriftene har generelt god kontroll på **produksjons- og foredlingsprosesser**, men det er et behov for mer inngående kunnskap om avanserte teknikker og prosesser. Spesifikke kompetanseområder her inkluderer råvarebehandling, mattrygghet og utvikling av nye produkter.

Lokalmatbedrifter er ofte produktorienterte og har et stort behov for kompetanse innen **marked og markedsføring**. Bedriftene mangler ofte kompetanse innen markedsstrategier, kundeanalyser, og digital markedsføring. De har særlig behov for bedre forståelse av forbrukeradferd og effektive salgskanaler for å nå ut til nye markeder og målgrupper.

Kompetanse innen **strategi og forretningsutvikling** er også viktig. Strategisk planlegging, økonomistyring, og innovasjon er avgjørende for å oppnå bærekraftig vekst.

Bedriftene trenger støtte til utvikling av forretningsmodeller som kan tilpasse seg markedsendringer og utnytte nye muligheter.

Uavhengig av hvilket kompetanseområde det er snakk om, er det noen fellestrekk som man må ta hensyn til:

- **Lokalmatbedriftene besitter ulike nivåer av kompetanse avhengig av størrelse og alder.** Kompetansetilbudet må tilpasses denne variasjonen. For å nå fram til lokalmatbedriftene er det en fordel om tilbudet er særskilt tilpasset deres verdikjede og ikke kun generelt for bedrifter.
- **Det er et økende behov for dybdekunnskap innen alle tre hovedområdene.** Det er behov for en god koordinering mellom aktørene for å håndtere denne utviklingen og sørge for at bedriftene får tilgang på den relevante kompetansen.

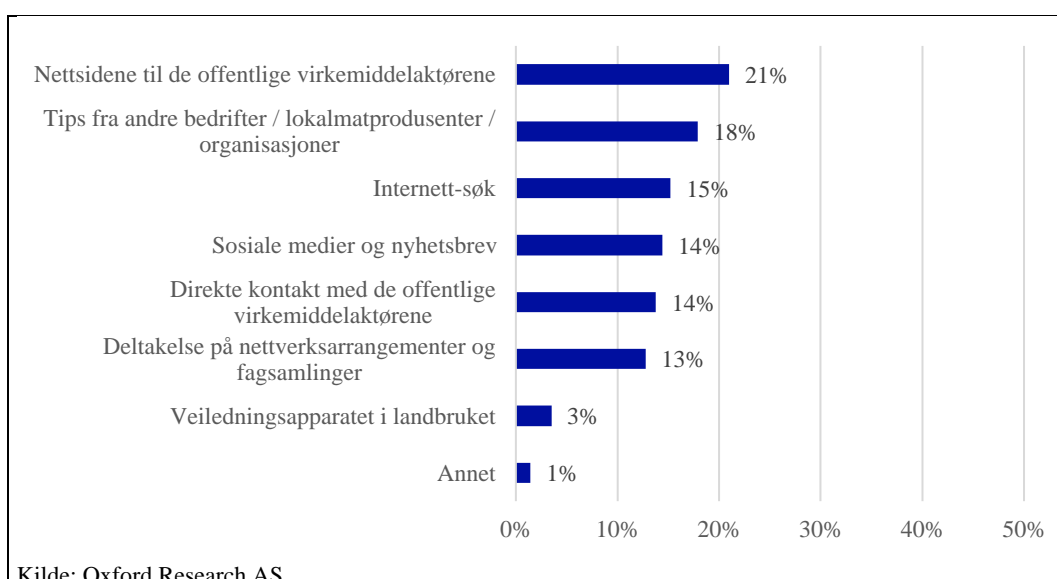
4. Er dagens tilbud dekkende for lokalmatprodusenters kompetansebehov?

I dette kapitlet går vi nærmere inn på om dagens tilbud er dekkende for lokalmatprodusenters kompetansebehov. Ut over det rene kompetansebehovet, tar vi også for oss om tilbudet markedsføres på en god måte, om det er forhold som gjør det vanskelig å benytte det samt hva som er bedriftenes utbytte av tilbudet.

4.1 Hvordan finner lokalmatbedriftene fram til tilbudet?

For at lokalmatbedriftene skal kunne benytte seg av tilbudet, må de naturligvis være i stand til å finne fram til det. Figur 1 viser at bedriftene benytter en rekke kilder for å finne informasjon om tilbud og tjenester, med en preferanse for offisielle nettsider og tips fra kolleger i bransjen. Det er tydelig at både digitale plattformer (nettsøk og sosiale medier) og personlige kontakter (direkte kontakt og nettverksarrangementer) er viktige. Resultatene indikerer at produsentene både setter pris på både selvstendig søking og personlig formidlet informasjon. Dette mangfoldet understreker behovet for at kompetansetilbudet må være tilgjengelig og synlig på flere plattformer for å nå ut til et bredt spekter av brukere.

Figur 1: Hvilke av følgende kilder bruker du/dere for å finne fram til relevant informasjon om tilbudet som eksisterer? (Avkryssnings spørsmål, flervalg, n= 486)



4.2 Organisering og relevans av tilbudene

For å vurdere om dagens tilbud dekker lokalmatprodusenters kompetansebehov, belyser vi om tilbudet er organisert på en hensiktsmessig måte og om det oppfattes som relevant for lokalmatbedriftene.

4.2.1 Hva forteller intervjuene?

Det finnes et omfattende tilbud av kurs, veiledning og opplæringsprogrammer for lokalmatbedrifter, men det mangler koordinering og en tilstrekkelig markedsføring av tilbudet. Dette gjør det vanskelig for bedriftene å finne frem til kompetansen de trenger.

Manglende oversikt og samordning - behov for bedre samhandling og koordinering

Mange av de vi har intervjuet påpeker at tilbudet er uoversiktlig og vanskelig å finne frem til for lokalmatprodusenter. Det er uklart hvem som tilbyr hva slags kompetanse. Det er mange virkemiddelaktører på feltet, men det trengs en mer samlet og koordinert nasjonal innsats. Dette har følgende implikasjoner for virkemiddelaktørene:

- Aktørene må samarbeide bedre for å skape et mer samordnet og brukervennlig tilbud. Intervjuene viser at samarbeidet mellom aktørene kanskje fungerte bedre før og at det bør komme på plass en felles koordineringsarena.
- Det bør tydeliggjøres hvem som har det overordnede koordineringsansvaret.
- Det er behov for å diskutere hvordan de ulike aktørene best mulig kan utnytte hverandres kompetanse og ressurser. Dette handler særlig om hvordan aktørene sammen kan skape gode «pakketilbud» (se delkapittelet under for en utdyping).

Manglende fokus på og ikke tilstrekkelig tilbud av merkantile fag

Blant informantene er det stor grad av enighet om at et av de største problemene med dagens kompetansetilbud er at det mangler fokus på og ikke er et tilstrekkelig tilbud innen merkantile fag.

En utfordring på det merkantile området er at mange rådgivere og veiledere ikke har den nødvendige detaljkunnskapen om de ulike salgskanalene som bedriftene må operere i for å lykkes. Dette fører til at lokalmatbedriftene ikke får tilført denne ønskede kompetansen her, noe som både kan gå ut over utviklingstiden og de økonomiske resultatene. Framover er det dermed viktig å sikre at rådgivere og veiledere har den nødvendige oppdaterte kompetansen om de ulike salgskanalene. Dette kan gjøres gjennom kortfattede kurs og seminarer der personer med inngående kompetanse om de ulike kanalene kan formidle den videre.

Det tilbys ofte kurs i produksjon og videreforedling som ikke inneholder noe merkantilt innhold. Dette er lite hensiktsmessig for bedriftene, som trenger kompetanse som kan brukes i den praktiske hverdagen. Det er behov for et mer samordnet tilbud som inkluderer både elementer innen produksjon/videreforedling og marked/forretningsutvikling. En konkret løsning her kan være å tilby "pakker" som kombinerer disse elementene. Dette vil gi bedriftene et mer helhetlig kompetansetilbud og gjøre det lettere for dem å finne og utvikle den kompetansen de trenger. Flere av de vi har intervjuet trekker fram at man ikke bør gi kurs i produksjon/videreforedling uten noen form for merkantilt innhold.

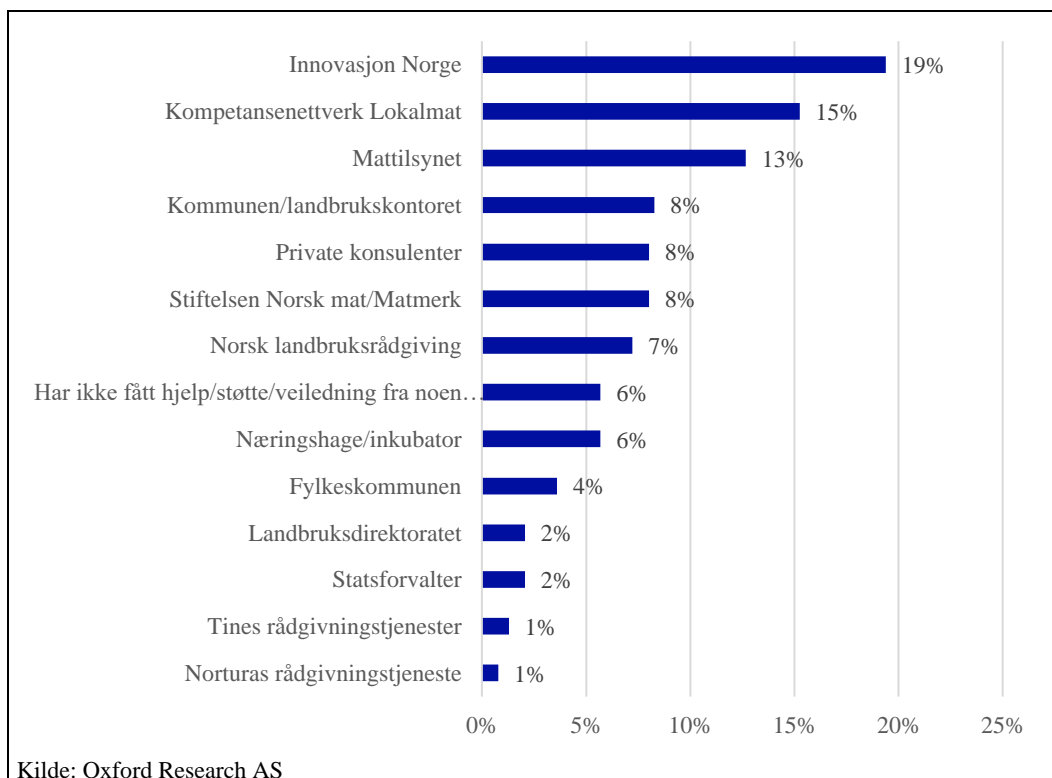
4.2.2 Resultater fra spørreundersøkelsen

I dette delkapittelet ser vi nærmere på hvordan lokalmatbedriftene selv vurderer organiseringen og innretningen av kompetansetilbudet.

Hvilke aktører har bedriftene benyttet seg av?

Hvilke aktører bedriftene har benyttet seg av har betydning for deres vurdering av tilbudet, og i spørreundersøkelsen har vi derfor spurt dem om dette (Figur 7).

Figur 7: Har du/dere fått hjelp/støtte/veiledning til kompetanseutvikling fra en eller flere av følgende aktører? (Avkryssnings spørsmål, flervalg, n= 387)



Resultatene i Figur 7 viser at Innovasjon Norge og Kompetansenettverk Lokalmat er de to mest sentrale aktørene for kompetanseutvikling blant lokalmatprodusenter. Mattilsynet, kommunen, private konsulenter og Stiftelsen Norsk Mat benyttes også av en del, mens aktører som fylkeskommunen⁵, landbruksdirektoratet og statsforvalteren spiller en mindre rolle for bedriftene.

Overordnet vurdering av det offentlige kompetansetilbudet

Gjennom spørreundersøkelsen til lokalmatbedriftene har vi stilt dem en del sentrale spørsmål knyttet til hvordan de vurderer det offentlige kompetansetilbudet. Som det framgår av Figur 8, har bedriftene noen svært tydelige tilbakemeldinger både knyttet til utfordringer og forbedringsønsker:

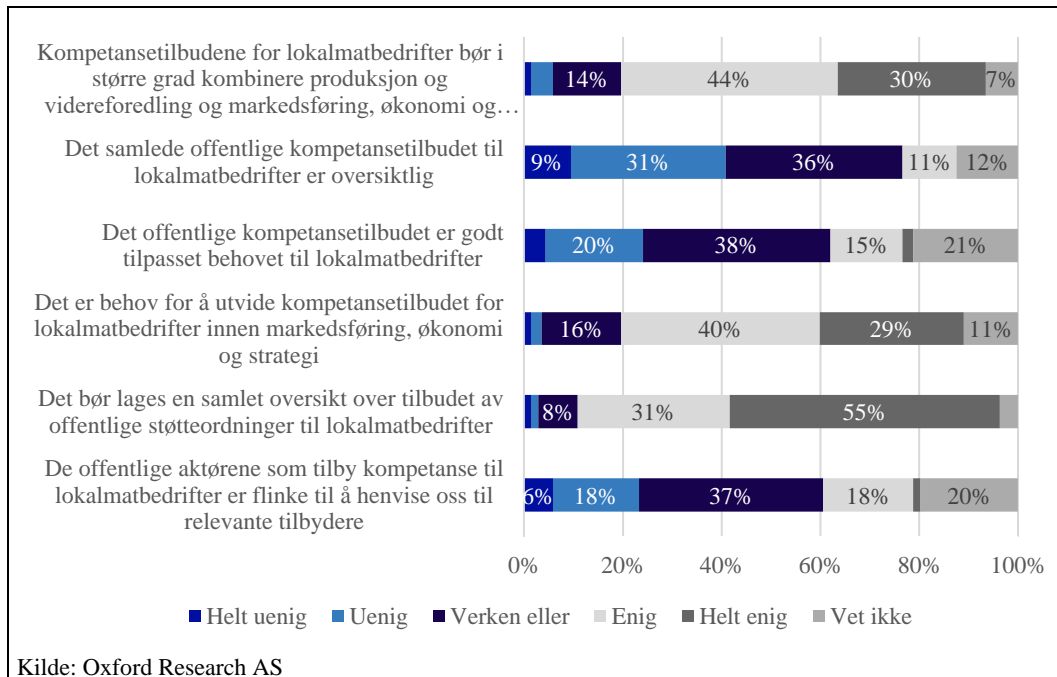
- Det er behov for mer integrerte og helhetlige kompetansetilbud som kombinerer både produksjon og videreforedling og markedsføring, økonomi og strategi (74 % er enige).
- Kun 11 % er enige i at det samlede offentlige kompetansetilbudet til lokalmatbedrifter er oversiktlig. Hele 86 % av bedriftene påpeker at det bør lages en samlet oversikt over tilbudet av offentlige støtteordninger til lokalmatbedrifter. Dette eksisterer ikke i dag, men det finnes flere aktører som gir en oversikt over deler av tilbudet.
- Kun 17 % er enige i at i at det offentlige kompetansetilbudet til lokalmatbedrifter er godt tilpasset behovet. Det er behov for å utvikle et mer omfattende tilbud innen markedsføring, økonomi og strategi (69 % er enige). Hjemmesiden til Lokalmat.no viser at det er svært begrenset kurstilbud her. Det eneste som ligger ute er opptak av et times kurs i sosiale medier som ble gjennomført i 10. mai 2023⁶.
- Kun 19 % av bedriftene er enige i at de offentlige aktørene som tilbyr kompetanse til lokalmatbedrifter er flinke til å henvise til andre relevante tilbydere.

Dette er i stor grad i samsvar med vurderingene som framkom gjennom de kvalitative intervjuene. For å utvikle et bedre tilbud til målgruppen, er det svært viktig at de offentlige virkemiddelaktørene tar tak i disse tilbakemeldingene. Det blir sentralt å utvikle et bedre grunntilbud før man tar i de mer avanserte behovene. Vi kommer nærmere tilbake til hvordan dette kan gjøres i kapittel 5.

⁵ Fylkeskommunene finansierer kompetansenettverkene.

⁶ <https://www.lokalmat.no/raad-og-laering/felles-kurskalender/kurs/kurs-i-sosiale-medier/>

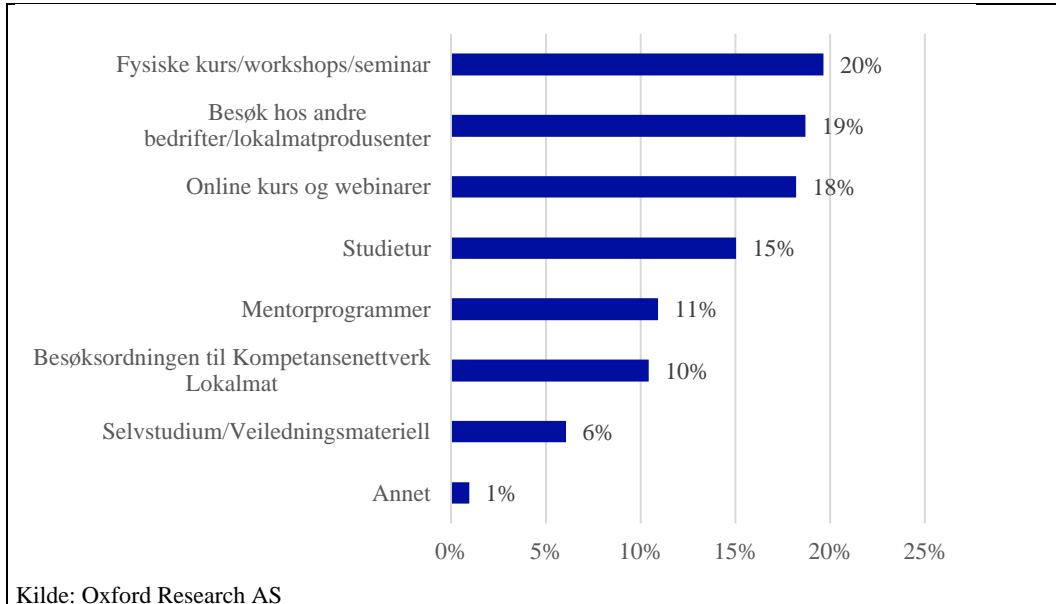
Figur 8: Det er flere offentlige aktører som tilbyr hjelp/støtte/veiledning til kompetansutvikling hos lokalmatbedrifter. Hvor enig er du/dere i følgende påstander knyttet til det samlede tilbudet? (n= 137; prosentandeler mindre enn 5% er ikke angitt i figuren)



Ønsket leveranseform

Kompetansetilbudet må leveres på en måte som er i tråd med bedriftenes ønsker. Figur 9 viser at lokalmatprodusenter i størst grad foretrekker fysiske kurs og workshops, besøk hos andre bedrifter og online kurs som gir fleksibilitet og tilgjengelighet. Studieturer og mentorprogrammer er også relativt populære, noe som indikerer behovet for personlig veiledning og inspirasjon.

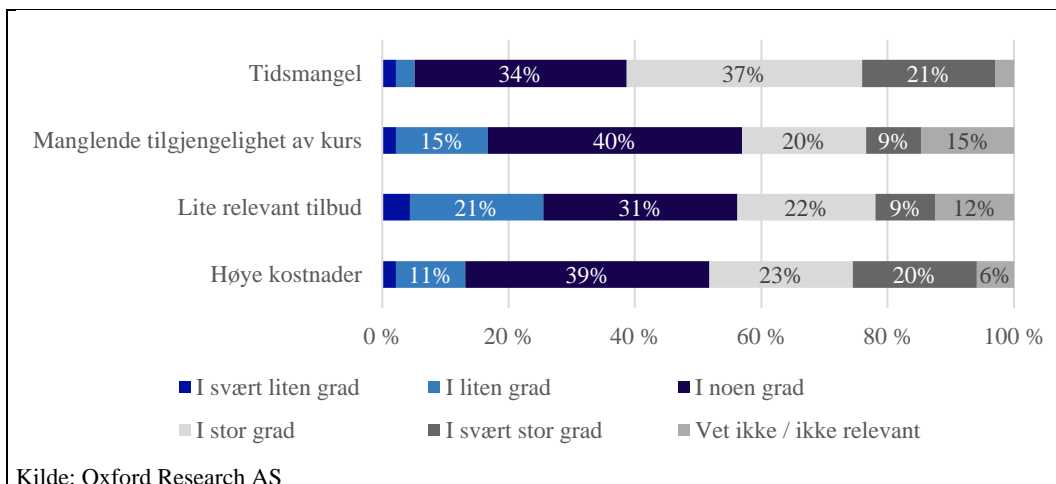
Figur 9: Hvilke typer kurs eller opplæringsprogrammer vil være mest nyttig for din bedrift? (Avkryssningsspørsmål, flervalg, n= 412)



Barrierer for kompetanseutvikling

For å kunne utvikle et mest mulig treffsikkert og relevant kompetansetilbud, må de offentlige virkemiddelaktørene ta hensyn til hva som er de sentrale barrierene for kompetanseutvikling blant lokalmatbedrifter (Figur 10). Som for små bedrifter generelt er tidsmangel den mest fremtredende utfordringen (58%), etterfulgt av høye kostnader (43%). Manglende tilgjengelighet (29%) og lite relevant tilbud (31%) representerer også visse barrierer.

Figur 10: Hvilke barrierer opplever bedriften i forbindelse med kompetanseutvikling? (n= 137; prosentandeler mindre enn 5% er ikke angitt i figuren)

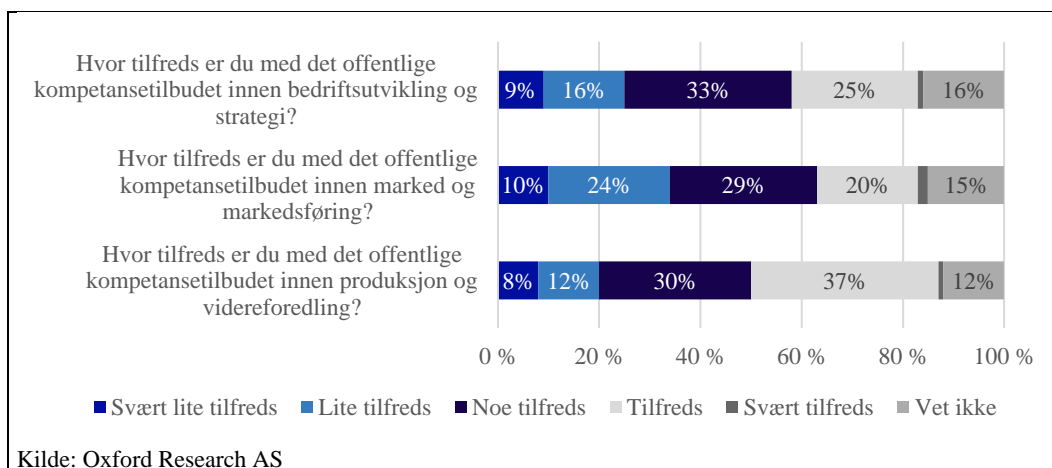


Samtidig må det tas hensyn til at kompetanseutvikling ikke er det eneste relevante virkemiddelet for utvikling av bedriftene. Et klart flertall (61%) anerkjenner viktigheten av kompetanseutvikling, men er opptatt av at dette må balanseres med andre behov. Dette understreker at selv om bedriftene ser verdien i å forbedre sine ferdigheter og kunnskap, må de naturligvis også prioritere investeringer som direkte påvirker deres produksjonskapasitet og markedsprestasjoner.

4.3 Utbyttet av tilbudene

Gjennom spørreundersøkelsen har vi fått produsentene til å vurdere hvor tilfredse de er med kompetansetilbudet innen både produksjon og videreforedling, marked og markedsføring og bedriftsutvikling og strategi (Figur 11). Resultatene viser at virksomhetene er mest tilfredse med tilbudet innen **produksjon og videreforedling**. Her er 39 % av respondentene tilfredse, 30 % noe tilfredse og 20 % lite tilfredse. Når det gjelder **bedriftsutvikling og strategi**, er bedriftene mindre tilfredse. 26 % svarer at de er tilfredse med tilbudet, 33 % noe tilfredse og 25 % lite tilfredse.

Figur 11: Hvor tilfreds er du med det offentlige kompetansetilbudet? (n=115-131; prosentandeler mindre enn 5% er ikke angitt i figuren)



Som Figur 11 viser er bedriftene minst fornøyde med det offentlige tilbudet innen **marked og markedsføring**. Her er kun 22 % tilfreds, mens 29 % er noe tilfreds og 34 % uttrykker misnøye. Slik Oxford Research ser det, bør det derfor legges inn et støt for å forbedre og utvikle og tilbudet. Dette gjelder både tilbudet innen marked og markedsføring i seg selv, men også hvordan dette kan samkjøres og integreres med det øvrige kompetansetilbudet.

4.4 Oppsummering

Det finnes et omfattende tilbud av kurs, veiledning og opplæringsprogrammer for lokalmatbedrifter, men det trenger forbedring på flere områder for å bedre dekke bedriftenes behov. Dette inkluderer både bedre koordinering og markedsføring, mer fokus på merkantile fag samt utvikling av mer integrerte og helhetlige tilbud:

- **Manglende koordinering og markedsføring.** Bedriftene har vansker med å finne frem til relevant kompetansetilbud på grunn av manglende koordinering og markedsføring av tilbudet. For bedriftene er det uklart hvilke aktører som tilbyr hva slags kompetanse. Kompetansetilbudet må være tilgjengelig og synlig på flere plattformer for å nå ut til et bredt spekter av brukere.
- **Ubalanse mellom fagområder.** Det er et godt tilbud innen produksjon og videreforedling, men lokalmatbedrifter får ikke et tilstrekkelig tilbud innen merkantile fag som markedsføring, økonomi, og strategi. Her har bedriftene et stort kompetansebehov.
- **Ønske om mer integrerte og helhetlige tilbud.** Bedriftene ønsker seg mer sammensatte og helhetlige kompetansetilbud som kombinerer produksjon og videreforedling med markedsføring, økonomi og strategi.

Bedriftenes tilfredshet med tilbudet med det eksisterende kompetansetilbudet varierer en god del. Bedriftene er mest fornøyde med tilbudet innen produksjon og videreforedling, mens de er minst fornøyde med tilbudet innen marked og markedsføring. Det er behov for å videreutvikle det merkantile tilbudet i stor grad for å møte bedriftenes kompetansebehov. Det bør utvikles et bedre grunntilbud før man tar tak i de mer avanserte behovene. I tillegg bør det merkantile tilbudet integreres i kursene innen produksjon og videreforedling.

I leveransen av kompetansetilbudet er det ønske om fleksible leveringsformer. Bedriftene foretrekker en blanding av fysiske kurs, online kurs og besøk hos andre bedrifter for å kunne tilpasse kompetansehevingen til sine behov. De største barrierene for kompetanseheving er mangel på tid og kostnadsnivået, noe som innebærer at tilbudene som gis ikke må være for omfattende.

5. Hovedfunn og anbefalinger

I dette kapittelet summerer vi opp hovedfunnene fra evalueringen samt presenterer våre forslag til videreutvikling av kompetanseporteføljen. Vi kommer både med anbefalinger som kan gjennomføres innenfor rammen av det eksisterende tilbudet samt skisserer noen helt nye tiltak.

5.1 Hovedfunn

5.1.1 Hva er bedriftens kompetansebehov?

Lokalmatbedrifter har behov for kompetanse på en rekke områder for å kunne vokse og lykkes på markedet. Dette inkluderer behovet for økt kunnskap om produksjonsteknikker, videreforedling, og mattrygghet. I tillegg er det nødvendig med kompetanse innen markedsføring, salgskanaler, økonomi, strategi og forretningsutvikling.

Bedriftene har generelt god kontroll på **produksjons- og foredlingsprosesser**, men det er et behov for mer inngående kunnskap om avanserte teknikker og prosesser. Spesifikke kompetanseområder her inkluderer råvarebehandling, mattrygghet og utvikling av nye produkter.

Lokalmatbedrifter er ofte produktorienterte og har et stort behov for kompetanse innen **marked og markedsføring**. Bedriftene mangler ofte kompetanse innen markedsstrategier, kundeanalyser, og digital markedsføring. De har særlig behov for bedre forståelse av forbrukeradferd og effektive salgskanaler for å nå ut til nye markeder og målgrupper.

Kompetanse innen **strategi og forretningsutvikling** er også viktig. Strategisk planlegging, økonomistyring, og innovasjon er avgjørende for å oppnå bærekraftig vekst. Bedriftene trenger støtte til utvikling av forretningsmodeller som kan tilpasse seg markedsendringer og utnytte nye muligheter.

Uavhengig av hvilket kompetanseområde det er snakk om, er det noen fellestrekk som man må ta hensyn til:

- Lokalmatbedriftene besitter ulike nivåer av kompetanse avhengig av størrelse og alder. Kompetansetilbudet må tilpasses denne variasjonen. For å nå fram til lokalmatbedriftene er det en fordel om tilbudet er særskilt tilpasset deres verdikjede og ikke kun bedrifter generelt.
- Det er et økende behov for dybdekunnskap innen alle tre hovedområdene. Det er behov for en god koordinering mellom aktørene for å håndtere denne utviklingen og sørge for at bedriftene får tilgang på den relevante kompetansen.

5.1.2 Er dagens tilbud dekkende for lokalmatbedrifters kompetansebehov?

Evalueringen viser at det finnes et omfattende tilbud av kurs, veiledning og opplæringsprogrammer for lokalmatbedrifter. Tilbudet trenger imidlertid å forbedres på flere områder for å bedre dekke bedriftenes behov. Dette inkluderer både bedre koordinering og markedsføring, mer fokus på merkantile fag samt utvikling av mer integrerte og helhetlige tilbud:

- **Manglende koordinering og markedsføring.** Bedriftene har vansker med å finne frem til relevant kompetansetilbud på grunn av manglende koordinering og markedsføring av tilbudet. For bedriftene er det uklart hvilke aktører som tilbyr hva slags kompetanse. Kompetansetilbudet må være tilgjengelig og synlig på flere plattformer for å nå ut til et bredt spekter av brukere.
- **Ubalanse mellom fagområder.** Det er et godt tilbud innen produksjon og videreforedling, men lokalmatbedrifter får ikke et tilstrekkelig tilbud innen merkantile fag som markedsføring, økonomi, og strategi. Her har bedriftene et stort kompetansebehov som bør dekkes bedre.
- **Ønske om mer integrerte og helhetlige tilbud.** Bedriftene ønsker seg mer sammensatte og helhetlige kompetansetilbud som kombinerer produksjon og videreforedling med markedsføring, økonomi og strategi.

Bedriftenes tilfredshet med tilbudet med det eksisterende kompetansetilbudet varierer en god del. Bedriftene er mest fornøyde med tilbudet innen produksjon og videreforedling, mens de er minst fornøyde med tilbudet innen marked og markedsføring. Det er behov å videreutvikle det merkantile tilbudet i stor grad for å møte bedriftenes kompetansebehov. Det bør utvikles et bedre grunntilbud før man tar tak i de mer avanserte behovene. I tillegg bør det merkantile tilbudet integreres i kursene innen produksjon og videreforedling.

I leveransen av kompetansetilbudet er det ønske om fleksible leveringsformer. Bedriftene foretrekker en blanding av fysiske kurs, online kurs og besøk hos andre bedrifter for å kunne tilpasse kompetansehevingen til sine behov. De største barrierene for kompetanseheving er mangel på tid og kostnadsnivået, noe som innebærer at tilbudene som gis ikke må være for omfattende.

5.2 Anbefalinger til videreutvikling

I dette delkapittelet presenterer vi våre forslag til videreutvikling av kompetanseporteføljen. Vi kommer både med anbefalinger som kan gjennomføres innenfor rammen av det eksisterende tilbudet samt skisserer noen helt nye tiltak. Anbefalingene er delt inn følgende områder:

- Overordnede grep – enklere og tydeligere organisering
- Produksjon og videreforedling
- Marked, strategi og forretningsutvikling

5.2.1 Overordnede grep - enklere og tydeligere organisering

For å videreutvikle det eksisterende tilbudet, er det helt avgjørende å gjøre noen overordnede grep. Tilbudet må både bli lettere å finne fram i, enklere og tydeligere organisert. Slik Oxford Research vurderer det, er det behov for:

- **Å lage en samlet oversikt over tilbudet som finnes.** Dagens tilbud oppfattes som lite oversiktlig, og nesten 9 av 10 lokalmatbedrifter mener det bør lages en samlet oversikt over tilbudet av offentlige støtteordninger til lokalmatbedrifter. Denne utfordringen bør virkemiddelaktørene ta tak i så raskt som mulig. Man bør i felleskap både bli enige om hva som bør inngå og hvordan oversikten skal utvikles. Det er både mulig å la seg inspirere av det arbeidet som Innovasjon Norge gjør i forbindelse med «en dør inn»-arbeidet, samt se på den oversikten som Skape i Rogaland har laget for etablerertilbudet i fylket⁷.
- **Bedre informasjonsformidling.** Det er tydelige indikasjoner på at informasjon om tilgjengelige kompetansetilbud ikke når alle aktørene i lokalmatbransjen. For å gjøre noe med det, er det behov for forbedret kommunikasjon og markedsføring av tilbudet som finnes. En samlet oversikt over tilbudet er et verktøy her, men også et ytterligere styrket samarbeid med sentrale aktører/nettverk i bransjen. Disse har gode forutsetninger for å nå ut med informasjonen til «sine» bedrifter.
- **En mer samlet og koordinert nasjonal innsats.** Aktørene må samarbeide enda bedre for å skape et mer samordnet og brukervennlig tilbud. Evalueringen viser at samarbeidet kanskje fungerte bedre før. Vi anbefaler at man får på plass en felles samarbeidsarena og tydeliggjør hvem som har det overordnede koordineringsansvaret. Det er også behov for å diskutere hvordan de ulike aktørene best mulig kan utnytte hverandres kompetanse og ressurser. Særlig bør man drøfte hvordan man kan skape gode «pakketilbud» der både produksjon og videreforedling ses i sammenheng med det merkantile tilbudet. Dette vil gi et bedre og mer integrert tilbud for bedriftene, som tar utgangspunkt i det samlede kompetanse- og utviklingsbehovet de har.
- **Styrket henvisningskompetanse.** De offentlige aktørene som tilbyr kompetanse til lokalmatbedrifter bør utvikle en bedre kultur for og bedre systemer for henvisning til andre relevante tilbydere. Dette vil bidra til å gi bedriftene bedre

⁷ <https://www.skape.no/>

tilgang til relevant kompetanse. En grunnstein i dette arbeidet vil være å utarbeide en samlet oversikt over tilbudet som finnes (se over for en utdyping).

Det er viktig at alle aktørene på lokalmat-feltet deltar i videreutviklingsarbeidet, men hvem som skal ha ansvaret for og organisere arbeidet bør bestemmes av Landbruks- og matdepartementet.

Ut over disse mulige tiltakene er det også noen andre momenter ved utformingen av kompetansetilbudet som det er viktig å passe på. Vi anbefaler at det:

- **Fortsatt legges vekt på nærhet.** I det videre er det viktig å opprettholde fokuset på nærhet til produsenten og et regionalt tilbud som bygger på et godt samarbeid med det regionale partnerskapet.
- **Utvikles flere digitale og nettbaserte opplæringstilbud.** Mange respondenter peker på praktiske utfordringer som hindrer deltakelse i kompetansehevende tiltak, som kostnader til reise og overnatting samt lange reiseavstander. For imøtekomme dette og supplere de fysiske kursene, bør det utvikles flere nettbaserte kurs. Slik Oxford Research vurderer det, vil både mer grunnleggende kurs og korte, spesialiserte kurs være egnede kandidater. Utvikling av slik digitalt tilbud vil gjøre det lettere for bedrifter å delta uavhengig av geografisk plassering.
- **Legges vekt på bevisstgjøring og motivasjon.** For å få flere bedrifter til å sette av tid til kompetanseutvikling og delta i kompetansehevende aktiviteter, bør en utnytte eksisterende arrangementer eller digitale kanaler for å fremheve betydningen av kontinuerlig læring og utvikling i bedriftene. Dette kan inkludere suksesshistorier og fordeler knyttet til kompetanseutvikling.

5.2.2 Produksjon og videreforedling

Kompetansenettverkene for lokalmat har et godt tilbud innen produksjon og videreforedling. Det er ikke behov for å gjøre noen store endringer her, men tilbudet må hele tiden videreutvikles i takt med endrede behov hos lokalmatbedriftene. Vi vil anbefale at man vurderer følgende grep:

- **Utvikle og tilby kurs og utdanningsløp som går mer i dybden.** Det finnes mye kompetanse i Norge som kan utnyttes her, men dersom kompetanseoppbyggingen er svært tidkrevende eller behovet gjelder et begrenset antall bedrifter, kan det være mest fornuftig å hente kompetanse fra andre land. Aktuelle kandidater her kan være produkter som vin, ost og spekemat.
- **Matfaglig mentor.** Gjennom å innføre en ordning med matfaglig mentor vil bedriftene ha en fast person som de kan henvende seg til og få hjelp fra. Dette trenger ikke være en omfattende ordning, men mer en fast kontaktperson som bedriftene kan henvende seg til. Bedriftene kan da få rask teknisk og strategisk

støtte med utgangspunkt i spesifikke fagområder. En god praktisk løsning her kan være Kompetansenettverk Lokalmat sitt forslag om en utvidet Besøksordning.

5.2.3 Marked, strategi og forretningsutvikling

Kompetanse knyttet til marked, strategi og forretningsutvikling henger tett sammen. Vi har derfor valgt å se dem samlet når det gjelder forslag til anbefalinger.

På et overordnet nivå er det et stort behov for å videreutvikle det merkantile tilbudet. Hjemmesiden til Lokalmat.no viser at det er et svært begrenset kurstilbud her⁸ og 7 av 10 lokalmatbedrifter påpeker at det er behov for å utvikle et mer omfattende tilbud innen markedsføring, økonomi og strategi. Det er svært viktig at dette blir tatt tak i for å løse det som nettopp er de største kompetanseutfordringene for lokalmatbedrifter. Mer utdypende anbefaler vi at følgende tiltak gjennomføres:

- **Utvikling og tilpassing av kurs.** Det bør videreutvikles og ruller ut skreddersydde kurs innen markedsføring, økonomi, strategi og forretningsutvikling. Det bør også utvikles spesialisert opplæring innen emballasjedesign, visuell markedsføring, valg av markedskanal, logistikk og digital markedsføring (inkludert opplæring i søkemotor-optimalisering og brukervennlighet på nettsider).
- **Styrket kapasitet innen det merkantile feltet.** For å utvikle et godt og oppdatert kompetansetilbud samt sikre gjennomføringskapasitet, er det nødvendig å styrke personellressursene. En mulighet er å opprette ekstra stillinger hos Stiftelsen Norsk Mat med personer med inngående erfaring fra dagligvarebransjen. Et annet alternativ er å legge stillingsressursene til Kompetansenettverk Lokalmat. Dette vil sikre en god geografisk dekning og en gunstig samkjøring med kompetansetilbudet innen produksjon og videreføring. Et tredje alternativ kan være å benytte seg av det generelle veiledningstilbudet som eksisterer. Dette vil gi et godt generelt tilbud, men det vil være ikke være like skreddersydd til lokalmatbedrifters behov.
- **Bedre samkjøring med tilbudet innen produksjon og videreføring.** Det merkantile tilbudet må utvikles på en slik måte at man også har små moduler som kan flettes inn i kursene knyttet til produksjon og videreføring. Dette krever et tett samarbeid mellom Stiftelsen Norsk Mat og Kompetansenettverk Lokalmat.
- **Styrke kompetansen om salgskanalene.** Det er behov for å styrke den kompetansen som mange rådgivere og veiledere har om de ulike salgskanalene. En måte å gjøre dette på er å arrangere noen kortfattede kurs. Dette vil bidra til å

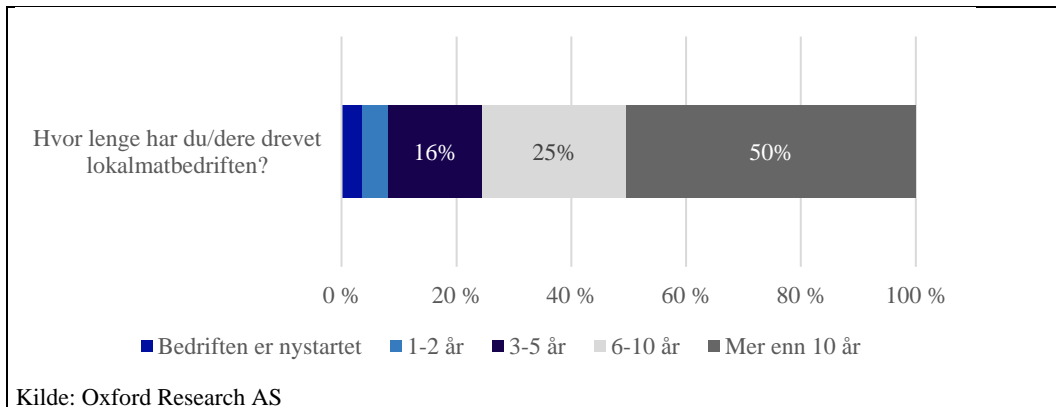
⁸ <https://www.lokalmat.no/raad-og-laering/felles-kurskalender/kurs/kurs-i-sosiale-medier/>

gi dem mer detaljert kunnskap om de viktigste salgskanalene, noe som vil gi bedre kvalitet på rådgivingen til lokalmatbedriftene.

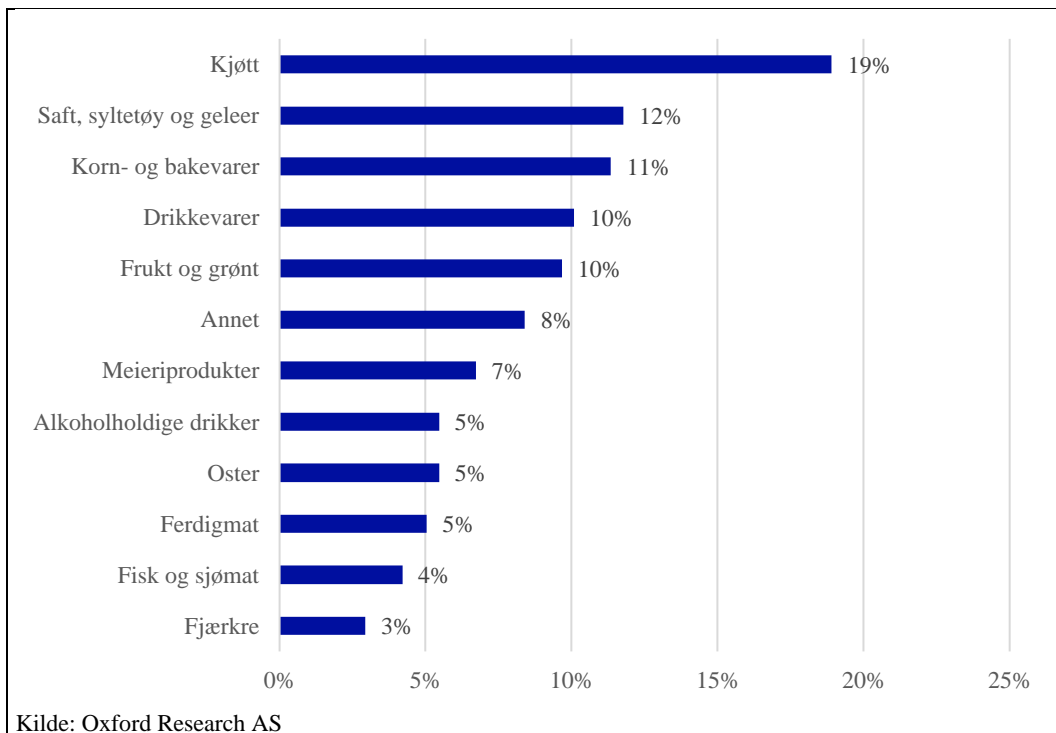
- **Bedre veiledning ved generasjonsskifte.** Bedriftene trenger veiledning i hvordan de kan planlegge for generasjonsskiftet på en god måte. Dette inkluderer å lage en plan for overføring av eierskap, økonomi og ledelse. I tillegg trenger bedriftene veiledning om hvilke finansieringsmuligheter som er tilgjengelige og hvordan de kan strukturere eierskapet på en måte som er gunstig for både den avtroppende og den nye generasjonen.
- **Styrke arbeidet med offentlige innkjøp.** Et tettere samarbeid med ulike offentlige aktører om offentlige innkjøp av lokalmat kan være med på å gi bedriftene markedsmuligheter. Det bør jobbes videre med hvordan man kan få dette til samt sentrale barrierer som forhindrer det.
- **Integrere ny teknologi.** Den teknologiske utviklingen skjer raskt på mange områder, men særlig skjer det mye når det gjelder kunstig intelligens. Det bør gis opplæring i hvordan kunstig intelligens kan tas i bruk for å optimalisere driften og markedsføringen. Dette vil særlig være aktuelt for de bedriftene som har vært på markedet en stund og har kommet godt på vei i utviklingsprosessen.
- **Støtte til demonstrasjon i dagligvarebutikker.** For å øke synligheten og salget av lokalmatprodukter i dagligvarebutikker, kan det vurderes å opprette en ordning med støtte til demonstrasjon av produkter.

6. Vedlegg

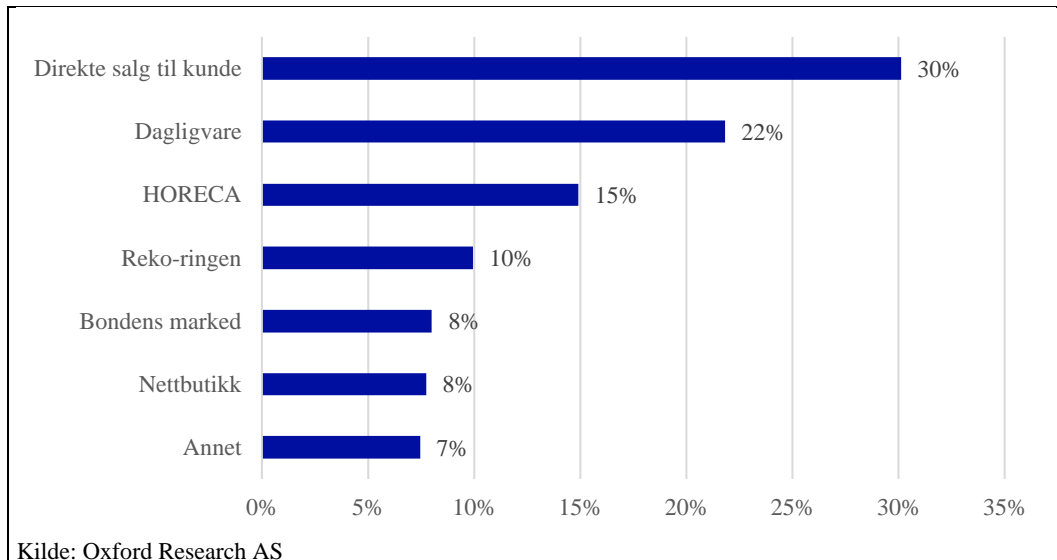
Figur v.1: Hvor lenge har du/dere drevet lokalmatbedriften? (n= 135; prosentandeler mindre enn 5% er ikke angitt i figuren)

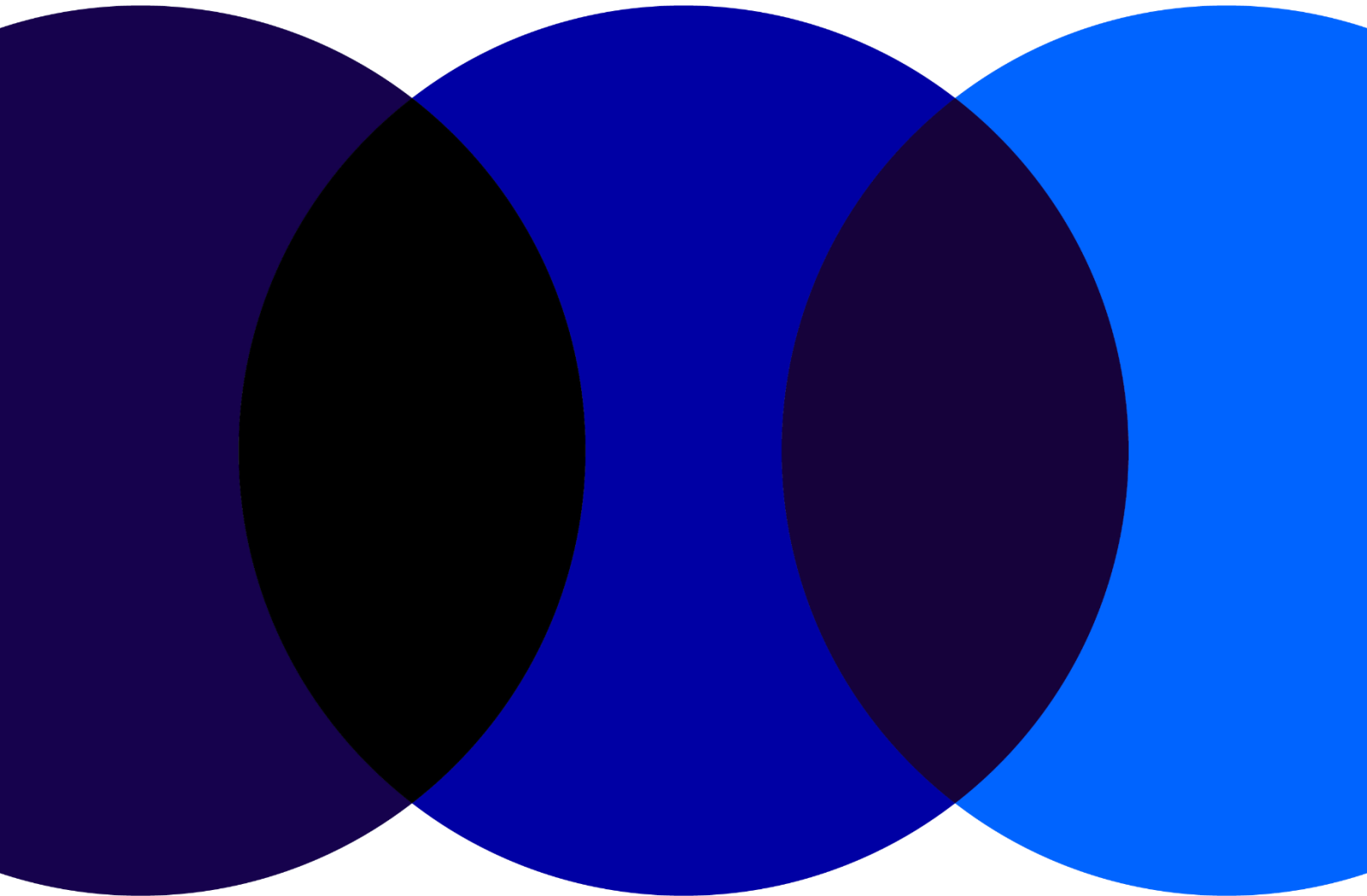


Figur v.2: Hvilke lokalmatprodukter produserer bedriften din? (Avkryssningsspørsmål, flervalg, n= 238)



Figur v.3: Hvilke salgskanaler benytter bedriften seg av? (Avkryssningsspørsmål, flervalg, n= 362)





OXFORD RESEARCH

Denmark

Oxford Research A/S
Vesterbrogade 149, Bld. 12
3rd flor, 1620 Copenhagen V
office@oxfordresearch.dk

Norway

Oxford Research AS
Østre Strandgate 12
4610 Kristiansand
post@oxford.no

Sweden

Oxford Research AB
Norrandsgatan 11
111 43 Stockholm
office@oxfordresearch.se

Finland

Oxford Research Oy
Eteläinen Hesperiankatu 18
LH 2, 00100 Helsinki
office@oxfordresearch.fi

Baltics/Riga

Oxford Research Baltics SIA
Kr.Valdemara 23-37, k.2
LV-1010, Riga
info@oxfordresearch.lv

Belgium/Brussels

Oxford Research c/o ENSR
5. Rue Archimède
Box 4, 1000 Brussels
office@oxfordresearch.eu