

---

RAPPORT 2009 – 1

---

# Matprogram med næringsverdi

*Evaluering av bedriftsrettede prosjekter i  
Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon  
og Nettverksprogrammet*

Johanne Kjuus

Jakob Utgård

Ivar Pettersen

Mads Svennerud

Lars Øystein Eriksen



**NILF**

Norsk institutt for  
landbruksøkonomisk forskning

---

<b>Serie</b>	Rapport
<b>Redaktør</b>	Agnar Hegrenes
<b>Tittel</b>	Matprogram med næringsverdi. Evaluering av bedriftsrettede prosjekter i Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon og Nettverksprogrammet.
<b>Forfattere</b>	Johanne Kjuus, Jakob Utgård, Ivar Pettersen, Mads Svennerud, Lars Øystein Eriksen
<b>Prosjekt</b>	E086 - Evaluering av bedriftsrettede prosjekter i Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon og Nettverksprogrammet
<b>Utgiver</b>	Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning (NILF)
<b>Utgiversted</b>	Oslo
<b>Utgivelsesår</b>	2009
<b>Antall sider</b>	141
<b>ISBN</b>	978-82-7077-742-6
<b>ISSN</b>	0805-7028
<b>Emneord</b>	Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon, VSP-mat, evaluering, effekter, primærprodusent, lønnsomhet, verdiskaping, Nettverksprogrammet

---

## Litt om NILF

- Forskning og utredning angående landbrukspolitikk, matvaresektor og -marked, foretaksøkonomi, nærings- og bygdeutvikling.
- Utarbeider nærings- og foretaksøkonomisk dokumentasjon innen landbruket; dette omfatter bl.a. sekretariatsarbeidet for Budsjettnemnda for jordbruket og de årlige driftsgranskingene i jord- og skogbruk.
- Utvikler hjelpemidler for driftsplanlegging og regnskapsføring.
- Finansieres av Landbruks- og matdepartementet, Norges forskningsråd og gjennom oppdrag for offentlig og privat sektor.
- Hovedkontor i Oslo og distriktskontor i Bergen, Trondheim og Bodø.

# Forord

---

Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon (VSP-mat) skal bidra til økt verdiskaping innenfor primærproduksjon og foredling, blant annet ved å stimulere innovasjon og produktmangfold. Programmet er forankret i Landbruks- og matdepartementet sin nasjonale strategi for landbruksbasert næringsutvikling, som har et mål om økt verdiskaping basert på råvarer fra det norske landbruket. VSP-mat vil i 2010 ha pågått i ti år. I den forbindelse skal myndighetene vurdere endringer i virkemiddelbruken.

Som en del av læringen underveis i programgjennomføringen, er det tidligere foretatt både følgeevaluering i oppstartsfasen og midtveiseevaluering av virkemidlet. For å komplettere tidligere evalueringer av VSP-mat, skal denne evalueringen bidra til at man i større grad får kjennskap til i hvilken grad VSP-mat kommer både primærprodusent og verdikjeden til gode. Evalueringen omfatter også en helhetlig vurdering av Nettverksprogrammet som er et eget delprogram under VSP-mat.

Prosjektet er finansiert av Innovasjon Norge, og er et utredningsprosjekt som er gjennomført med en ramme på ca. 4,5 månedersverk. Arbeidet har bl.a. vært basert på en dialog med aktører i matsektoren og involvert en referansegruppe bestående av Per Harald Agerup (Norges Bondelag), Olaf Godli (Norsk Bonde- og Småbrukarlag), Silje Johnson (Landbruks- og matdepartementet), Gabriella Dånmark (KSL Matmerk), Reidar Olsen (Statens landbruksforvaltning), Gunhild A. Dalen (Nofima Mat), Britt Sauar (Epleblomsten) samt oppdragsgiver ved Gry Monsen, Ann-Mari Skinne, Ola Rusaanes, Arne Folkestad og Inger Solberg. Vi er takknemlige for nyttige kommentarer og bidrag til arbeidet gjennom diskusjoner i referansegruppemøter og som intervju- og samtalepartnere. Vi vil også benytte anledningen til å takke alle bedriftene som har svart på spørreundersøkelsene og deltatt i dybdeintervjuer.

NILF har som forsknings- og utredningsmiljø ansvar for analyser og rapportens konklusjoner. Hos NILF har Johanne Kjuus, Jakob Utgård, Ivar Pettersen, Mads Svennerud og Lars Øystein Eriksen bidratt i utredningen. Dr. scient Ola Flaten, Asbjørn Veidal og Arnstein Øvrum. Rapportredigering er utført av Anne Bente Ellevold. Ansvar for prosjektet, ikke minst for gjenværende feil og svakheter, hviler hos forfatterne.

Oslo, mars 2009

Ivar Pettersen  
Direktør



# Innhold

---

SAMMENDRAG .....	1
SUMMARY .....	5
1 INNLEDNING .....	7
2 ET PROGRAM FOR VERDISKAPING .....	9
2.1 Kort om VSP-mat .....	9
2.2 VSP-mat som politisk satsing .....	11
2.3 Formål og problemstillinger .....	13
3 METODE FOR EVALUERING AV EFFEKTER .....	15
3.1 Metode .....	15
3.1.1 Gjennomføring av spørreundersøkelse .....	16
3.1.2 Casestudier .....	19
3.1.3 Bruk av sekundærdata .....	21
3.2 Evaluering av effekter i verdikjeden .....	21
3.2.1 Hvordan måle lønnsomhet og verdiskaping? .....	22
3.2.2 Noen betraktninger rundt å gi støtte til hele verdikjeden .....	24
3.2.3 Utdfordringer ved å måle prosjektets effekter .....	26
4 VSP-MATS BETYDNING FOR STØTTEMOTTAKERE .....	29
4.1 Hvem har fått støtte fra VSP-mat og til hva? .....	29
4.1.1 En stor andel av ressursene kanaliseres ikke gjennom bedriftsrettede prosjekter .....	29
4.1.2 Stabile målgrupper med varierende fokus .....	30
4.1.3 Store prosjekter til store aktører .....	32
4.1.4 Betydelig andel samarbeid i prosjektene .....	33
4.1.5 Prosjekter med nyskaping i fokus .....	34
4.2 I hvilken grad er VSP-mat prosjektutløsende? .....	36
4.3 Forhold som kan begrense effektmålingen .....	38
4.3.1 Fortsatt noen pågående prosjekter .....	38
4.3.2 Fortsatt en del resultater som ikke er realisert .....	39
4.4 Økonomiske effekter for støttemottaker .....	41
4.4.1 Positiv vurdering av effekt på lønnsomhet og konkurransevne .....	41
4.4.2 Mulige årsaker til økt lønnsomhet .....	42
4.4.3 Prosjektene har først og fremst hatt betydning for omsetningen .....	47
4.4.4 Økt arbeidsinnsats er i stor grad oppveid av økt lønnsomhet .....	51
4.5 Effekter på samfunnsmessige mål .....	52
4.5.1 VSP-mat har betydning for både etablering og ivaretagelse av bedrifter og årsverk .....	53
4.5.2 Positivt bidrag til motivasjonen for fortsatt drift .....	54
5 EFFEKTER FOR PRIMÆRPRODUSENT .....	55
5.1 Bidrar egne prosjekter til økt lønnsomhet? .....	55
5.1.1 Positiv egenvurdering av lønnsomhet og konkurransevne .....	55
5.1.2 Både pris- og volumøkning har bidratt til økt lønnsomhet .....	57
5.1.3 Prosjektene har også påvirket produksjonskostnadene .....	61

5.1.4	Bedre effekt på omsetningen enn driftsresultatet .....	62
5.1.5	Arbeidsinnsatsen har økt, men prosjektet er verdt innsatsen .....	63
5.2	Hvilke effekt har andres prosjekter hatt for primærprodusentens lønnsomhet? .....	64
5.2.1	Øvrige aktører opplever at prosjektene har vært til fordel for primærprodusentene .....	65
5.2.2	Økt volum og pris har ført til økt lønnsomhet.....	67
5.3	Effekt på samfunnsmessige mål .....	69
6	EFFEKTER FOR VERDIKJEDEN .....	71
6.1	Samspill i verdikjeden for mat .....	71
6.1.1	Kjøper fra primærprodusent, selger gjennom direkte salgskanaler.....	71
6.1.2	Prosjektene har bidratt til nye salgskanaler og nettverk .....	73
7	VURDERING AV VSP-MATS MÅLOPPNÅELSE .....	77
7.1	Bidrar VSP-mat til oppgitte mål? .....	77
7.1.1	Positive lønnsomhetseffekter generelt og for bøndene spesielt .....	77
7.1.2	Stor vekt på volumeffekter .....	78
7.1.3	Bidrag til produktmangfold, kvalitet og nye distribusjonskanaler .....	78
7.1.4	Bønder bidrar til økt måloppnåelse .....	79
7.1.5	Sysselsettingen øker .....	80
7.1.6	Bidrar til oppnåelse av gitte mål.....	81
8	EVALUERING AV NETTVERKSPROGRAMMET .....	83
8.1	Innledning.....	83
8.2	Om Nettverksprogrammet.....	84
8.3	Metode og datamateriale .....	85
8.4	Administrativ organisering av Nettverksprogrammet.....	87
8.4.1	Mye ansvar er lagt til Nofima Mat .....	87
8.4.2	Gode administrasjonsrutiner og akseptabelt ressursbruk .....	88
8.4.3	Gjennomgående positiv vurdering av administrering og gjennomføring av nettverkene.....	92
8.5	Målsetninger og deltakelse i programmet .....	93
8.5.1	Tilfredsstillende måloppnåelse.....	93
8.5.2	Deltakerne er stort sett matindustribedrifter.....	98
8.6	Nettverksprogrammets betydning for bedriftenes utvikling .....	101
8.7	Effekter av Nettverksprogrammet .....	104
8.7.1	Liten økonomisk effekt for deltakerne .....	104
8.7.2	Marginal effekt for øvrige aktører i verdikjeden.....	107
8.7.3	Klare kompetanse- og nettverkseffekter.....	110
8.7.4	Deltakelsen oppleves å være verdt innsatsen .....	113
8.8	Vurderinger av måloppnåelse i Nettverksprogrammet .....	115
	REFERANSER .....	117
	VEDLEGG .....	119

# Sammendrag

---

*Verdiskapingsprogrammet for mat ble igangsatt for å øke verdiskapingen basert på norske matressurser. Etter hvert har programmet fått hele leveringskjeden fra jord til butikk som virkeområde, men siktemålet er stadig å skape positive lønnsomhetseffekter for primærprodusentene. Våre resultater sannsynliggjør at det er positive lønnsomhetseffekter av tiltaket, og at bøndene er relativt mer fornøyd med lønnsomhetseffektene enn andre støttemottagere. Innenfor programmet foregår det et eget nettverksprogram som skal styrke kompetansen i matsektoren. Også dette virkemidlet får klart positiv vurdering fra deltagerne, men tiltaket er for lite til å kunne identifisere målbare lønnsomhetseffekter. Det er viktig for måloppnåelsen ved utviklingsprosjekter at primærprodusentene er med i prosjektene. Resultatene tilsier bl.a. sterkere vektlegging av primærprodusenter og samarbeid med primærleddet i prosjektvurderingen.*

Verdiskapingsprogrammet for mat (VSP-mat) vil i 2010 ha pågått i ti år. I den forbindelse skal myndighetene vurdere endringer i virkemiddelbruken. Som en del av læringen underveis i programgjennomføringen, er det tidligere foretatt både følgeevaluering i oppstartsfasen og midtveisevaluering av virkemidlet. For å komplettere tidligere evalueringer og samtidig dekke Nettverksprogrammet innenfor VSP-mat, utlyste derfor Innovasjon Norge i 2008 en utfyllende evaluering. Evalueringen har et begrenset temaområde i forhold til generelle evalueringer av virkemidlene: Vi har primært vært opptatt av lønnsomhetseffekter i de bedriftsrettede prosjektene i VSP-mat, med vekt på primærprodusentene. I tillegg er Nettverksprogrammet, som er en egen delaktivitet under VSP-mat, evaluert. For å vurdere hvilke lønnsomhets- og verdiskapingseffekter VSP-mat har for støttemottaker, primærprodusent og verdikjeden som helhet, er det i evalueringen benyttet en kvantitativ spørreundersøkelse som er komplettert med casestudier.

## **Positive lønnsomhetseffekter generelt og for bøndene spesielt**

Virkemidlene oppfattes generelt å gi positiv effekt for lønnsomheten i virksomhetene som mottar støtte. Ca. 61 prosent av støttemottakerne mener prosjektet har vært viktig eller svært viktig for lønnsomheten, mens 57 prosent oppgir det samme for konkurranseevnen. Hovedinntrykket er at primærprodusentene i hovedsak opplever mest positive lønnsomhetseffekter, og hhv. 63 prosent og 66 prosent av primærprodusentene oppgir at prosjektet har vært viktig eller svært viktig for lønnsomheten og konkurranseevnen. Også når det gjelder effekt på omsetning er primærprodusentene mer positive, der 64 prosent av støttemottakerne oppgir at prosjektet har bidratt til økt omsetning mens 72 prosent av primærprodusentene oppgir det samme. Spørsmålet om fordelingen av gevinsten mellom primærprodusenter og andre aktører i verdikjeden, er et hovedspørsmål i evalueringen. I prosjekter der primærprodusent selv ikke er støttemottaker ser det ut til at involvering av samarbeidspartnere i prosjektet gir en positiv effekt på primærprodusent. Av de som har samarbeidet med primærprodusent eller øvrige aktører i verdikjeden oppgir 55 prosent at prosjektet i stor grad også har hatt effekt for primærprodusent.

## **Stor vekt på volumeffekter**

For norsk matnæring som helhet, kan det ha betydning om virkemidlet bidrar til økte produktverdier, volumer eller reduserte kostnader. Prisøkninger gjennom økt verdi på produktene tilfører matsektoren ekstra betalingsvilje, også kostnadsreduksjoner der denne tilfører næringen ny teknologi og nye samarbeidsformer vil være nyttig for næringen som helhet. Rene volumøkninger i et marked med begrenset samlet etterspørsel vil kunne gå på bekostning av andre produsenter. Vi finner imidlertid noe større forekomst av volumeffekter enn priseffekter. Blant støttemottakerne oppgir 65 prosent at prosjektet har fått en økning i salgsvolumet, 52 prosent har fått økt pris og 25 prosent har fått reduserte enhetskostnader. Kostnadsreduksjoner er lite vektlagt, bl.a. fordi programmet ikke har vektlagt ordinær produktivitetsforbedring.

## **Positiv pavirkning på produktmangfold, kvalitet og distribusjonskanaler**

VSP-mat har betydning for produktmangfoldet i norsk matsektor. Prosjektene bidrar i stor grad til nye produkttegnegenskaper, der totalt 70 prosent oppgir at de har utviklet nye produkter/tjenester. Årsaken til at aktørene oppnår bedre priser, er først og fremst at det er utviklet produkter med spesiell kvalitet (61 prosent) og ny emballasje/design (29 prosent). VSP-mat har som mål å arbeide med verdiskapingen i hele verdikjeden. Prosjektene som gjennomføres med støtte fra VSP-mat bidrar til et mer mangfoldig distribusjonsmønster, spesielt når det er bøndene som er støttemottakere. Ca. 77 prosent av primærprodusentene selger produktene sine gjennom direkte salgskanaler, der lokale butikker og direkte til forbruker gjennom Bondens marked etc. er de salgskanalene som oftest benyttes.

## **Bøndenes medvirkning er viktig for lønnsomheten**

Det ser ut til at primærprodusent som støttemottagere eller samarbeidspartnere bidrar til økt måloppnåelse. For det første er bøndene, som nevnt, mer fornøyd med lønnsomhetseffektene enn andre støttemottagere. Videre er oppfatningen at det er svake eller ingen positive lønnsomhetseffekter for bøndene og primærproduksjonen der prosjektet verken har bønder som støttemottagere eller samarbeidspartnere. Til sist er evnen til å utvikle nye distribusjonskanaler på siden av dagligvarekjedene også mer utpreget der bonden er støttemottager.

## **Eget nettverksprogram med kompetansebyggende effekt**

Nettverksprogrammet er en spesiell del av VSP-mat med egen administrasjon og et spesifikt, avgrenset formål i forhold til helheten i programmet. Programmet utgjør om lag fem til ti prosent av de årlige bevilgningene over VSP-mat. Nettverksprogrammet har som primært mål å bidra til de samme egenskaper ved matsektoren som VSP-mat, og måloppnåelsen oppfattes å være høy. Nettverksprogrammet styrker derfor leveringskjeder basert på norske råvarer. Det er sannsynlig at styrkede verdikjeder også kommer råvareprodusentene til gode, men virkningen er trolig mer indirekte og mer usikker enn der primærprodusentene deltar direkte. En av grunnene til mer indirekte og usikre effekter er at prosjektet først og fremst er kompetansebyggende og involveringen begrenset for den enkelte virksomhet.



## Vurdering av programmets måloppnåelse

VSP-mat er et program som viser god måloppnåelse også når det gjelder lønnsomhetsmålet. Vi kan imidlertid ikke sette verdi på effektene og dermed heller ikke konkludere om verdien av effektene oppveier kostnadene. Vi kan imidlertid antyde noen muligheter for ytterligere å styrke måloppnåelsen. Evalueringen taler for at følgende endringsmuligheter vurderes nærmere:

- *Økt andel av midlene tilføres prosjekter med primærprodusent som støttmottaker eller samarbeidspartner*
- *Økt vektlegging av pris- og verdieffekter*
- *Fortsatt vektlegging av hel leveringskjede gjennom krav til nettverk og samarbeid*
- *Mindre vekt på sysselsetting, økt vekt på kostnadsreduksjon der denne tilfører næringen ny teknologi eller nye samhandlingsformer*

Som en del av virkemidlene over jordbruksavtalen, er VSP-mat et spesifikt virkemiddel rettet mot produktutvikling og derigjennom styrket konkurransevne for norsk matproduksjon. VSP-mat utgjør grovt anslått rundt en halv prosent av samlet økonomisk virkemiddelbruk når man inkluderer skjermingsstøtten. Det meste av virkemidlene bidrar til å opprettholde matforsyning på råvareleddet i Norge og styrke inntektsgrunnlag og sysselsetting i landbruket.

VSP-mat skal være spesifikt rettet mot helheten i leveringskjedene, kvalitet og produktutvikling. Innenfor de rammene som målene for virkemidlet i dag setter, synes programmet å bli gjennomført på en målrettet og effektiv måte. Det samlede virkemiddelbildet kan tale for at VSP-mat får en spisset rolle blant den samlede virkemiddelbruken, hvor det legges mer ensidig vekt på verdiøkning av landbrukets råvarer. Å vurdere endringer i målene for virkemiddelbruken, ligger imidlertid utenfor oppgaven for denne evalueringen.



# Summary

---

In 2010 the programme for value adding in the food sector (VSP-mat) will have been running for ten years, and so the authorities will consider changing the policy instruments. Prior to the present evaluation it has been conducted a process evaluation and a mid-term evaluation, as part of a continuous learning process throughout the programme period. In 2008 Innovation Norway announced a new complementary evaluation in order to supplement prior evaluations as well as to cover the network programme. Thus this evaluation has a limited scope compared to general evaluations of policy instruments: We focus primarily on value creation in relation to the primary producers and on the network programme. In order to evaluate the effects on profitability and wealth creation our methodological approach has been to use a quantitative survey supplemented by case studies.

## **Positive effect on wealth creation in general and especially for the farmers**

The programme is perceived to have a positive effect on profitability by the receiving enterprises. About 61 % of actors that receives financial support find that the project has been important or very important for profitability, while 57 % finds this to be true also for the competitiveness. The main impression is that the primary producers experience a higher profitability effect than the others. Respectively 63 % and 66 % of the primary producers state that the project has been important or very important for profitability and competitiveness. The primary producers are more positive also when it comes to turnover. Here 64 % of the receivers of support find that it contributes to increased turnover, while 72 % of the primary producers find the same. Effects on wealth distribution between primary producers and other actors is a major concern of this evaluation. When others than the primary producers receive support it seems that the primary producers gains through involvement as collaborators in the project. 55 % of those cooperating with primary producers or other actors find that the project has a large effect on the primary producers.

## **Large effects on volume**

For the food sector at large it may be relevant to assess if the programme contributes to increased product values, volumes and reduced costs. We do however find a larger volume effect than price effect. 65 % state that the project affected the volume, 52 % state that they get a higher price while 25 % has reduced costs. Cost reduction is prioritised in a lesser degree due to among other things that the programme has put little weight on ordinary productivity increase.

## **Positive effect on diversity, quality and distribution channels**

VSP-mat affects the diversity in the Norwegian food sector. The projects contribute in a large degree to new products or services. 70 % state that they have developed new products or services. The reason for getting higher prices is primarily the development of products with a special quality (61 %) and new packing/design (29 %). The projects contribute to more diverse distribution, especially when the receivers of the support are primary producers. About 77 % of the primary producers

sell their products through direct channels and the local shop or a Farmers Market is the most frequent channels.

### **Involvement of primary producers is important for profitability**

It seems that involvement of the primary producers as receivers of financial support or as collaborative partners contributes to increased goal achievement. First of all the primary producers are more satisfied with profitability effects than others. Furthermore, the view is that there's a weak or non existing link between wealth creation for farmers and projects without farmers as collaborators or direct receivers. Finally, the ability to develop new distributional channels is better when the farmer is receiver of the support.

### **A Network Programme With effects on Competencies**

The network programme is a particular part of VSP-mat with its own administration and a specific, limited objective compared to the entire programme. The programme makes out about five to ten percent of the yearly funding of VSP-mat. The network programme has as its primary objective to contribute to the same effects as VSP-mat, and goal achievement is perceived to be high. Thus the network programme strengthens supply chains based on Norwegian food raw materials. It's probable that this strengthening of the supply chains also affect the primary producers, but the effects are probably in a more indirect way and more uncertain compared to when the primary producers take direct part in the projects. A reason for this more indirect and uncertain effect is that the projects first and foremost are building competencies and the involvement is limited for each enterprise.

### **Programme effectiveness**

VSP-mat shows good achievement when it comes to measurement of profitability. However, we cannot estimate the value of these effects and thus we cannot conclude whether the effects of the value creation are larger than the costs. We can still suggest some possibilities for additional strengthening of the programme achievement. The evaluation indicates that the following changes should be considered:

- *Increasing the funds to projects with the primary producers as direct receiver or collaborator to the project*
- *Increased weight on price- and value creation*
- *Continued weight on the whole supply chain with requirements to network and cooperation*
- *Less weight on employment, increased weight on cost reduction where this supply the sector with new technology and new ways of interacting*

# 1 Innledning

---

***Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon***  
***- et program for innovasjon og mangfold på matområdet.***  
***(Landbruksdepartementet, 2001)***

Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon, også kalt VSP-mat, er et program for norsk matproduksjon med formål om å bidra til økt verdiskaping innen primærproduksjon og foredling samt omstilling av norsk landbruk gjennom mer innovasjon og produktmangfold (Landbruksdepartementet, 2001). Programmet, slik det er utformet i dag, er forankret i Landbruks- og matdepartementet sin nasjonale strategi for landbruksbasert næringsutvikling «Ta landet i bruk», som på matområdet har som mål å øke verdiskaping basert på råvarer fra det norske landbruket (Landbruks- og matdepartementet, 2007). VSP-mat ble startet opp i 2001 og er et tiårig program med en årlig ramme på 60–100 mill. kroner.

Evalueringen har sitt initiativ i at Innovasjon Norge ønsket en bredere dokumentasjon av i hvilken grad VSP-mat fører til økt lønnsomhet og verdiskaping for primærprodusent og verdikjeden forøvrig, enn det som var dokumentert i tidligere evalueringer. Dette er dermed en begrenset evaluering som først og fremst ser på i hvilken grad bedriftsrettede prosjekter i verdikjeden har ført til økt lønnsomhet/verdiskaping hos støttemottaker generelt og hos primærprodusent spesielt. Det ligger ikke innenfor evalueringens rammer å se nærmere på forhold som Innovasjon Norges rolle, administreringen av prosjektene etc. eller breddetiltakene i VSP-mat (dvs. kompetansenavene, Bondens marked ol.).

I tillegg til dybdeevalueringen av bedriftsrettede prosjekter i VSP-mat skal denne evalueringen også ta for seg Nettverksprogrammet som er et eget delprogram under VSP-mat. Programmet har som formål å hjelpe bedrifter til mer effektive produksjonsmetoder og høyere produktkvalitet på eventuelt eksisterende eller nye markeder (Nofima Mat, 2009). Nettverksprogrammet, som ble startet opp allerede i 1995 ble innlemmet i VSP-mat i 2002. Årlig benyttes det 4–6 mill. kroner til dette programmet over VSP-mat. I denne evalueringen har man for Nettverksprogrammet sett på om nettverksdeltakelsen har bidratt til å øke deltakers lønnsomhet/verdiskaping og også i hvilken grad dette kommer primærprodusenten til gode. Evalueringen av Nettverksprogrammet omfatter i tillegg en gjennomgang av den administrative organiseringen av programmet.

Rapporten er delt inn i to deler: Den første delen omfatter kapittel 2 til 7 og tar for seg evalueringen av VSP-mat. I kapittel 2 presenteres formål og problemstillinger for evalueringen av VSP-mat, mens kapittel 3 beskriver metode og det faglige grunnlaget for evalueringen. I kapittel 4, 5 og 6 blir programmets effekter for støttemottaker, primærprodusent og verdikjeden vurdert, mens kapittel 7 oppsummerer resultatene for dybdeevalueringen av VSP-mat. I del to (kapittel 8) blir Nettverksprogrammet evaluert.



## 2 Et program for verdiskaping

---

*Det overordnede landbrukspolitiske målet på matområdet er økt verdiskaping basert på råvarer fra det norske landbruket, for derigjennom å bidra til et levende landbruk over hele landet. Ut i fra denne målsetningen har VSP-mat som formål å legge til rette for utvikling og produksjon av norske matvarer med mål om styrket konkurransevne og lønnsomhet både for primærprodusent og verdikjeden forøvrig. Som følge av at det innen statlig sektor synes å være en noe ulik oppfatning av i hvilken grad VSP-mat oppfyller de samfunnsmessige målene som er satt for programmet, vil vi i denne dybdeevalueringen belyse bedriftsrettede prosjekters betydning for støttemottakers og primærprodusentens lønnsomhet og verdiskaping.*

### 2.1 Kort om VSP-mat

VSP-mat ble etablert i 2001 med jordbruksavtalepartene som initiativtaker og er et av de sentrale virkemidlene for å nå målene om landbruksrettet næringsutvikling. Hensikten med programmet er å skape mer innovasjon og større mangfold på matområdet, med det formål å gi økt verdiskaping og lønnsomhet for primærprodusent og verdikjeden forøvrig. Programmet finansieres med midler over Jordbruksavtalen, med unntak av 2004–2006 da finansieringen kom direkte fra Statsbudsjettet.

Innovasjon Norge har ansvar for å gjennomføre og administrere VSP-mat på oppdrag fra Landbruks- og matdepartementet. Tidligere ble programmet koordinert av et eget programstyre, men dette ble nedlagt i 2005 og erstattet av et rådgivende utvalg, Faglig Møtearena mat. Faglig Møtearena mat fungerer som en viktig rådgiver overfor Innovasjon Norge i strategisk videreutvikling av programmet. Møtearenaen har som oppgave å komme med innspill for å finne frem til hvor utfordringene for småskalaprodusenter av mat er, og hvilke tiltak som kan gjennomføres for å styrke konkurransekraften hos denne målgruppen. Selv om beslutningsstrukturen har endret seg i løpet av programperioden, har selve mål- og hovedstrategien for programmet ligget fast i hele perioden (Innovasjon Norge, 2008a).

VSP-mat er først og fremst et program rettet mot personer og bedrifter som ønsker å utvikle virksomheten på basis av norske landbruksråvarer med fokus på unike produkter med kvalitet og særpreg. Målgruppene for programmet er først og fremst (Innovasjon Norge, 2004):

- Primærprodusenter som råvareleverandører til volumindustrien og leverandører til foredlingsbedrifter som utvikler spesialiteter samt gårdsmatprodusenter
- Matindustribedrifter
- Reiselivsbedrifter med matproduksjon eller servering
- Handelsbedrifter/grossister (indirekte målgruppe)

Til disse kan VSP-mat tilby både finansielle løsninger og kompetanse innen handlingsområdene (Innovasjon Norge, 2009):

- Marked og salg (markedsvurdering/-test, markedssegmentering, markedsaktiviteter for bedrifter, bransjer og regioner)
- Markedsorientert produktutvikling av produkter med høy kvalitet
- Kompetanse og bedriftsutvikling (sikre evne og vilje til omstilling av bedriften, inkl. leveringsevne og bygge opp nødvendig internkompetanse).

I alle satsingene ligger det en forutsetning om at det skal slå ut i økt verdiskaping for primærleddet og verdikjeden forøvrig.

Totalt har det i perioden 2001–2007 blitt innvilget 577,3 mill. kroner til prosjekter over VSP-mat. Hvor mye som har blitt innvilget i støtte hvert år har imidlertid variert en del. Dette fordi innvilget støtte bl.a. avhenger av antall prosjekter som innvilges og størrelsen på prosjektene. Innvilget støtte lå for eksempel på 100,4 mill. kroner i 2003 mot 59,2 mill. kroner i 2007. Fordelingen av midlene over VSP-mat kan i prinsippet deles i to:

- Støtte til bedriftsrettede prosjekter i verdikjeden.
- Støtte til breddetiltak innen matfaglige og forretningsmessige områder.

### **Bedriftsrettede prosjekter i verdikjeden**

De bedriftsrettede midlene kan gi støtte til prosjekter innen områdene:

- Forretningsmessige forhold, som kompetansetilførsel innen for eksempel ledelse, økonomi, salg og markedsføring m.m.
- Matfaglige forhold, som produktutvikling og markedsføring, produksjon og mattrygghet m.m.
- Fysiske investeringer, men da kun unntaksvis hvis disse er en helt nødvendig del av virksomhetens satsing.

For å sikre en best mulig forvaltning av tilskuddsmidlene, er det etablert et eget policynotat med retningslinjer for bruk av midlene. Det er i retningslinjene lagt føringer for bl.a. Innovasjon Norges finansieringsandel. Dette innebærer at tilskuddene kan gis til delvis dekning av myke investeringer, og det kan gis tilskudd til inntil 50 prosent av totale investeringer. I tillegg kan det unntaksvis gis tilskudd til fysiske investeringer, men da kun en begrenset andel av totalkostnaden. Det er også lagt en rekke føringer for saksbehandlingen som bl.a. skal sikre at prosjektene er av innovativ karakter og programmet åpner for å gi støtte til både for- og hovedprosjekter (Innovasjon Norge, 2004 og 2008c).

### **Breddetiltak**

Støtten til breddetiltakene omfatter bl.a.:

- Nettverksprogrammet, som forvaltes av Nofima Mat.
- Kompetansenettverket for småskala matproduksjon, som består av fem regionale kompetansenav.
- Mobiliseringstiltak, da først og fremst i regi av Fylkesmannen, som for eksempel «Jeg fant, jeg fant».
- Markedstiltak, som bl.a. Bondens marked, bransjesatsninger og matfestivaler (Grüne Woche, Bønder i byd`n, Matstreif m.m.).



Breddetiltakene har i stor grad en funksjon ved at de skal stimulere til aktiviteter som direkte eller indirekte kommer bonden og verdikjeden som helhet til gode. Hovedmålet med de regionale kompetansenavnene er eksempelvis å utnytte og koordinere matfaglige kompetansmiljø over hele landet med sikte på å øke verdiskapingen hos småskala matprodusenter. Gjennom ulike mobiliseringstiltak har man bidratt til at primær- og småskalaprodusenter innen mat og reiseliv har fått tilført kompetanse for å utvikle og muliggjøre prosjektideer. Dette tiltaket var spesielt nødvendig i oppstartsfasen av VSP-mat. Gjennom arrangement av ulike matfestivaler og etablering av nye markedskanaler har VSP-mat også bidratt til et økt fokus på mangfoldet i norsk matproduksjon og derigjennom skapt verdiskapingsmuligheter for aktørene i verdikjeden som man ellers ikke ville ha fått. Med unntak av Nettverksprogrammet, er ikke breddetiltakene en del av denne evalueringen.

## 2.2 VSP-mat som politisk satsing

Den norske landbrukspolitikken, som er fastlagt i St.meld. nr. 19 (1999–2000) Om norsk landbruk og matproduksjon, har som mål å opprettholde et levende landbruk over hele landet. Landbruket skal produsere helsemessig trygg mat, sikre matforsyning, opprettholde kulturlandskapet og samtidig bidra til bosetting og sysselsetting i hele landet. Samtidig spiller landbruket en viktig rolle for norsk reiseliv og kultur og for matindustrien. Det er også et mål at landbrukspolitikken skal bidra til en helhetlig næringsutvikling på bygdene, noe som innebærer satsing på både konkurransedyktig volumproduksjon og næringsutvikling for å øke verdiskapingen og lønnsomheten i landbrukssektoren (Landbruksdepartementet, 2001).

Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon (VSP-mat) er et av jordbruksavtalepartenes sentrale virkemidler for å nå målene om landbruksrettet næringsutvikling. Bakgrunnen for etableringen av programmet var hovedsakelig et behov for å øke verdiskapingen i norsk landbruk og norsk matproduksjon i en situasjon med fallende målpriser og fokus på volumproduksjon. Det var behov for å skape et bredere næringsgrunnlag for primærprodusentene, skape alternativer til volumproduksjon og derigjennom skape vekst på gårdsbrukene. Det at man samtidig hadde en situasjon hvor forbrukerne i økende grad etterlyste produktmangfold og lokal mat, gjorde også at man ønsket at norske matprodusenter skulle ta del i denne markedsmuligheten.

VSP-mat ble ved oppstart delt inn i tre tidsperioder: 2001–2002, 2003–2005 og 2006–2010. Hver periode har hatt ulike strategiske retninger og strategien har endret seg i samsvar med utviklingen i programmet og de evalueringer som er gjort etter hver fase (Innovasjon Norge, 2008a):

1. 2001–2002: Oppstartsfase med gjennomføring av følgeevaluering (SNF ved Døving et al., 2002) og påfølgende kursjustering.
2. 2003–2005: Midtfase med evaluering for å gjennomgå resultater så langt (Østlandsforskning ved Bråtå et al., 2006) og påfølgende kursjustering.
3. 2006–2010: Siste fase av programmet med justeringer bl.a. fra midtveis-evalueringen. Oppfølgende resultatevaluering ønskes igangsatt etter programmets slutt.

Ved oppstart av programmet og i programmets fase 1 (2001–2002) ble hovedformålet i VSP-mat formulert til:

*«Å øke verdiskapingen til primærprodusent gjennom å utvikle og selge matvarer av høy kvalitet i markeder med høy betalingsvillighet.»*

I lys av konkurransesituasjonen i det norske matmarkedet ble det vurdert som strategisk riktig å satse på nyskaping som hadde som mål å øke lokale produsenters innovasjonsevne og konkurransefortrinn.

Etter programmets første fase, så Innovasjon Norge at salg, distribusjon og markedsføring, samt kompetanse på disse områdene var en betydelig flaskehals for en del prosjekter, særlig ved ekspansjon utover lokalmarkedet. Utvikling av egnede markedskanaler og alternative distribusjonskanaler ble etterlyst, og det kom frem av SNFs evaluering av programmet i 2003 at det var behov for å involvere distributører og detaljister i større grad i prosjektene, samt å ha en noe høyere risikoprofil i programmet (Døving et al., 2002). På bakgrunn av dette så man et behov for å endre strategien i programmet.

Etter justeringer i etterkant av fase 1, ble hovedformålet til VSP-mat formulert til:

*«Å legge til rette for utvikling og produksjon av norske matvarer med styrket konkurransevne og/eller bedret lønnsomhet både for primærprodusenten og resten av verdikjeden.»*

Dette innebar at lønnsomhetskravet fikk en mer sentral rolle i programmet i fase 2, gjennom økt fokus på (Innovasjon Norge, 2004):

- utvikling av produkter med høy kvalitet som markedet er villig til å betale for,
- økt verdiskaping i hele verdikjeden, inklusiv rasjonalisering og effektivisering
- økt fokus på forretningsdrift

Midtveiseevalueringen som ble gjennomført i 2006 av Østlandsforskning (Bråtå et al., 2006), konkluderte i stor grad med at VSP-mat er et vellykket program som når de overordnede samfunnsmessige målene. Programmet har i stor grad bidratt til å styrke mangfoldet av norske matprodukter med høy kvalitet som forbruker er villig til å betale for og har bidratt til en positiv utvikling og verdiskaping i hele verdikjeden både innen norsk landbruk og i norsk matindustri. Det ble imidlertid påpekt et behov for ytterligere mobilisering, spesielt i forhold til det serveringsorienterte reiselivet og bedre organisering av kompetanseoverføringstiltakene.

Som følge av at konkurransen på det norske matmarkedet har økt de senere årene, har behovet for økt konkurransekraft og lønnsomhetsvekst hos norske matprodusenter forsterket seg ytterligere. I siste del av programmet (fase 3) ble lønnsomhetskravet derfor ytterligere forsterket og i strategien heter det nå (Innovasjon Norge, 2005):

*«...programmet skal legge til rette for utvikling og produksjon av norske matvarer med mål om styrket konkurransevne og lønnsomhet både for primærprodusent og resten av verdikjeden.»*

VSP-mat skal være markeds- og resultatorientert. Med markedsorientering menes i denne sammenheng at kvalitet, volum, pris og tilbud skal tilpasses på en slik måte at verdiskapingen blir størst mulig (Innovasjon Norge, 2005).

Dette innebærer at for å nå de politiske målene med programmet skulle det i siste fase i programmet satses på å utvikle produkter med høy kvalitet på norske råvarer, man skulle bidra til økt verdiskaping i hele verdikjeden samt stimulere og utvikle evne og vilje til omstilling. Dette er i tråd med Landbruks- og matdepartementets strategi for næringsutvikling, «Ta landet i bruk!», der målet for næringsutvikling generelt er å videreutvikle eksisterende og skape ny næringsvirksomhet med økt lønnsomhet, ved å ta i bruk mangfoldet av landbrukets menneskelige og materielle ressurser (Landbruks- og matdepartementet, 2007). Det er også i tråd med det overordnede landbrukspolitiske målet på matområdet som bl.a. har fokus på økt verdiskaping basert på råvarer fra det norske landbruket, økt lønnsomheten ved produksjon av spesialprodukter og økt omsetningen av spesialprodukter, bl.a. ved å bidra til at flere bønder og matbedrifter produserer slike produkter for derigjennom bidra til et levende landbruk og over hele landet (Landbruks- og matdepartementet i Riksrevisjonen (2008)).

Riksrevisjonen har gjennomgått de sentrale tilskuddsordningene innen næringsutvikling i landbruket (Riksrevisjonen, 2008). Her ble det konkludert med at tilskudd til næringsutvikling i landbruket ikke innfrir fastsatte mål. For VSP-mat ble det kommentert at det ikke finnes noen oversikt over om VSP-mat fører til økt lønnsomhet for bedrifter og landbruksnæringen. Samtidig ble det i Statens tilbud i årets jordbruksforhandlinger sagt at «*INs kundeeffektundersøkelse viser at VSP-mat er det virkemiddelet, av alle virkemidlene til IN, som har klart størst betydning for realisering av nye prosjekter, bedriftens utvikling og økt lønnsomhet.*» (Landbruks- og matdepartementet, 2008). Dette understreker behovet for en bredere gjennomgang av i hvilken grad VSP-mat kommer primærprodusent og verdikjeden til gode.

## 2.3 Formal og problemstillinger

For å få en bredere dokumentasjon av om VSP-mat fører til økt lønnsomhet og verdiskaping for primærprodusent og verdikjeden forøvrig, ønsket Innovasjon Norge i denne sammenheng å gjennomføre en dybde/resultatevaluering av bedriftsrettede prosjekter i verdikjeder i VSP-mat. Evalueringen skulle bidra til at man i større grad fikk kjennskap til i hvilken grad VSP-mat kommer både primærprodusent og verdikjeden til gode, der dette skulle gjøres gjennom å belyse:

- Prosjektets betydning for bedriftenes lønnsomhet, og
- prosjektets betydning for økt verdiskaping hos støttemottaker.

I vår operative tolkning av problemstillingene, er det tatt utgangspunkt i følgende tre problemstillinger:

- Har prosjekter bidratt til økt lønnsomhet og verdiskaping hos støttemottaker av støtte?
- Har prosjektet bidratt til økt lønnsomhet og verdiskaping for primærprodusent?
- Har prosjektet bidratt til økt lønnsomhet og verdiskaping for verdikjeden som helhet?



# 3 Metode for evaluering av effekter

---

*For å vurdere hvilke lønnsomhets- og verdiskapingseffekter VSP-mat har for støttemottaker, primærprodusent og verdikjeden som helhet er det i evalueringen benyttet kvantitativ spørreundersøkelse og casestudie. Videre gjøres det en vurdering av hvilke effektmål som er vektlagt i evalueringen og hvilke utfordringer som kan oppstå når man skal måle effekter.*

## 3.1 Metode

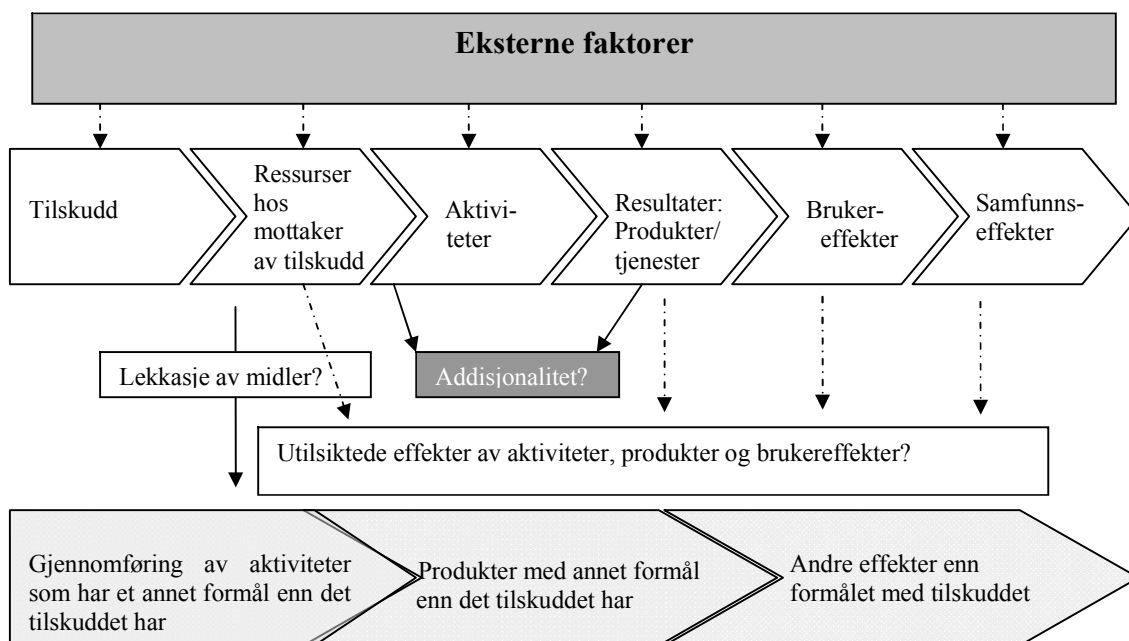
VSP-mat er en tilskuddsordning som skal bidra til å styrke konkurransekraften og øke lønnsomheten i verdikjeden for norsk matproduksjon, der verdiskapingen først og fremst skal komme primærprodusenten til gode. Som tilskuddsordning, involverer og berører VSP-mat mange parter, der hovedaktørene er: tilskuddsgiver (Landbruks- og matdepartementet), tilskuddsforvalter (Innovasjon Norge), tilskuddsmottakere (mottaker av støtte) og brukere (mottakere av støtte, men også samarbeidspartnere og øvrige aktører som blir berørt av prosjektet).

I en tilskuddsevaluering er det normalt tre faglig-metodiske holdepunkter, der disse er:

- Hvilke effekter gir tilskuddene?
- Er tilskuddsforvaltningen ivarettatt på en god nok måte?
- Er tilskuddsordningen tilstrekkelig godt utformet?

Som følge av at det tidligere er gjennomført evalueringer av VSP-mat, er det i konkurransegrunnlaget fra Innovasjon Norge vektlagt at denne evalueringen først og fremst skal evaluere effektene av tilskuddene, dvs. om tilskuddene fører til økt lønnsomhet hos støttemottaker, primærprodusent og verdikjeden som helhet. I denne evalueringen er det derfor benyttet en økonomisk effektmodell som grunnlag for analysen.

Tilskudd til prosjekter over VSP-mat er forventet å gi bestemte effekter på bruker (brukereffekter) og derigjennom på utviklingen i samfunnet (samfunnseffekter) innenfor mat- og landbruksområdet. Som følge av at det er en flytende overgang mellom hva som henholdsvis er brukereffekter og samfunnseffekter, vil vi ved måling av effekter vurdere begge typer effekter. Figur 3.1 gir en oversikt over prinsippmodellen som er benyttet for å vurdere hvilke effekter prosjektene har hatt for de ulike målgruppene.



Figur 3.1 Resultatkjedemodell for evaluering av effekter (prinsippmodell)

Kilde: Senter for statlig økonomistyring (2007)

I evaluering vil fokus være på målfastsettelsen og vurdering av måloppnåelsen. Vi vil først og fremst ta utgangspunkt i målsetningen om at VSP-mat skal bidra til økt lønnsomhet/verdiskaping for støttmottaker, primærprodusent og verdikjeden som helhet, der vi vil søke å vurdere den bedriftsøkonomiske lønnsomheten for disse aktørene. Det har i tidligere evalueringer blitt vurdert andre måleindikatorer som innovasjonsaktivitet, økt eksport etc., og evaluering av disse måleindikatorer er derfor i mindre grad vektlagt i denne evalueringen. En mer detaljert oversikt over metodevalg og fremgangsmåte for evalueringene er skissert nedenfor. Arbeidet med evalueringen har vært organisert i tre deler:

1. Spørreundersøkelse til alle bedriftsrettede prosjekter i VSP-mat
2. Casestudier
3. Gjennomgang av eksisterende dokumentasjon om VSP-mat og tidligere evalueringer

Evalueringen tar utgangspunkt i de bedriftsrettede prosjektene som er forankret direkte i verdikjeden, med basis i bedriftsmassen som har fått støtte i løpet av perioden 2001–2007 (Innovasjon Norge, 2008b).

### 3.1.1 Gjennomføring av spørreundersøkelse

For å få innsikt i hvilken grad de bedriftsrettede prosjektene har bidratt til økt lønnsomhet, er det gjennomført en kvantitativ spørreundersøkelse til tilskuddsmottakerne. Kartleggingen har hatt som formål å avdekke om tilskudd til prosjekt har

bidratt til økt lønnsomhet og eventuelt hvor mye og på hvilken måte, samt i hvilken grad prosjektet har bidratt til å øke primærproduzentenes verdiskaping.

## Malgruppe for undersøkelsen

Evalueringen ser nærmere på prosjektenes effekter for støttemottager, dvs. de som har fått støtte til bedriftsrettede prosjekter fra VSP-mat. Dette omfatter bl.a. primær- og gårdsmatprodusenter, produsentorganisasjoner, matindustribedrifter, reiselivsbedrifter, grossister, salgs- og handelsbedrifter samt forsøksringer, forsknings- og undervisningsinstitusjoner og interesseorganisasjoner med prosjekter knyttet til produktutvikling, kompetanseheving eller lignende som er definert som bedriftsrettede prosjekter og som er direkte forankret i verdikjeden.

I tillegg er det spesielt sett nærmere på hvilken effekt prosjektene har hatt for primærprodusent, både i de tilfeller primærprodusenten selv har stått som støttemottaker, men også i de prosjekter hvor andre aktører har vært støttemottager. I denne sammenheng omfatter denne gruppen: primær- og gårdsmatprodusenter, primærprodusenter i forretningsmessig produktsamarbeid og produsentorganisasjoner på primærleddet, dvs. alle aktører som kan knyttes til primærlandbruket.

## Utvalg, gjennomføring og svarprosent

Innovasjon Norge har via VSP-mat samlet sett gitt tilsagn til 1 196 prosjekter i perioden 2001–2007. Siden evalueringen kun tar utgangspunkt i de bedriftsrettede prosjektene i VSP-mat og ikke prosjekter som har gått til breddetiltak, var det nødvendig å sile prosjektene. En oversikt over veien fra totalt antall prosjekter til utvalget for spørreundersøkelsen er vist i tabell 3.1.

Tabell 3.1 Veien fra 1 196 prosjekter til utvalget på 576 prosjekter og oversikt over prosjekttilsagn

	Antall prosjekter	Prosjekttilsagn ( i kr) <sup>1)</sup>
Totalt antall innvilgede prosjekter, 2001-2007:	1 196	556 752 560
- Prosjekter med samme saksnummer:	27	6 134 300
- Kunder med flere tilsagn	217	66 013 267
- Breddetiltak (tilskudd til kompetansenavnene, messer/konferanser, mobiliseringstiltak, generelle markedsførings- og kompetansetiltak m.m.)	376	242 924 847
= Antall prosjekter i utvalg	576	241 680 146

1) Netto innvilgelsesbeløp

Kilde: Innovasjon Norge (2008b)

Utvalget på 576 prosjekter er definert som bedriftsrettede prosjekter som er direkte forankret i verdikjeden og som har som formål å skape noe selv. Dvs. at dette først og fremst er prosjekter som har fått tilskudd til nyskaping, markedsutvikling og bedriftsrettet kompetanse. Utvalget på 576 respondenter er gjennomgått og kvalitetssikret av Innovasjon Norge.

Spørreundersøkelsen ble utført ved at alle virksomheter i utvalget som i perioden 2001–2007 hadde mottatt støtte fra VSP-mat, fikk tilsendt spørreskjemaet per post, med

mulighet til svare på spørreskjemaet postalt eller via internett (på Questback). Skjemaet ble første gang sendt ut postalt, etter et par uker ble det sendt et postkort med påminning til de som ikke hadde svart. Etter enda to uker fikk de som fortsatt ikke hadde svart tilsendt spørreskjemaet en andre og siste gang, og disse ble også fulgt opp per telefon. Vi benyttet adresselister fra Innovasjon Norges database ved utsendelsen. Av de 576 støttmottakerne som fikk tilsendt skjemaet, mottok vi 308 utfylte skjemaer av tilfredsstillende kvalitet, noe som gir en svarprosent på 53,5 prosent.

Svarprosenten anses som akseptabel. I forrige evaluering av VSP-mat (Bråtå, et al., 2006) var svarprosenten på om lag 61 prosent. En årsak til at vår svarprosent ligger noe lavere kan bl.a. være at spørsmålene denne gangen var mer detaljerte når det gjaldt økonomiske resultater, noe vi vet kan være sensitive opplysninger de ikke ønsker å oppgi. I tillegg har de fleste av virksomhetene allerede vært gjennom flere spørreundersøkelser de senere årene, både gjennom tidligere evalueringer av VSP-mat, kundeeffektundersøkelsene og også Bygdeforsknings undersøkelse av småskala matbedrifter tilknyttet prosjektet «Vekststrategier for lokale matbedrifter». En annen årsak kan være at flere av de som mottok spørreskjemaet enten har lagt ned virksomheten eller at prosjektet ikke eksisterer lenger.

## Representativitet

Sammenlignet med hele populasjonen på 576 respondenter, er primær- og gårdsmatprodusenter noe overrepresentert blant de 308 støttmottakerne som svarte. Ser vi på hvilke aktører i verdikjeden som har svart på undersøkelsen, er 52 prosent primær- eller gårdsmatprodusent, 21 prosent matindustribedrifter, 6 prosent reiselivsbedrifter, 7 prosent salgs- og handelsbedrifter, mens ca. 14 prosent er aktører som ikke direkte er en del av verdikjeden. Til sammenligning har ca. 43 prosent av de 576 prosjektene over VSP-mat gått til primær- og gårdsmatprodusenter, 23 prosent av prosjektene har gått til matindustribedrifter, 3 prosent til reiselivsbedrifter, 7 prosent til salgs- og handelsbedrifter, mens 11 prosent av prosjektene har gått til andre (Innovasjon Norge, 2008b). Dvs. at det er en viss skjevhet i utvalget vårt, der primær- og gårdsmatprodusenter og reiselivsbedrifter er noe overrepresentert. Dette kan være en svakhet i enkelte deler av analysen.

Ser vi på representativiteten i forhold til innvilgelsesår, er de som fikk innvilget søknaden i årene 2001 tom 2004 og i 2007 noe underrepresentert i undersøkelsen hvis vi sammenligner de 308 respondentene som har svart mot hele populasjonen på 576. Det finnes trolig mange årsaker som kan forklare skjevhetene. Bl.a. registrerer vi at 81 prosent av spørreskjemaene vi fikk i retur (som ukjent adresse) gjaldt prosjekter som ble innvilget i årene 2001 tom 2004 (noe som kan tyde på adresselisten på eldre prosjekter ikke er så gode som for nyere prosjekter). Videre kan man anta at de som fikk innvilget et prosjekt for lenge siden, av andre årsaker velger å ikke svare (herunder at den som sto bak søknaden har sluttet i bedriften og at det derfor ikke er noen som er kompetente til å gi svar på undersøkelsen).

I forhold til representativitet basert på netto innvilget beløp, var gjennomsnittlig netto innvilget beløp på 433 389 kroner i det totale utvalget på 576 respondenter, mens gjennomsnittlig innvilget beløp blant de som svarte var på 448 206 kroner, dvs. relativt små forskjeller.



## Utforming av spørreskjema

Ved utforming og oppbygging av spørreundersøkelsen benyttet vi flere spørsmålsformuleringer som er kjent og utprøvd i tidligere undersøkelser. Blant annet ble spørreskjema fra tidligere evalueringen av VSP-mat (Bråtå et al, 2005 og Døving et al. 2002) og kundeeffektundersøkelsene (Oxford Research, 2005–2007) benyttet som utgangspunkt for spørsmålsformuleringen. I tillegg har vi også sett på spørreskjema i delvis liknende undersøkelser som for eksempel evaluering av Bondens marked (Flaten et al, 2007) og evalueringen av FRAM-A (Vanebo et al, 2003). Før spørreskjemaet ble sendt ut ble det flere ganger vurdert og kommentert av oppdragsgiver, medlemmer i referansegruppen, og kvalifisert personell i NILF. Vi sjekket også før utsendelsen at respondentene forsto alle spørsmålene, om vi fikk målt det vi egentlig ønsket å måle og om vi fanget opp alle sider ved de fenomener vi skulle evaluere.

Virksomhetene ble først og fremst stilt spørsmål om det konkrete prosjektet de hadde fått tilskudd av Innovasjon Norge til. I de tilfeller hvor virksomheten hadde fått støtte til flere prosjekter, ble de bedt om å svare på det prosjektet de hadde fått mest støtte til (prosjektnavnet var spesifisert på spørreskjemaet til den enkelte). De fleste spørsmålene var lukket, dvs. avkrysning. For å måle deltakernes vurdering av prosjektets effekter ble det bl.a. benyttet en sjupunkts Likert-skala. Spørreskjemaet inneholdt videre et åpent spørsmål hvor de kunne komme med utfyllende kommentarer til spørsmålene. Spørreskjemaet med følgebrev finnes i vedlegg 1. Samlet sett var kvaliteten på utfyllingen av spørreskjemaet god. Det var imidlertid noen mangelfulle og varierende svar på spørsmålet hvor virksomhetene skulle oppgi omsetning og driftsresultat for perioden 2001–2007, og på spørsmålet om eventuell prisøkning for leverandør, noe som også var forventet i følge erfaringer fra tidligere evalueringer.

### 3.1.2 Casestudier

Vi har også studert utvalgte prosjekter i mer detalj enn hva som er gjort gjennom spørreundersøkelsen. Målet med casestudier er å belyse grupper av aktører basert på egenskaper som går utover det spesifikke og konkrete ved det enkelte case (Gerring, 2007). Samtidig er det ikke slik at casene er direkte generaliserbare. Vi kan derimot gjøre en analytisk generalisering til en teori om for eksempel kausalitet (Yin, 2003). Casestudien vil altså sannsynliggjøre noen effekter og sammenhenger som ellers ikke ville ha kommet fram.

Gjennom casestudien har vi undersøkt om og hvordan støttemottaker får økt lønnsomhet/verdiskaping. Vi har også undersøkt samspillet mellom støttemottaker og primærprodusent der primærprodusenten har vært mulig å identifisere. På denne måten har vi forsøkt å avdekke mekanismer for verdiskaping (hvordan vi får økt verdiskaping), og kausalforhold mellom prosjektfinansiering og evt. økt lønnsomhet i prosjekt, bedrift og ringvirkning til primærproduksjon (Yin, 2003). En slik vurdering vil kunne avdekke om ikke bare støttemottaker, men også primærprodusent har fått økt lønnsomhet/verdiskaping som følge av igangsettelsen av prosjektet. For å kunne si noe om verdiskapings- og lønnsomhetseffekter og fordeling av disse i verdikjeden er det tre sentrale forhold vi må ha innsikt i:

1. I hvilken grad det eksisterer vertikalt eierskap i verdikjeden?
2. Innesitter primærprodusent noe unike ressurser?
3. Eksisterer det volumrestriksjoner som fører til økt produktverdi?

I casestudien har vi valgt et multipelt casesdesign. Dette innebærer at vi går i dybden på flere case slik at vi kan sammenholde dem med hverandre (Yin, 2003). Videre har vi delt inn casene etter to hovedkriterier: plassering i verdikjeden og størrelse på bedriften. Hovedfokus i sammenligningen er på effekten av prosjektstøtten for bedrift og primærprodusent. Leddene vi har valgt ut er salgs- og handelsbedrifter, reiselivsbedrifter, matindustribedrifter og primærprodusent. Dette svarer godt til VSP-mats målområde som er hele verdikjeden. Primærprodusentene har både vært i et forretningsmessig produktsamarbeid eller deltatt i produsentorganisasjoner, vi har imidlertid ikke valgt å ta med organisasjoner i casene.

Vi har sett på 10 case og gjennomført 12 intervjuer. Intervjuene ble foretatt per telefon. I de tilfeller hvor det var behov for mer utfyllende opplysninger ble dette hentet inn per e-post i etterkant av intervjuene. Det ble også hentet inn utfyllende informasjon om prosjektene fra Innovasjon Norges prosjektdatabase. Utvelgelsen av casene er gjort ut fra fordelingen av midlene i forhold til leddene vi har valgt ut. Utvalget gjenspeiler støttemottakers plass i verdikjeden og er basert på programmets målgrupper og inndelingen i kategorier i Innovasjon Norges systemer. Tabell 3.2 gir en kort oversikt over casene og formålet med de ulike prosjektene (nærmere beskrivelse av de ulike casene er lagt i vedlegg 2).

Tabell 3.2 Oversikt over casene og prosjektformalene

Nr	Case	Formal
1	Primærprodusent med tradisjonell drift	Utvikling av spesialprodukter
2	Gardsmatprodusent	Videreforedling av produkter
3	Forsøksring i samarbeid med primærprodusenter	Samarbeid i verdikjeden for økt salg
4	Produsentorganisasjon (liten)	Merkevarebygging
5	Produsentorganisasjon (stor)	Samarbeid i verdikjeden for økt salg
6	Matindustribedrift med kjent primærprodusent (mellomstort samvirke)	Produktutvikling, foredling og profilering
7	Matindustribedrift med kjent primærprodusent (stort samvirke)	Produktutvikling
8	Matindustribedrift uten kjent primærprodusent	Produktutvikling og nye produksjonsmetoder
9	Reiselivsbedrift med delvis kjent primærprodusent	Økt salg
10	Salgsbedrift med kjent primærprodusent	Utvikling av salgsarbeidet

Samtidig med at vi har valgt ut case ut fra plassering i verdikjeden har vi valgt prosjekter ut fra kategorien liten/stor, jf. tabell 3.3. Dette gir til en viss grad mulighet til replikasjon som kan gjøre funnene innenfor hver enkelt gruppe mer robuste (Yin, 2003).

Tabell 3.3 Spesifisering av casenes plassering og størrelse

Verdikjedeplassering	Størrelse/type
Primærprodusent	Liten (kun primærprodusent som støttemottaker)
Primærprodusent	Stor (i en eller annen samarbeidsform)
Sma foredlingsbedrifter	Liten (ca. under 100 ansatte)
Store foredlingsbedrifter	Store (ca. over 100 ansatte)
Grossist/handelsledd	Mellomstor
Reiseliv	Liten

For at casene ikke skal være gjenkjennbare da dette kan påvirke en videre prosess i prosjektet eller forhold mellom bedriften og Innovasjon Norge, er casene anonymisert. Dette innebærer at dataene er fremstilt slik at de ikke skal være gjenkjennbare både på case og individnivå.

### 3.1.3 Bruk av sekundærdata

I tillegg til å hente inn data via spørreundersøkelse, dybdeintervju med enkeltpersoner og regnskapstall fra Brønnøysundregisteret, har vi gått igjennom eksisterende dokumentasjon om VSP-mat og tidligere evalueringer, deriblant:

- Følgeevaluering av verdiskapingsprogrammet for matproduksjon, utført av Senter for samfunns- og næringslivsforskning (Døving et al., 2002).
- Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon – en midtveisevaluering, utført av Østlandsforskning (Bråtå et al., 2006).
- Riksrevisjonens undersøkelse av næringsutvikling i landbruket, dokument nr. 3:5 (2007–2008) (Riksrevisjonen, 2008).
- Kompetansenettverket for småskala matproduksjon. Evaluering av nettverkets virksomhet 2002–2004, utført av Telemarksforskning (Bolkesjø, 2005).
- Produsentevaluering av Bondens marked, utført av NILF (Flaten et al., 2007).
- Evaluering av SNDs bedriftsutviklingsprogram FRAM – pilotprosjektet FRAM-A (agro), utført av HINT og NILF (Vanebo et al., 2003).
- Innovasjon Norges kundeeffektundersøkelser, utført av Oxford Research (Oxford Research, 2004–2008).
- Innovasjon Norges årsrapporter og detaljrapporter, 2004–2007.
- Strateginotat Verdiskaping mat 29.1.2004 og notat fra programstyret av 10.11.2004.

## 3.2 Evaluering av effekter i verdikjeden

Tilskuddsordninger opprettes først og fremst for å gi bestemte effekter på brukere og derigjennom også på utviklingen i samfunnet (SSØ, 2007). For VSP-mat sin del skal programmet bidra til økt lønnsomhet, og derigjennom styrke konkurranseevnen både for primærprodusentene og verdikjeden forøvrig (Innovasjon Norge, 2007a). Vi vil i det følgende gi en vurdering av hvilke effekter vi har valgt å måle, hvordan effektene er målt og hvilke utfordringer som kan oppstå når man skal måle effekter.

### 3.2.1 Hvordan male lønnsomhet og verdiskaping?

Formålet med VSP-mat er å bidra til å styrke konkurransekraften og øke lønnsomheten for primærprodusent og gjennom hele verdikjeden. Lønnsomhetsbegrepet og hvordan verdiskapingen skal måles i VSP-mat er imidlertid ikke tilstrekkelig klargjort av verken Landbruks- og matdepartementet eller Innovasjon Norge. Lønnsomhet kan både vurderes i et bedriftsøkonomisk og et samfunnsøkonomisk perspektiv. I Landbruks- og matdepartementets strategi for næringsutvikling er det vektlagt at: «... prosjekter som kan gi en samfunnsøkonomisk gevinst kan være støtteverdige selv om de på kort sikt ikke er bedriftsøkonomisk lønnsomme. Det må også tas hensyn til at landbruk er en langsiktig næring...». Riksrevisjonens evaluering av næringsutviklingstiltakene i landbruket var også opptatt av en samfunnsøkonomisk innretting av tiltakene (Riksrevisjonen, 2008). Vi vil nedenfor gjøre en vurdering av aktuelle lønnsomhetsmål for evalueringen.

#### Aktuelle bedriftsøkonomiske lønnsomhetsmål

Med bedriftsøkonomisk lønnsomhet menes at prosjekter som støttes skal gi økte inntekter og/eller redusere kostnadene slik at det skapes økt overskudd for bedriften i betydningen økt avkastning på kapitalen i bedriften. Økt lønnsomhet kan oppstå via tre kilder:

- Økte produktpriser: Varige konkurransefortrinn i form av unike produktegenskaper som ikke fritt kan kopieres og må forventes kopiert; dvs. produktegenskaper som gir en viss markedsrett.
- Reduserte kostnader: Innføring av ny teknologi eller nye leveransekanaler for ressurser og råvarer, lavere priser på innsatsfaktorer og mer effektiv drift.
- Økt volum: Volumøkning i situasjoner der tilbyderer i utgangspunktet stod overfor kvantumsbegrensninger for eksempel gjennom kontraktsvolumer begrenset av avtaker, melkekvoter eller lignende.

I tillegg må det generelle kriteriet om addisjonalitet, det vil si i hvilken grad tilskuddet fra VSP-mat bidrar til igangsetting og gjennomføring av prosjekter som ellers ikke ville blitt igangsatt<sup>1</sup>, være tilfredsstillende. Uten addisjonalitet vil støtten i realiteten kun være en ren inntektsstøtte til en allerede gitt eller tiltenkt tilpasning i bedriftene.

Det finnes mange aktuelle lønnsomhetsmål i en bedriftsøkonomisk sammenheng, som for eksempel resultat før avskrivning, driftsoverskudd, familiens arbeidsfor-tjeneste, lønnsevne, forrentning, forrentningsprosent, fortjeneste eller nettoinntekt. Noen av disse er tilpasset større investoreide selskaper, andre skreddersydd små familieeide og –drevne foretak i landbruket. Andre aktuelle lønnsomhetsmål kan være omsetning og driftsresultat:

- *Omsetning* kan defineres som inntekt som stammer fra leveranser eller produksjon av varer, tjenester eller service (White, Sodhi og Fried, 1997). For mange bedrifter kan økt omsetning si noe om økt lønnsomhet. Fordelen med å måle omsetningen er at det er et svært enkelt mål, og i perioder uten tilføring av ny kapital kan man benytte målet til å sammenligne perioder. Samtidig har begrepet ulemper fordi det ikke sier noe om hvor stor ressursinnsats som ligger

---

<sup>1</sup> For nærmere definisjon og diskusjon om begrepet addisjonalitet vises det bl.a. til Bråta et al. (2006) og INs kundeeffektsundersøkelser (bl.a. Oxford Research, 2007).

bak omsetningen. Det sier dermed heller ikke noe om hvor lønnsom bedriften er, for eksempel i form av avkastning på investert kapital.

- *Driftsoverskudd* for primærprodusenter måles i NILFs driftsgranskinger som produksjonsinntekter minus registrerte kostnader i regnskapet, og viser den godtgjørelse familien har for eget arbeid og for egen og lånt kapital i næringen. Fordelen med å bruke driftsoverskudd er at det er det resultatmålet som ligner mest på det resultatmålet som benyttes i finansregnskap i annet næringsliv, brutto driftsresultat.<sup>2</sup> En ulempe ved å benytte driftsoverskudd er at det ikke tas hensyn til hvor mye ressurser i form av ulønnet arbeid og kapitalinnsats som ligger bak det oppnådde resultatet. Driftsoverskuddet viser derfor bare en del av det økonomiske bildet, og gir nødvendigvis ikke nok informasjon om hvordan lønnsomheten har utviklet seg over tid. For eksempel kan en brukerfamilie produsere mer og derigjennom øke driftsoverskuddet, men eventuelt økt arbeidsforbruk og kapitalinnsats gjenspeiles ikke i driftsoverskuddet. Landbruks- og matdepartementet kommenterer nettopp denne problemstillingen i sitt innspill til Riksrevisjonens undersøkelse av næringsutvikling i landbruket (Riksrevisjonen, 2008). I følge Landbruks- og matdepartementet kan bedriftsøkonomisk lønnsomhet defineres om bedriftens evne til å gi avkastning på investert kapital – beregnet på de priser på ferdigprodukter og innsatsfaktorer (som for eksempel arbeidsinnsats) som foretaket står overfor i markedet. Det er i denne evalueringen vurdert som for krevende å få en oversikt over forrentningsprosent (på gårdsbruk) og totalkapitalrentabilitet i andre foretak. Vi har imidlertid prøvd å ta hensyn til problemstillingen ved å be virksomhetene gjøre en vurdering av om arbeidsinnsatsen og kapitalinnsatsen har økt som følge av prosjektet, og i hvilke grad prosjektets positive økonomiske effekter eventuelt oppveier den økte arbeidsinnsatsen.

For å kunne sammenligne effekter for ulike ledd i verdikjeden, har vi i denne sammenheng sett det som nødvendig å velge et felles lønnsomhetsmål for både primærprodusent og de øvrige leddene i verdikjeden. I vurderingen av hvilke lønnsomhetsmål som kunne benyttes, ble det også tatt hensyn til hvilke økonomiske nøkkeltall som er realistisk og forvente at man kan fremskaffe, og ikke kun ta utgangspunkt i hva som er de beste lønnsomhetsmålene.

Måleindikatorene som er benyttet er først og fremst basert på respondentenes subjektive vurderinger (Keh et al., 2007). Det finnes lite eller ingen tilgjengelig offentlig regnskapsinformasjon for virksomhetene i utvalget vårt. Utvalget består hovedsakelig av private bedrifter, og selvstendige virksomheter ønsker som regel ikke å dele slik informasjon (Smart & Conant, 1994). Lønnsomhetseffekter er derfor først og fremst vurdert ut i fra virksomhetens vurderinger om endringer i utsalgspris, salgsvolum, produksjonskostnader (per enhet), omsetning, driftsresultat samt subjektive oppfatninger om støttens effekter på lønnsomhet og konkurransevne. Selv om slike subjektive data ofte har begrensninger i forhold til at det oppstår muligheter for målefeil og for skjevheter i resultatene som følge av at det er valgt en ensidig metodeinngang, viser tidligere forskning at subjektive vurderinger som oftest korrelerer med objektive måleindikatorer av virksomhetenes lønnsomhets- effekter (Murphy and Callaway, 2004, Murphy et al., 1996 og Gupta and Govindarajan, 1984).

---

<sup>2</sup> Brutto driftsresultat måles som driftsinntekter (omsetning) minus produksjonskostnader (dvs. vareforbruk, lønn, husleie og andre ordinære driftskostnader inkl. avskrivninger) og angir virksomhetens resultater før renter, ekstraordinære poster og skatt.

## Vurdering av samfunnsøkonomiske effekter

Samfunnsøkonomisk lønnsomhet er et uttrykk for prosjektets bedriftsøkonomiske lønnsomhet pluss tilleggsverdier (eller –ulemp) for samfunnet. Dette kommer særlig klart til uttrykk når et prosjekt som ikke er bedriftsøkonomisk lønnsomt likevel kan anbefales ut fra rene effektivitetshensyn, for eksempel fordi aktiviteter som samfunnet etterspør ikke kan omsettes i varemarkeder (såkalte fellesgoder). I og med at landbruket også produserer fellesgoder, vil den samfunnsøkonomiske verdiskapingen kunne være større enn den bedriftsøkonomiske. Det ligger utenfor realistiske ambisjoner i evalueringen å forsøke å verdsette samfunnsøkonomiske effekter. Vi vil imidlertid vurdere prosjektenes bidrag til samfunnsmessige mål for landbruket som bl.a. sysselsetting, bedriftsetablering og rekruttering.

## Verdiskaping og verdifordeling

Begrepet verdiskaping brukes ofte i ulike betydninger i den offentlige debatten, og begrepets betydning har bl.a. blitt diskutert i Døving et al. (2002) og Rønning et al. (2004), der begrepet er sett i lys av programmer for verdiskaping.

Når VSP-mat har som mål å øke verdiskapingen, innebærer det å støtte tiltak som kan øke differansen mellom betalingsvilje og kostnader. Dette er innovasjoner som fremskaffer produkter som oppnår høyere betalingsvilje eller kan produseres med lavere kostnader. Innovasjon av nye produkter eller introduksjon på nye markeder kan gi produkter som forbrukerne oppfatter har en høyere verdi og dermed er villig til å betale mer for. Innovasjon av ny teknologi i produksjonen, bruk av nye råvarer eller nye former for organisering, kan bidra til at samme produkt kan produseres med lavere kostnader. I begge situasjoner fører innovasjon til økt verdiskaping ved at differansen mellom betalingsvilje og kostnader øker. Dette kan også betraktes som mer effektiv ressursbruk.

Den andre delen av hovedmålet sier at den økte verdiskapingen skal komme primærprodusenten til gode. Det betyr at det er produsentoverskuddet som må øke, dernest at primærprodusenten må få sin andel av produsentoverskuddet i forhold til andre ledd i verdikjeden. For å kunne øke sitt overskudd må bedriften ha en konkurransemessig fordel i markedet. Det er således en klar kobling mellom lønnsomhet og konkurransefordeler, og vi har i evalueringen valgt å fokusere på utvikling i lønnsomhet og konkurransevne som mål for verdiskaping.

### 3.2.2 Noen betraktninger rundt å gi støtte til hele verdikjeden

Mandatet for denne evalueringen er å vurdere effekten på verdiskaping på prosjektnivå og bedriftsnivå, og vi gjør i analysen en vurdering av støttens addisjonalitet. VSP-mat støtter prosjekter i hele verdikjeden og vi vil derfor også vurdere hensiktsmessigheten av en slikt tilnærming.

Målsetningen i VSP-mat er en segmentering av markedet gjennom å skape merkevarer som skal gi en høyere pris enn tradisjonell volumproduksjon. Teoretisk kan vi si at dette er inspirert av et Schumpeteriansk perspektiv på næringsutvikling, der konkurranse mellom bedrifter også i høy grad er en teknologisk og kvalitativ konkurranse. Det tas ofte som utgangspunkt at bedrifter søker å bygge opp konkurransemessige fortrinn gjennom å øke evnen til å utnytte teknologiske muligheter, generere kumulativ læring, samt å øke fortjenesten gjennom unik kunnskap eller produkt (Possas et al., 1996). Teknologisk eller kvalitativ konkurranse har likheter med fokuset på differensieringsstrategier innen

entreprenørskapsforskningen. Varige konkurransefortrinn kan skapes gjennom å utvikle forskjellige typer (lokale) monopolistisk egenskaper eller en type unike ressurser som gjør at bedriften kan ta ut høyere priser. Dette er i stor grad knyttet til unike merkevarer der for eksempel opprinnelse, og dermed hvor primærproduzentene befinner seg, kan være en del av merkevaren.

En annen sentral mekanisme er at en produksjonsstruktur gjerne utvikler seg i en bestemt retning dvs. at den følger en sti. Et innovasjonssystem kan utvikle stivhengighet ved at produksjonsstrukturen forsterkes gjennom «feedback» mekanismer, dvs. komponenter som forsterker den eksisterende produksjonsstrukturen (Fagerberg, 2005). Produksjonsstrukturen har altså et momentum eller en retning den utvikler seg innenfor. Den rollen volumproduksjon spiller i norsk landbruk kan ses i lys av dette. Bondens kompetanse innen volumproduksjon gjør at man utvikler mer kunnskap og kompetanse i denne retningen. Dermed er det mindre tid til å fokusere på alternative former for produksjon slik som foredling, markedsføring og andre differensieringsstrategier. Årsaken er at det å identifisere unike ressurser og isoleringsmekanismer som kan gi de varige konkurransefortrinnene ikke blir prioritert innenfor paradigmet.

Sammenlignet med andre næringer har landbruket en stor grad av priskonkurranse. Teoretisk tvinger denne priskonkurransen bonden til å gi fra seg sin produktivitetsøkning til kunden i form av reduserte priser (Reinert, 2004). Vi får dermed et null-sum spill der markedsandelen en bonde vinner må tilsvare en tapt markedsandel for en annen. Introduksjon av teknologi som øker effektiviteten i primærproduksjonen kan dermed få andre effekter enn økt økonomisk aktivitet på bygda. Selv om dette bør være et empirisk spørsmål, er det klart at noen typer teknologi (bl.a. mekanisk teknologi og bioteknologi) kan bidra til økt struktur-rasjonalisering i landbruket (Flaten, 1998). Et viktig spørsmål er dermed i hvilken grad innovasjonssystemet i landbruket bidrar til dette?

Selv om primærproduzentene ønsker å satse på nisjeproduksjon, kan det være store hindre for eksempel knyttet til distribusjon og salg i den gjeldende produksjonsstrukturen. Økonomiske historikere refererer gjerne til flaskehalser for å henvise til slike komponenter i et innovasjonssystem som er svakt utviklet og som «bremser» veksten i hele systemet (Fagerberg, 2005). Det er for eksempel slik at en bonde som driver med videreforedling i liten grad kan ta ut merverdien dette gir hvis det mangler lokale distribusjonsmuligheter til industri eller butikk. I et slikt perspektiv kan det å satse på innovasjon der det oppstår «barrierer» gjøre dette enklere.

For å få til en målsetting om økt mangfold og segmentering av markedet kan en endring av produksjonsstrukturen altså være nødvendig. Verdiskapingsprogrammet gjør dette ved å støtte prosjekter som for eksempel søker å åpne nye markedskanaler og utarbeide lokale eller regionale distribusjonssystemer. Samtidig er det selvfølgelig et spørsmål om bonden faktisk tjener på dette. Det kan for eksempel tenkes at bygda som helhet får økt verdiskaping, mens bondens del av kaka forblir den samme. Særlig kan dette gjelde når støtten går til prosjekter som ligger fjernt fra primærproduksjonen.

Et argument som taler for at bonden i det minste ikke taper, er at primærproduzentene kan få en sterkere posisjon gjennom at det i større grad blir mulig å velge hvem som skal motta råvaren. Dette kan for eksempel være tilfelle hvis en ny type produksjon gjør at anvendelse av råvaren ikke blir like sesongpreget. En slik valgmulighet kan også gi en reduksjon av risiko fordi man som råvareproduzent kan velge hvor man vil levere. I tillegg kan det gi et større volum hos primærproduzenten.

Programmets satsing på markedsplasser og festivaler kan sees som en forlengelse av målsetningen med VSP-mat. Samtidig er det disse aktivitetene det knyttes størst usikkerhet til og det er et spørsmål om dette er tiltak som gagnar primærproduzentene. Dette er imidlertid tema som ligger utenfor denne evalueringen.

På den annen side bygger satsingen på hele verdikjeden på et premiss om at dette bidrar til å løse flaskehals for primærproduzentene. Utover støtte direkte til bønder kan behovet for lokale koordinerende mellomledd i så måte være mer treffsikkert for å sikre at primærproduzentene kommer gunstigere ut. Disse kan være gunstig for bøndene gjennom at de er mindre og mer fleksible. Samtidig kan de være med på å skape den kritiske massen som skal til for at et lokalmiljø skal kunne satse på et eget merkenavn.

Klette, Møen & Griliches (2000) har gjort en metaanalyse av effekten av offentlig subsidier til kommersielle FoU-aktiviteter. De går igjennom fem mikroøkonomiske studier av offentlige subsidier til FoU. Utgangspunktet deres er en undersøkelse av om subsidier til FoU kan redusere markedssvikt. De fant at slik støtte kan være nødvendig for å skape en kritisk masse bestående av bedrifter med komplementære ferdigheter. De fant videre at dette nødvendigvis må være et spørsmål som bl.a. avhenger av myndighetenes kompetanse. Et sentralt spørsmål i forhold til effekter av VSP-mat blir i så måte ikke bare hvilken målgruppe programmet har, men hvordan programmet forvaltes og følger opp prosjekter.

### 3.2.3 utfordringer ved å måle prosjektets effekter

Som oftest er det vanskeligere å påvise effekter av et tilskudd enn det er å påvise resultater, noe som ble bl.a. diskutert i midtveiseevalueringen fra Østlandsforskning (Bråtå et al., 2006). En årsak til at effekter er vanskelig å måle er at effekter gjerne kommer senere, og at det kan være mange ulike forhold som fører til effekten. Vi skal ikke her drøfte alle mulige kritiske kommentarer man kan ha til effektmålinger når man velger å benytte spørreundersøkelse og casestudie som datainnsamlingsmetode, men kort kommentere noen forhold som gjør det vanskelig å måle sammenhengen mellom prosjektstøtten fra VSP-mat og prosjektets effekt.

#### **Kausalitet: Det er vanskelig å skille effekter av støtte fra VSP-mat fra annen støtte**

Lønnsomheten i de enkelte år og utviklingen i lønnsomheten fra år til år er påvirket av mange faktorer. For eksempel vil mange av bedriftene som får støtte fra VSP-mat, også få støtte fra Innovasjon Norge innenfor andre områder eller andre institusjoner/forvaltningsorgan. Det er derfor ønskelig å isolere effekter i forhold til denne type støtte. De vanligste metodene for å ta hensyn til kausalitetsproblemet er enten bruk av statistiske metoder for å kontrollere for flere mulige forklaringsfaktorer, eller å konstruere kontrollgrupper med bestemte egenskaper. I Riksrevisjonens undersøkelse benyttet man ingen av metodene i det endelige dokumentet, men kun subjektive opplysninger fra støttemottagere. Det ble forsøkt en statistisk, multivariat analyse basert på NILFs driftsgranskingsdata. Denne undersøkelsen ga ingen klare holdepunkter for konklusjoner. Det er i spørreundersøkelsen hentet inn både subjektive oppfatninger om effekter og data som belyser det teoretiske grunnlaget for å forvente effekter, men vi har ikke gjennomført noen form for reell empirisk testing av hypoteser om effekter.



## **Tidsperspektiv: Noen prosjekter gir raskere synlige resultater enn andre**

Noen prosjekter gir raskere synlige resultater enn andre. Det vil her være viktig å ta i betraktning at satsinger innenfor et område som distribusjon og markedsføring, sannsynligvis vil gi raskere og mer synlige resultater enn kompetansesatsinger. Vi vil derfor være opptatt av å få fram hva som skjer av prosesser internt i bedriften og ikke bare en vurdering av output. Videre er vi opptatt av tilfredsstillelse av forutsetninger for lønnsomhetseffekter og ikke bare av subjektive oppfatninger om lønnsomhet. Innovasjon Norges kundeeffektundersøkelser måler forventede resultater etter ett år og faktiske resultater fire år etter at de har mottatt tilskudd. Lignende undersøkelser (Clausen, 2002) viser også at mer entydige positive resultater først kom til syne 3-4 år etter at prosjektet er gjennomført. Dvs. at reelt sett kan man ikke forvente å få noen målbare effekter av prosjektene og støtten fra VSP-mat som er gitt etter 2003/04. Landbruks- og matdepartementet, på sin side, mener at fire år er for tidlig til å si noe om effekter innen landbruket og mener det hadde vært nyttig med en undersøkelse som måler effekter ti år etter at støtten er tildelt (Riksrevisjonen, 2008).

## **Familearbeid og egenkapital**

Ved resultatmåling tar man ofte utgangspunkt i at eierne ønsker en høyest mulig avkastning på innsatt (egen)kapital. Hos familiebruk, er prosjektet som gjennomføres ofte tett vevd inn i resten av gårdsdriften og husholddelen. Både innsatt egenkapital og arbeidskraft skal ha sin godtgjøring på familiebruk, men slike forhold er i denne sammenhengen svært vanskelig å få avdekket. Det kan være tilfelle, spesielt i oppstartsfasen av et prosjekt, at primærprodusenter og småskala matbedrifter ikke tar ut lønn eller registrerer arbeidsforbruk. Dette er kun i liten grad tatt hensyn til i denne undersøkelsen.

## **Variierende produksjon**

Spesielt for primærprodusentene vil det kunne være betydelige årsvariasjoner i produksjon og økonomiske resultat, bl.a. grunnet biologiske forhold og trekk ved jordbruksvaremarkedene, og disse har primærprodusenten ikke kontroll over. Når man skal måle lønnsomhetseffekter over tid, bør man derfor i prinsippet ta hensyn til årsvariasjoner i vær, priser og tilfeldige variabler (Vanebo et al., 2003). I vår analyse korrigeres det ikke for slike forhold, noe som vil kunne være en svakhet ved analysen.

## **Vertikal fordeling: Hvordan fordeles verdiskaping og lønnsomhet i verdikjeden?**

I VSP-mat kan støttemottaker i et prosjekt være alle ledd i verdikjeden, interesseorganisasjoner, konsulentvirksomheter knyttet til aktører i verdikjeden etc. Dvs. at antall ledd i verdikjeden og hvor mange ledd verdiskapingen skal fordeles på vil avhenge av prosjektets utforming. I prosjekter som involverer flere ledd i verdikjeden, og man har diagonale samarbeidsrelasjoner som bedrift-FoU-institusjoner, er det en utfordring å måle i hvilke ledd verdiskapingen skjer – og om prosjektet kommer primærleddet til gode. Det vil i denne sammenheng være nødvendig å gjøre en nærmere studie av de enkelte leddene i verdikjeden. Fordeling av markedsrett på det enkelte ledd i verdikjeden og i hvilken grad det eksisterer vertikalt eierskap og kontroll er faktorer som er sett nærmere på i analysen.



## 4 VSP-mats betydning for støttemottakere

---

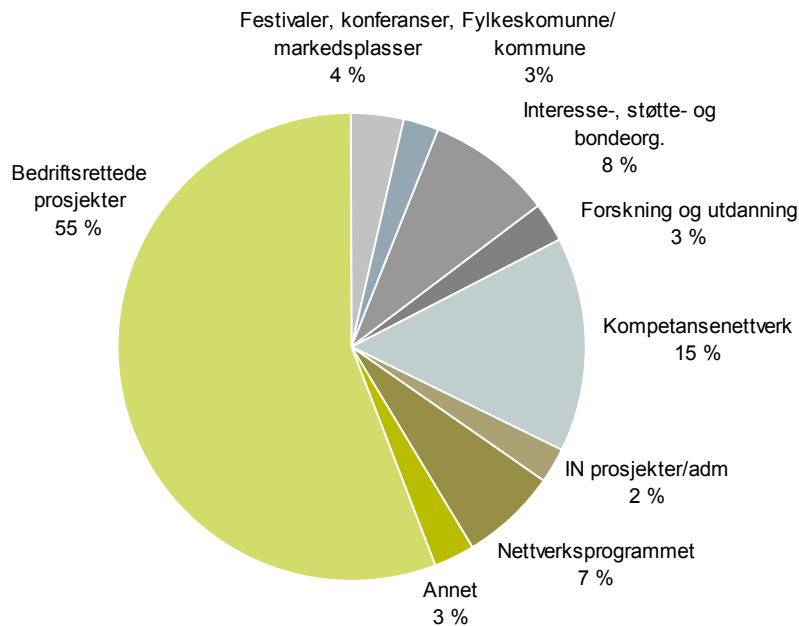
*VSP-mat ser i helhet ut til å ha en positiv lønnsomhets- og verdiskapingseffekt for hovedparten av støttemottakerne, spesielt i prosjekter hvor støttemottaker har hatt med seg samarbeidspartnere. Innovasjonsgraden har i mange prosjekter vært høy, noe som har skapt muligheter for støttemottaker til å ta ut et større verdiskapingspotensial. Det ser imidlertid ut til at volumeffektene er noe større enn pris- og verdiøkninger som tilfører en ekstra betalingsvilje. Effektene ville neppe vært oppnådd i samme grad uten programmet, dvs. programmet har i stor grad utløsende effekt for endret tilpasning. En overveiende andel av støttemottakerne har hatt positive sysselsettingseffekter som følge av prosjektet, og det ser også ut til at den i stor grad har vært lønnsom. Støtten har for mange også hatt stor betydning for motivasjonen for fortsatt drift av virksomheten.*

### 4.1 Hvem har fått støtte fra VSP-mat og til hva?

Det er i første rekke aktører i verdikjeden for mat som kan få støtte til bedriftsrettede prosjekter fra VSP-mat. Andre aktører kan også få slik støtte gitt at prosjektet kommer primærprodusent til gode. Vi vil i det følgende gi en oversikt over fordeling av midlene over VSP-mat, vurdere prosjekttilsagn ut i fra programmets målgrupper, størrelsen på prosjektene, grad av samarbeid i prosjektene samt måloppnåelse på prosjektformålene.

#### 4.1.1 En stor andel av ressursene kanaliseres ikke gjennom bedriftsrettede prosjekter

Over VSP-mat kan det gis støtte til både bedriftsrettede prosjekter i verdikjeden for mat og til breddetiltak som har som formål å bidra til å øke lønnsomheten og verdiskapingen for primærleddet og verdikjeden forøvrig. Figur 4.1 gir en oversikt over den samlede fordelingen av midler, inndelt etter prosjekttype/tilskuddsmottaker.



Figur 4.1 Prosentvis fordeling av prosjektmidler, 2001–2007

Kilde: Innovasjon Norge (2008b)

Samlet sett har det i perioden 2001–2007 blitt tildelt 577,3 mill. kroner i støtte til prosjekter over VSP-mat, der det totalt for perioden er innvilget 1 169 søknader. Totalt har ca. 55 prosent av midlene gått til bedriftsrettede prosjekter i verdikjeden mens 45 prosent har gått til breddetiltak. Av breddetiltakene har bl.a. 15 prosent gått til å finansiere kompetansenettverkene, 7 prosent til Nettverksprogrammet, mens 8 prosent har gått til støtteorganisasjoner for næringsutvikling, landsdekkende interesseorganisasjoner og bondeorganisasjoner. Det er dermed en betydelig andel av midlene over VSP-mat som ikke har gått til bedriftsrettede prosjekter i verdikjeden, og hvilke effekter disse tiltakene har for primærprodusent og verdikjeden forøvrig er ikke en del av denne evalueringen.

Siden en så stor andel av midlene over VSP-mat benyttes til breddetiltak ser vi det som fordelaktig om man gjør en helhetlig vurdering av hvilken betydning bruken av disse midlene har i forhold til målsetningen med programmet, før det gjøres en vurdering av i hvilken grad VSP-mat skal videreføres og eventuelt på hvilken måte.

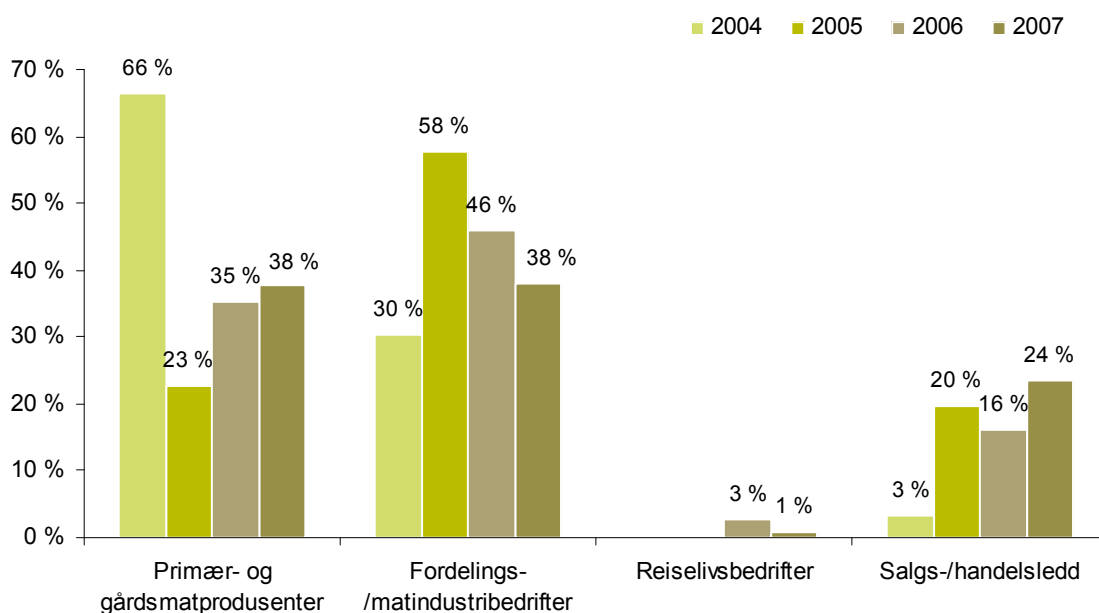
#### 4.1.2 Stabile målgrupper med varierende fokus

Målgruppene og de som kan søke om støtte fra VSP-mat er:

- Primærprodusenter, enten som råvareleverandør eller som gårdsmatprodusent
- Matindustribedrifter
- Reiselivsbedrifter med matproduksjon eller servering
- Handelsbedrifter/grossister (kun i begrenset grad)

Selv om VSP-mat har vektlagt hele verdikjeden, har det vært noe variasjon i hvilke målgruppe som har vært i fokus. VSP-mat har hele tiden hatt primærprodusenter som hovedmålgruppe, men i forbindelse med strategiarbeidet i 2004 fikk matindustrien og øvrige aktører i verdikjeden økt fokus. I den siste fasen av programmet har handelsbedriftene blitt tonet ned som egen målgruppe, og igjen har fokuset på primærprodusenter og småskala matindustribedrifter økt.

I de tilfeller man har gått inn og gitt støtte til prosjekter innen handelsnæringen, har det først og fremst vært for å bidra til økt markedsadgang for primærmålgruppen i programmet, dvs. primærprodusentene og matindustribedrifter (Innovasjon Norge, 2004 og 2007a). Figur 4.2 gjenspeiler noe av endringen i hvilke målgrupper som har vært i fokus de senere årene.



Figur 4.2 Fordeling av prosjektmidler fordelt på type aktører, 2004–2007<sup>3</sup>

Kilde: Innovasjon Norge (2008c)

Det trenger ikke være noen motsetning mellom hvilke ledd i verdikjeden som har fått mest støtte og effekt for primærprodusentene, gitt at målsetningen om at prosjektene skal bidra til økt lønnsomhet/verdiskaping for primærprodusent blir nådd i prosjektene der primærprodusent selv ikke mottar støtte. I hvilken grad dette er tilfellet vil forsøkt belyst i denne evalueringen.

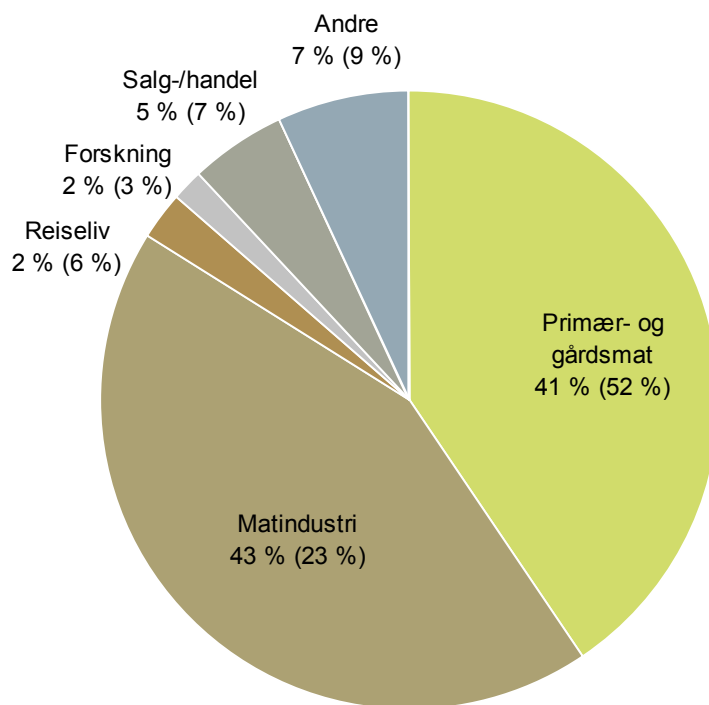
I tillegg til målgruppen, dvs. aktørene i verdikjeden, kan også andre aktører som interesseorganisasjoner i landbruket, forsøksringer, forsknings- og undervisningsinstitusjoner etc. også få støtte til bedriftsrettede prosjekter, gitt at prosjektene bidrar til økt lønnsomhet/verdiskaping for primærprodusent. Aktører i forretningsmessig produktsamarbeid (som ikke er aktører i verdikjeden) har også mulighet til å motta

<sup>3</sup> I 2004-2005 inngikk reiselivsbedrifter inn i salgs-/handelsledd, og ca. 2 prosent av midlene gikk til reiselivsbedriftene i denne perioden.

støtte fra VSP-mat. De 308 respondentene som svarte på spørreundersøkelsen omfatter dermed både aktører i verdikjeden og ovennevnte aktører.

### 4.1.3 Store prosjekter til store aktører

Figur 4.3 gir en oversikt over fordeling av prosjektmidler samt antall prosjekttilsagn (i parentes) med utgangspunkt i de 308 støttemottakerne som svarte på spørreundersøkelsen.



Figur 4.3 Fordeling av prosjektmidler og antall prosjekter per type aktør (i parentes) (n=308)

Primær- og gårdsmatprodusenter har til sammen stått for 52 prosent av de 308 prosjektene og fått 41 prosent av prosjektmidlene. Matindustribedrifter, har på sin side, stått for 23 prosent av prosjektene og fått tildelt 43 prosent av prosjektmidlene. I gjennomsnitt er det dermed matindustrien som har fått høyest utbetalt støttebeløp per prosjekt med 853 000 kroner per prosjekt, mens primær- og gårdsmatprodusenter har fått 353 000 kroner i gjennomsnitt per prosjekt. Gjennomsnittlig støttebeløp per prosjekt lå på ca. 448 000 kroner for de 308 som svarte på spørreundersøkelsen.

En forklaring på at matindustrien i gjennomsnitt har fått høyere støtte enn for eksempel primær- og gårdsmatprodusenter, er at det her er noen få store prosjekter som har blitt utpekt som sentrale satsningsprosjekt og derigjennom fått utbetalt store støttebeløp. Det er også slik at matindustribedrifter ofte har mer ressurser til å organisere og gjennomføre store prosjekter enn for eksempel det en enkelt primærprodusent har. Det at det har vært satsset på noen store prosjekter med bl.a. matindustri som støttemottaker er derfor positivt i forhold til at slike prosjekter forutsatt at de er vellykkede, kan ha større effekt for primær- og gårdsmatprodusentene enn hvis støtten kun hadde blitt kanalisert direkte til dem.

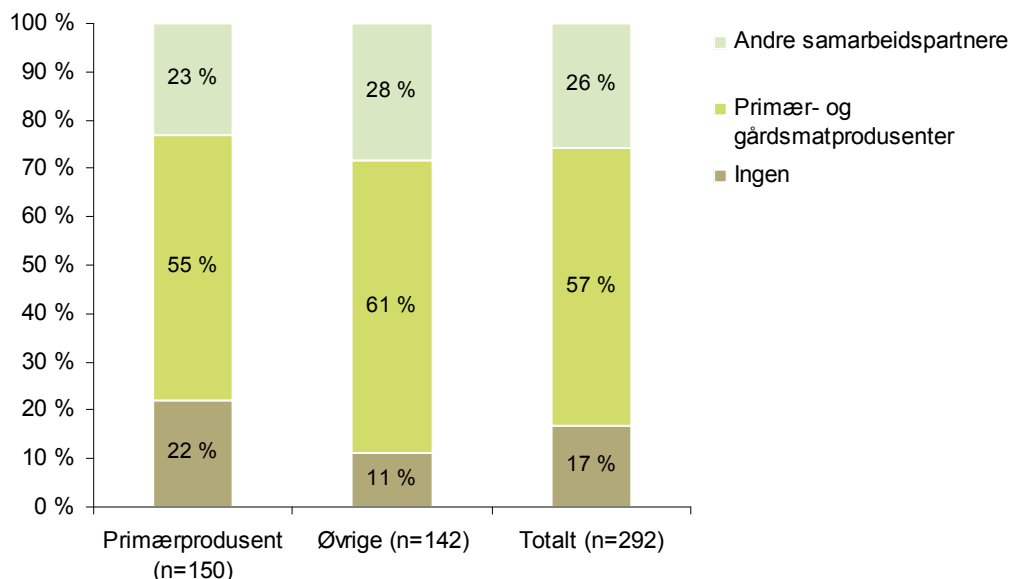
### Caseillustrasjoner:

Store prosjekter som samler flere produsenter i regionen gir ikke bare stordriftsfordeler, men også et endret fokus i forhold til markedsorientering. De store prosjektene har i casestudien gitt et bedre resultat gjennom bedre koordinering av innsatsen. Forsøksringen (case 3) klarte for eksempel å få med seg en stor investor som også satt på en sentral del av infrastrukturen. De prosjektene som gikk direkte til primærprodusenter utløste ingen tredjepartsfinansiering. Samtidig ser vi at selv om gårdsmatprodusenten i case 2 har større inntekt nå enn før, hadde man her problemer med å skaffe nok leverandører til egen foredling. Dette er noe produsenten jobber med, og som kan endres i framtiden. Hadde prosjektet vært større og involvert flere leverandører kunne kanskje resultatene lettere blitt realisert.

Innen primærleddet har det vært stor variasjon i hvor mye de enkelte har fått i prosjektstøtte, der støttebeløpet har variert fra 10–15 000 kroner til 2–4 mill. kroner. De store prosjektene innenfor primærleddet er først og fremst gått til produsentorganisasjoner, forretningsmessig produktsamarbeid eller primærprodusenter med foredlingsvirksomhet, dvs. aktører med større mulighet til involvering og samarbeid med andre verdikjedeaktører enn enkelt-primærprodusenter.

#### 4.1.4 Betydelig andel samarbeid i prosjektene

Økt grad av nettverk og samarbeid mellom aktørene kan ofte være nøkkelen til rask progresjon i verdiskapingsarbeidet i matsektoren. Det ligger i programmet at alle prosjekter skal innebære et samarbeid mellom flere aktører, selv om samarbeidskravet jf. Innovasjon Norge har vært noe ujevnt vektlagt av tilsagnsgiver i løpet av perioden. Figur 4.4 gir en oversikt over hvor mange som har samarbeidet med primær- og gårdsmatprodusenter, hvor mange som kun har hatt andre samarbeidspartnere og hvor mange som ikke har samarbeidet med noen.



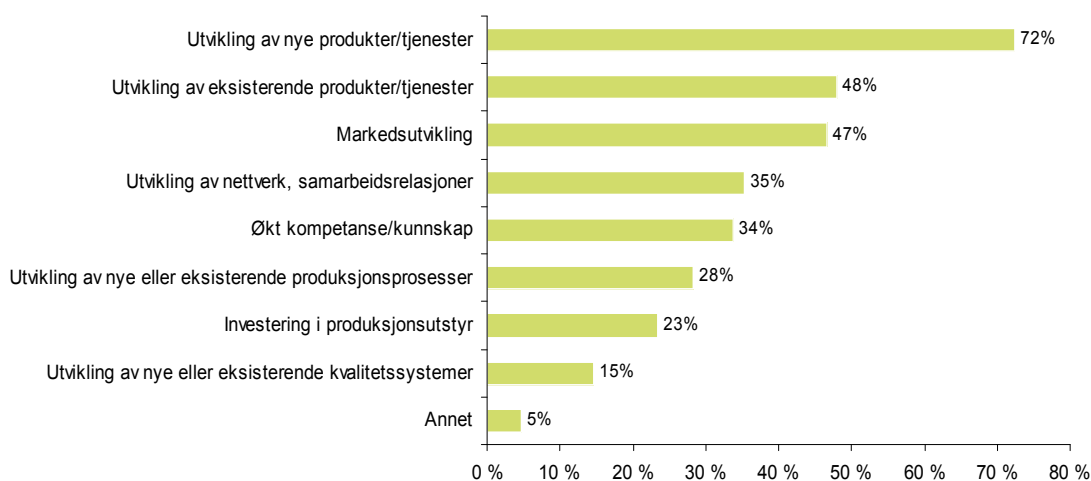
Figur 4.4 Eventuelle samarbeidspartnere i prosjektene (prosentvis fordeling)

Samlet sett er det 17 prosent som har oppgitt at de ikke har samarbeidet med noen i prosjektet. At man ikke har samarbeidet med andre aktører i prosjektet er først og fremst uheldig der primærprodusent selv ikke er støttemottaker, dvs. i 11 prosent av prosjektene. Hvilken effekt disse prosjektene har hatt for primærprodusent og verdikjeden forøvrig, vil bli vurdert når vi ser nærmere på prosjekteffektene.

Hos øvrige støttemottagere er primær- og gårdsmatprodusenter oppgitt som samarbeidspartner i 61 prosent av prosjektene, mens de i 28 prosent av prosjektene har oppgitt andre samarbeidspartnere (først og fremst matindustriaktører). Av de som har oppgitt at de har hatt samarbeidspartnere i prosjektet, har hele 64 prosent samarbeidet med flere enn en aktør i verdikjeden i prosjektet.

#### 4.1.5 Prosjekter med nyskaping i fokus

Den finansielle støtten fra VSP-mat kan benyttes til nødvendige utviklingstiltak i bedriftene deriblant kompetansetilførsel, produktutvikling og markedsføring, samt salgs- og distribusjonsaktiviteter (Innovasjon Norge, 2007a). Figur 4.5 gir en oversikt over støttemottakers formål med prosjektene.



Figur 4.5 Prosjektenes formål i perioden 2001–2007 (prosentvis fordeling, n=294)

Støttemottakernes formål med prosjektene er i stor grad i tråd med strategien til VSP-mat. Produkt- og tjenesteutvikling, som er en viktig del av strategien, har i mange tilfeller stått sentralt i prosjektene. Markedsutvikling, som også har vært et sentralt satsningsområde de senere årene, er av mange også oppgitt som formål. I tråd med retningslinjene for bruk av midlene er det kun få prosjekter som har fått støtte til å investere i produksjonsutstyr. Støtte til slike investeringer er først og fremst gitt til primærprodusenter, og 18 prosent av primærprodusentene og 6 prosent av øvrige aktører oppgir at de har fått slik støtte. Det tyder på at Innovasjon Norges fordeling av prosjekttilsagn er i tråd med formålene satt i programmet, noe også casene illustrerer.



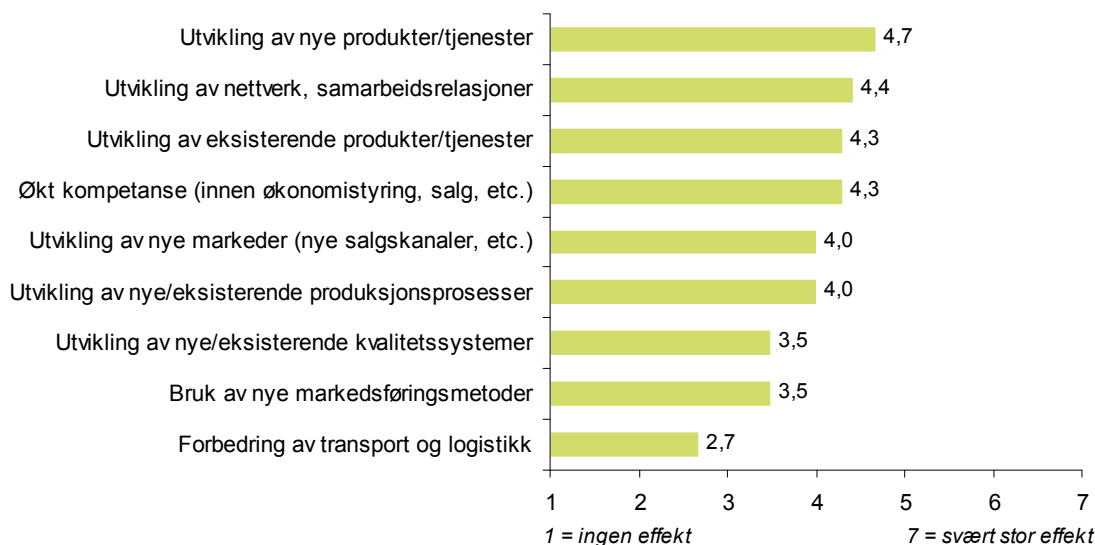
### Caseillustrasjoner:

En gjennomgående føring for programmet er at prosjektene skal baseres på lokal mat, lokal foredling, økt mangfold og spesialiteter. Programmet kan dermed ses som et resultat av et ønske om å styrke den lokale verdiskapingen i landbruket. Gjennom å gi bedriftene økt fokus på småskala foredling og salg skal man ta ut mer av overskuddet i de lokale regionene enn hva tilfellet er gjennom den tradisjonelle storskala råvareproduksjonen og -foredling. I tråd med det målet er det et klart funn i casene at prosjektene har ført til produksjon og foredling basert på lokale råvarer.

Et av de viktigste prinsippene i programmer for innovasjon er det fokuset det setter på innovasjon hos mottakerne. I tråd med dette har flere av prosjektene bidratt til holdningsendringer hos støttmottaker og tilhørende leverandører. Den lokale reiselivsbedriften sier bl.a. at man «har lært å tenke på en ny måte».

Prosjektene kan derfor i noen grad fungerer som «focussing devices» som samler oppmerksomheten og handling mot et felles mål. Dette har skjedd både i forhold til måte å jobbe på (reiselivsbedriften), og gjennom å skape en identitet og felles løft (foredlingsbedrift) gjennom at man ser at bygdas navn blir en merkevare som distribueres regionalt eller nasjonalt. Dette har i stor grad vært med på å påvirke motivasjonen for videre drift.

Formålet med et prosjekt trenger nødvendigvis ikke henge sammen med prosjektets resultater. Dette fordi prosjektets innhold kan ha endret seg underveis og dermed gi andre resultater enn det som opprinnelig var formålet. Et prosjekt kan også ha utilsiktede resultater, dvs. at støttmottaker oppnådde resultater i prosjektet som ikke var planlagt. For å vurdere om det er noen sammenheng mellom prosjektets formål og effekter, har vi bedt støttmottaker gjøre en vurdering av i hvilken grad de har hatt effekt på de ulike formålene, jf. figur 4.6.



Figur 4.6 Prosjekteneffekter på de ulike formålene (n=308)

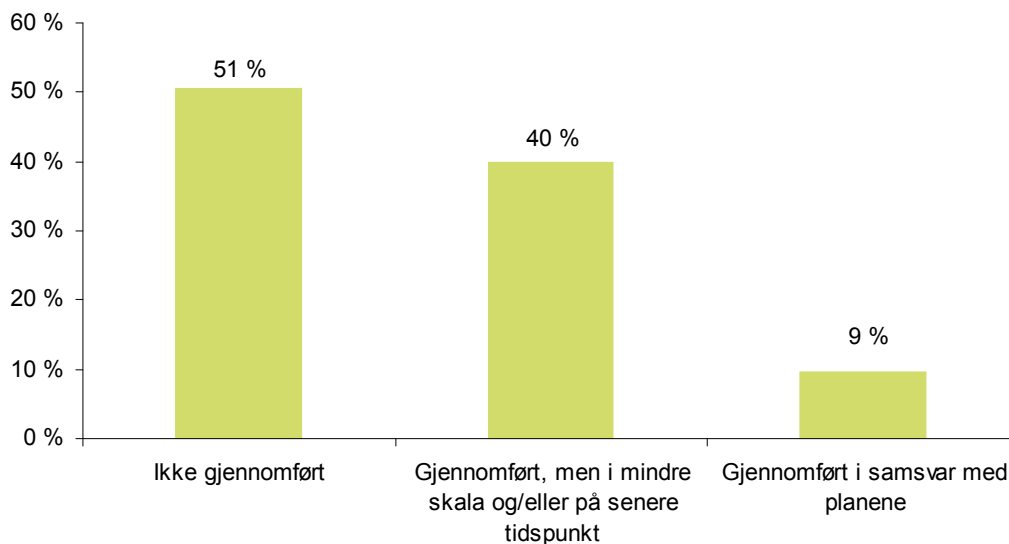
Resultatene viser at det i stor grad er samvariasjon mellom hva støttemottaker hadde som formål med prosjektet og hvilke resultater man har hatt i prosjektet. Det indikerer at mange av prosjektene har nådd de målene som var satt ved prosjektstart.

Støttemottaker har også i stor grad hatt en positiv effekt på mange av formålene, der de fleste har en gjennomsnittscore på over 4,0. Størst effekt har støttemottakerne hatt på utvikling av nye og eksisterende produkter/tjenester, der 65 prosent svarte at de i stor grad har hatt effekt på dette (dvs. at de på en skala fra 1–7 har oppgitt verdi 5–7).

Samlet sett oppga 34 prosent (dvs. 104 av 308 respondenter) at de hadde utvikling av samarbeidsrelasjoner/nettverk som et av prosjektformålene. Samtidig oppgir 47 prosent (dvs. 146 av 308 respondenter) at de i stor grad har hatt effekt på dette formålet (verdi 5–7). Det kan tyde på at det har blitt utviklet flere samarbeidsrelasjoner i prosjektene enn det som var tiltenkt ved prosjektets oppstart og at flere prosjekter har hatt utilsiktede positive effekter for støttemottaker.

## 4.2 I hvilken grad er VSP-mat prosjektutløsende?

Et sentralt spørsmål for VSP-mat er vurderingen av addisjonalitet, dvs. i hvilken grad tilskuddet fra VSP-mat bidrar til igangsetting og gjennomføring av prosjekter som ellers ikke ville blitt igangsatt. En av måtene å måle om VSP-mat er prosjektutløsende på, er å be virksomhetene gjøre en vurdering av hva de ville gjort med prosjektet hvis de ikke hadde fått støtte fra VSP-mat, jf. figur 4.7.



Figur 4.7 VSP-mats betydning for gjennomføringen av prosjektene (prosentvis fordeling, n=294)

Resultatene viser at VSP-mat i stor grad er prosjektutløsende. Totalt oppgir 51 prosent av virksomhetene at de ikke ville ha gjennomført prosjektet uten støtte fra VSP-mat, dvs. at tilskuddet har høy addisjonalitet. Videre oppgir 40 prosent at de ville ha gjennomført prosjektet i mindre skala og/eller på et senere tidspunkt hvis de ikke hadde fått støtte (middels addisjonalitet), mens 9 prosent oppgir at de ville gjennomført prosjektet uansett (lav addisjonalitet).

Ser man på de ulike aktørene i verdikjeden, er det flere primærprodusenter (13 %) som ville gjennomført prosjektene i samsvar med planene enn øvrige aktører (6 %), uten at det er noen signifikante forskjeller tilstede. En årsak til dette kan være at primærprodusentenes prosjekter ofte har vært mindre i størrelsesomfang og derfor lettere å gjennomføre uten støtte. En annen forklaring kan være at primærprodusentene i større grad tenker langsiktig og at prosjektstøtte først og fremst spiller en positiv rolle ved at det reduserer risikoen og prosjektkostnadene for planlagte prosjekter. Økt press på lønnsomhet hos primærprodusentene kan også bidra til at prosjektgjennomføring er eneste mulighet for videre drift, med eller uten støtte.

#### **Caseillustrasjon:**

Casene underbygger i stor grad resultatene i spørreundersøkelsen når det gjelder VSP-mat som prosjektutløser. Alle, med unntak av primærprodusentene og en av produsentorganisasjonene, oppgir at de ikke kunne ha gjennomført prosjektet uten støtte fra VSP-mat. Både primær- og gårdsmatprodusenten ville uansett gjennomført prosjektet uten støtte, men kanskje i mindre grad og/eller på et senere tidspunkt. Begge primærprodusentene forklarer det med at man i utgangspunktet ikke hadde noe valg. Skulle man fortsette gårdsdriften var det nødvendig å legge om produksjonen med begrunnelse i at man tjente for lite på volumproduksjon og at man trengte flere «bein å stå på», bl.a. gjennom produktdifferensiering og for å kunne selge produkter til ulike kundesegmenter.

Resultatene fra vår undersøkelse er i stor grad i tråd med tidligere evalueringer (som for eksempel Bråtå et al, 2006). Riksrevisjonens undersøkelse av næringsutvikling i landbruket (2008) gir et inntrykk av noe lavere addisjonalitet for VSP-mat, hvor andelen med høy addisjonalitet (46 %) er på samme nivå som i andre evalueringer, men hvor hele 41 prosent ville gjennomført prosjektet uten støtte. Innovasjon Norges kundeeffektundersøkelser gir imidlertid inntrykk av en mye høyere addisjonalitet, der 64 % oppgir høy addisjonalitet og kun 2 % lav addisjonalitet (i 2007). Dette synes imidlertid å være et metodespørsmål, der det er ulike oppfatninger av i hvilken grad Innovasjon Norge er utløsende for prosjekter som ville ha blitt gjennomført i mindre skala og/eller på et senere tidspunkt uten støtte fra VSP-mat (her tolket som middels addisjonalitet).

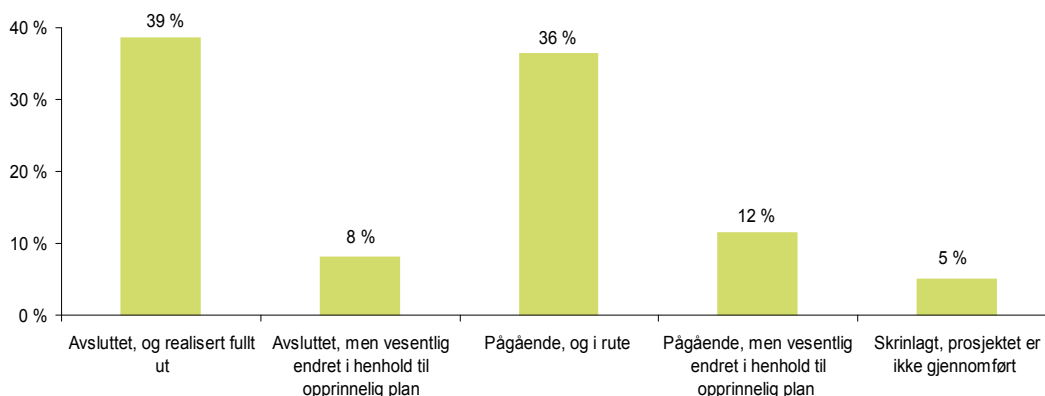
Når man diskuterer addisjonalitet, er det selvfølgelig greit å notere seg at spørsmålet er hypotetisk, jf. diskusjon i Bråtå et al. (2006) og Riksrevisjonen (2008). Det innebærer at det kan tenkes at en del respondenter vil gi inntrykk av at addisjonaliteten er høyere enn den faktisk er, fordi man ønsker at programmet skal fortsette å generere midler til fremtidige prosjekter.

## 4.3 Forhold som kan begrense effektmalingen

Det er ofte slik at man ikke kan måle effekter av et prosjekt før flere år etter prosjekttilsagnet er gitt. For prosjekter som fortsatt er pågående kan man derfor heller ikke forvente at prosjektenees effekter fullt ut er realisert.

### 4.3.1 Fortsatt noen pagaende prosjekter

For å kunne måle prosjektenees totale effekter er det en fordel om prosjektene er avsluttet. Jf. figur 4.8 er det fortsatt mange prosjekter som fortsatt er pågående, noe som ikke er overraskende da støttemottakere som fikk støtte tom 2007 er med i utvalget.

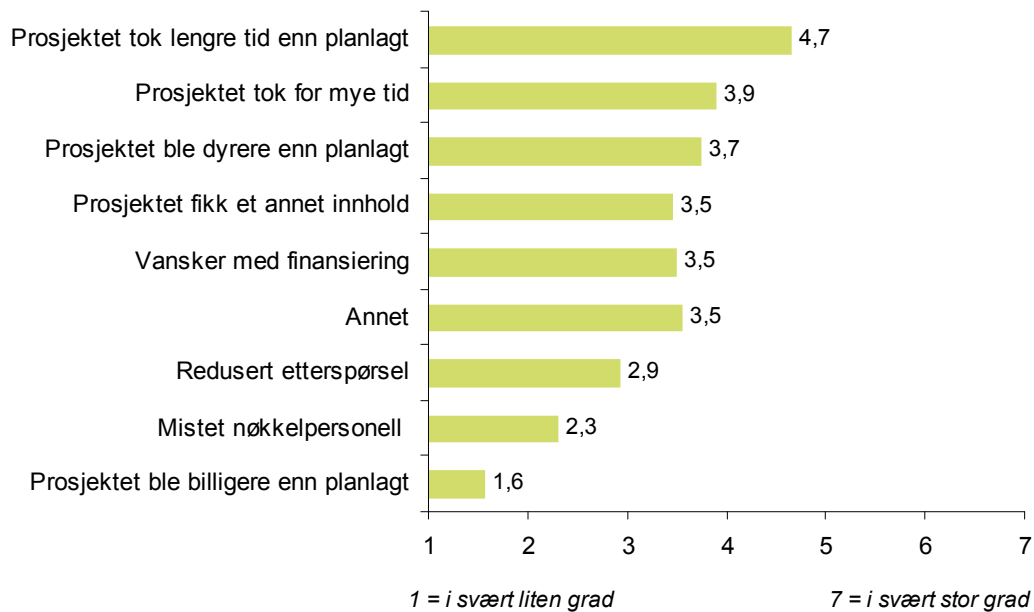


Figur 4.8 Prosjektenees status (prosentvis fordeling, n=293)

Samlet sett er 47 prosent av prosjektene avsluttet. Videre er 48 prosent av prosjektene fortsatt pågående og for disse kan man ikke forvente at alle effektene fullt ut har kommet enda. Naturlig nok er det en betydelig mindre andel prosjekter som fikk støtte i startfasen av VSP-mat som fortsatt er pågående. Av de som fikk støtte i 2002 er ca. 17 prosent av prosjektene fortsatt pågående, mens 67 prosent av prosjektene som fikk støtte i 2007 pågår fortsatt.

Totalt er 5 prosent av prosjektene skrinlagt, og i disse vil man ikke kunne forvente noen effekter. Til sammenligning ble det i Østlandsforskningens evaluering (2006) oppgitt at 7 prosent av prosjektene var skrinlagt, dvs. at andelen skrinlagte prosjekter er noe lavere i vår evaluering. Det synes å være flere primærprodusenter (7 %) som har oppgitt at prosjektet er skrinlagt enn for øvrige aktører (3 %).

Det er mange årsaker til at prosjekter blir skrinlagt eller vesentlig endret i løpet av prosjektperioden. Blant annet kan både tids- og kostnadsaspektet ofte bli endret i løpet av prosjektperioden. Figur 4.9 gir en oversikt over årsaker til at prosjektene enten ble skrinlagt eller at innholdet i prosjektet ble vesentlig endret.

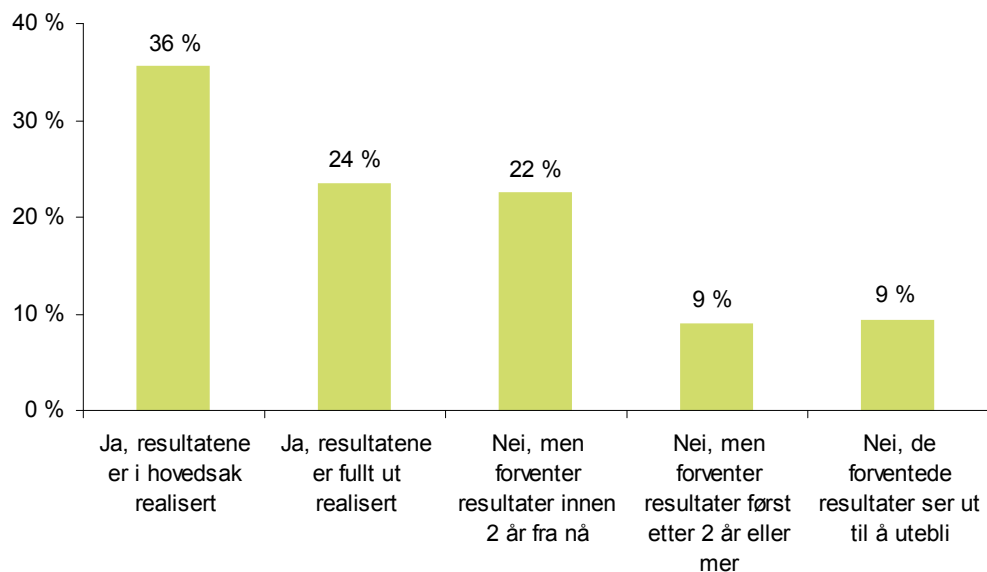


Figur 4.9 Årsaker til at prosjektet ble vesentlig endret i forhold til opprinnelig plan eller skrinlagt (n =73)

Hovedårsaken til at prosjektet ble skrinlagt/vesentlig endret skyldes først og fremst at det tok lengre tid enn planlagt (gjennomsnittscore på 4,65), og av de som svarte på dette spørsmålet svarte 65 prosent at det i stor grad skyldes at prosjektet tok lengre tid enn planlagt (dvs. verdi 5–7). En forklaring på at tid er den viktigste årsaken til at prosjektene ikke gikk som planlagt kan være at VSP-mat i første omgang er rettet mot småskalabedrifter (med få ansatte) og primærprodusenter (ofte i enkeltmannsforetak). Tid til å gjennomføre prosjekter blir dermed ofte en kritisk faktor for mange. Dette ble også understreket av mange av de som oppga at prosjektet var skrinlagt.

### 4.3.2 Fortsatt en del resultater som ikke er realisert

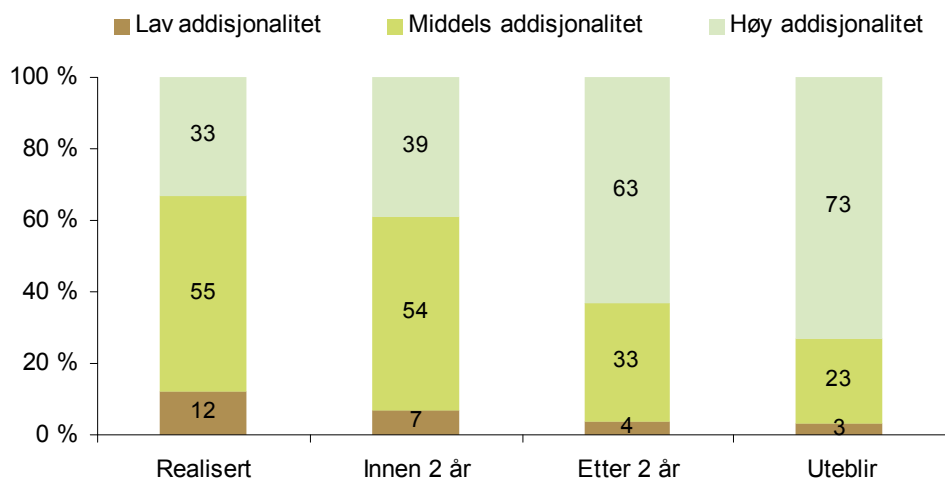
Det er fortsatt en del prosjekter som pågår. Både for pågående prosjekter, men også for prosjekter som nylig er avsluttet, kan man ikke forvente at resultatene er realisert og prosjekteneffekter er for disse sannsynligvis heller ikke målbare enda. Hvor stor andel av prosjektene som har realiserte effekter, er gjengitt i figur 4.10.



Figur 4.10 Grad av realisering av forventede resultater (prosentvis fordeling, n=289)

Samlet sett oppgir 60 prosent at prosjektenes resultater enten i hovedsak eller fullt ut er realisert, 31 prosent forventer resultater på et senere tidspunkt, mens hos 9 prosent uteblir resultatene. Ser man dette spørsmålet i sammenheng med andelen prosjekter som er avsluttet, ser det ut til at det er en del prosjekter som er avsluttet men hvor resultatene foreløpig ikke er realisert.

Ser vi på i hvilken grad prosjektenes resultater er realisert i sammenheng med i hvilken grad VSP-mat har vært prosjektutløsende, kan det jf. figur 4.11 se ut som at risikoprofilen til VSP-mat i en del av prosjektene har vært relativt høy.



Figur 4.11 Sammenheng mellom grad av realisering og addisjonalt (prosentvis fordeling, n=289)

Ca. 73 prosent av de som har oppgitt at resultatene uteblir har også oppgitt at de ikke ville satt i gang prosjektet uten støtte fra VSP-mat (dvs. høy addisjonalitet). Dette kan tyde på at programmets risikoprofil er relativt høy. Dette er også i tråd med bl.a. SNFs følgeevaluering av programmet i fase 1 (Døving et al., 2002), der det ble anbefalt en noe høyere risikoprofil spesielt i prosjekter knyttet til små uavhengige produsenter.

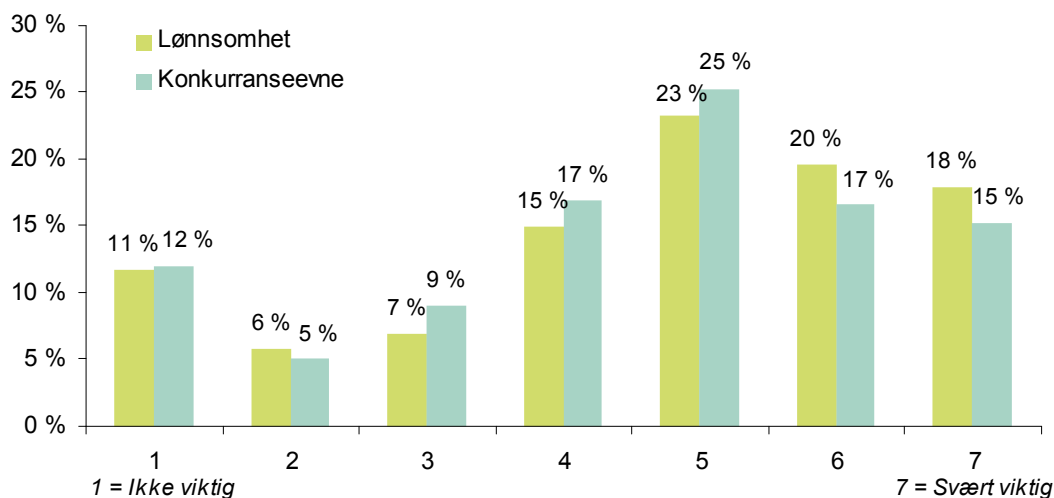
Figuren viser også at addisjonaliteten er lavere for prosjekter hvor resultatene allerede er realisert. Det kan ofte være slik at når et prosjekt er avsluttet og effektene realisert, er det i etterkant lett å ikke relatere prosjektstøtten de fikk i forkant av prosjektet til prosjektets resultater. Dette gjelder kanskje spesielt i prosjekter tilknyttet kompetanseheving, der det i etterkant er lett å ikke relatere den økte kompetansen til et gitt tilskudd. I hvilken grad dette spiller inn på våre resultater, har vi imidlertid ingen kjennskap til.

## 4.4 Økonomiske effekter for støttemottaker

Vi vil her se nærmere på hvilke økonomiske effekter støtten fra VSP-mat har hatt for støttemottaker (effekter for primærprodusent sees nærmere på i kapittel 5). Som følge av at kvaliteten på de økonomiske tallene (omsetning og driftsresultat) i spørreundersøkelsen var varierende, bygger resultatene her i stor grad på støttemottakers subjektive vurderinger av lønnsomhets- og verdiskapingseffekter.

### 4.4.1 Positiv vurdering av effekt på lønnsomhet og konkurranseevne

Det vanskelig å måle prosjektenes direkte påvirkning på virksomhetens lønnsomhet og konkurranseevne, fordi man da også må fremskaffe vanskelig tilgjengelig informasjon om for eksempel alternativkostnader ved å produsere, foredle og selge produktene etc. Virksomhetene er derfor spurt om subjektive resultatmål knyttet opp mot prosjektets betydning for virksomhetens lønnsomhet og konkurranseevne, jf. figur 4.12.



Figur 4.12 Prosjektets betydning for virksomhetens lønnsomhet og konkurranseevne (prosentvis fordeling, n=277)

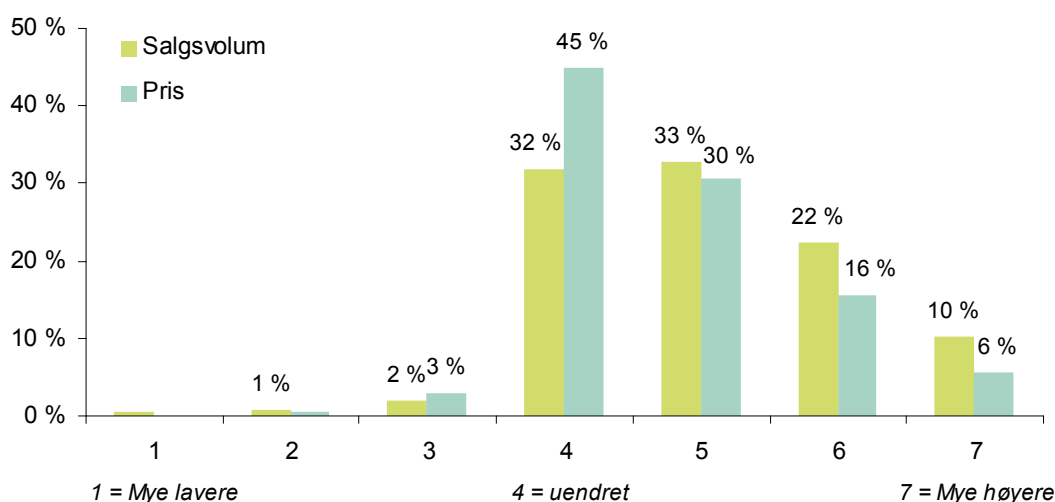
Om lag 61 prosent av virksomhetene mener prosjektet har vært viktig og til dels svært viktig for virksomhetenes lønnsomhet (verdi 5–7), mens 25 prosent mener prosjektet ikke har vært viktig for lønnsomheten (verdi 1–3). Lønnsomhet og konkurranseevne er to faktorer som er nært knyttet opp mot hverandre, og resultatene for virksomhetens egenvurdering av konkurranseevnen er dermed relativt lik som for lønnsomheten (gjennomsnittscore på hhv. 4,49 og 4,63).

Sammenlignet med Innovasjon Norges kundeeffektundersøkelser, er det en noe mindre andel i vår undersøkelse som oppgir at prosjektet har vært svært viktig for virksomhetens lønnsomhet og konkurranseevne. I kundeeffektundersøkelsen i 2007, mente hhv. 71 prosent og 75 prosent at prosjektet hadde hatt betydningen for bedriftens lønnsomhetsutvikling og fremtidige konkurranseevne (andelen som hadde score 4 og 5 på en skala fra 1–5, der 1 er ikke viktig og 5 er svært viktig ). Siden det er brukt ulik skala og noe ulik spørsmålsstilling, er det vanskelig å sammenligne resultatene direkte med vår undersøkelse.

Ser man på sammenhengen mellom lønnsomhet og prosjektet status, har 53 prosent av de som har oppgitt at prosjektet har vært viktig/svært viktig for lønnsomheten også avsluttet prosjektet, mens denne andelen er på 46 prosent for prosjekter som fortsatt er pågående. Det er videre ingen som mener prosjektet har vært viktig for lønnsomheten der prosjektet har blitt skrinlagt.

#### 4.4.2 Mulige årsaker til økt lønnsomhet

For å øke en virksomhets lønnsomhet i en konkurranseutsatt bransje må man differensiere produktet (som fører til høyere oppfattet verdi og dermed muligheter for høyere pris og/eller økt salgsvolum), redusere kostnadene (som tillater en lavere pris som vil føre til økt salgsvolum), eller en kombinasjon av disse. Vi har på bakgrunn av dette spurt respondentene hvilken påvirkning prosjektet har hatt for nettopp salgsvolum, utsalgspris og enhetskostnader. Figur 4.13 viser resultater for prosjektets påvirkning på volum og pris, der respondentene er bedt om å gjøre en vurdering av om pris og salgsvolumet har blitt høyere, uendret eller lavere som følge av prosjektet.



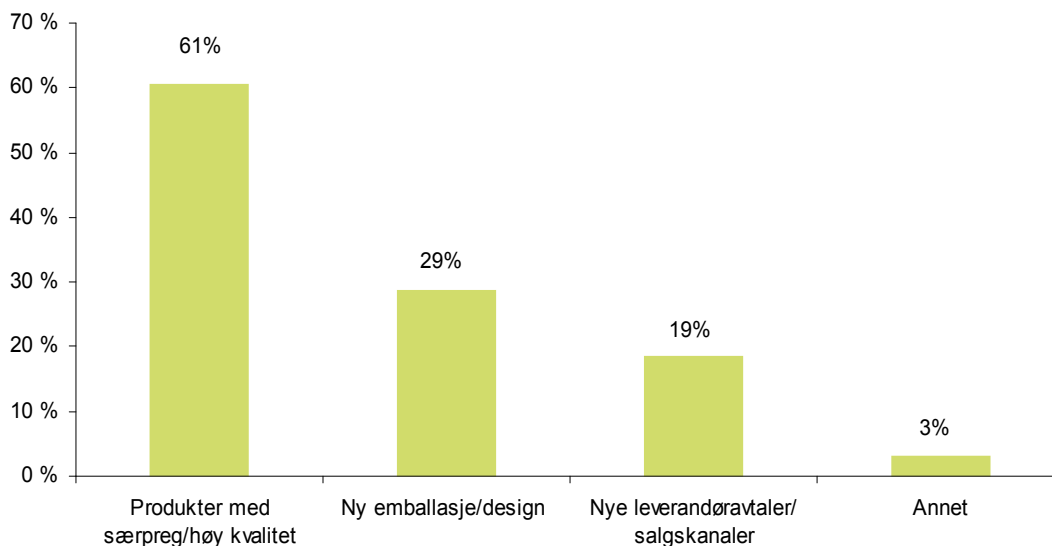
Figur 4.13 Endringer i salgsvolum og pris som følge av prosjektet (prosentvis fordeling, n=269)



Samlet sett har 66 prosent av prosjektene bidratt til støttemottakerne har fått en positiv utvikling på pris og/eller salgsvolum. I 52 prosent av prosjektene har man oppnådd høyere pris på produktene, mens salgsvolumet har økt i 65 prosent av prosjektene. Samtidig ser vi at det er en relativt liten andel som har hatt negativ utvikling i salgsvolum og pris.<sup>4</sup> Vi vil i det følgende gi en kort oversikt over årsaker til at pris og volum eventuelt har endret seg.

### Nye produkter og nytt design har bidratt til økt pris

Figur 4.14 gir en oversikt over årsaker til hvorfor prisen på produktene i tilknytning til prosjektet eventuelt har økt (flere svar mulig).

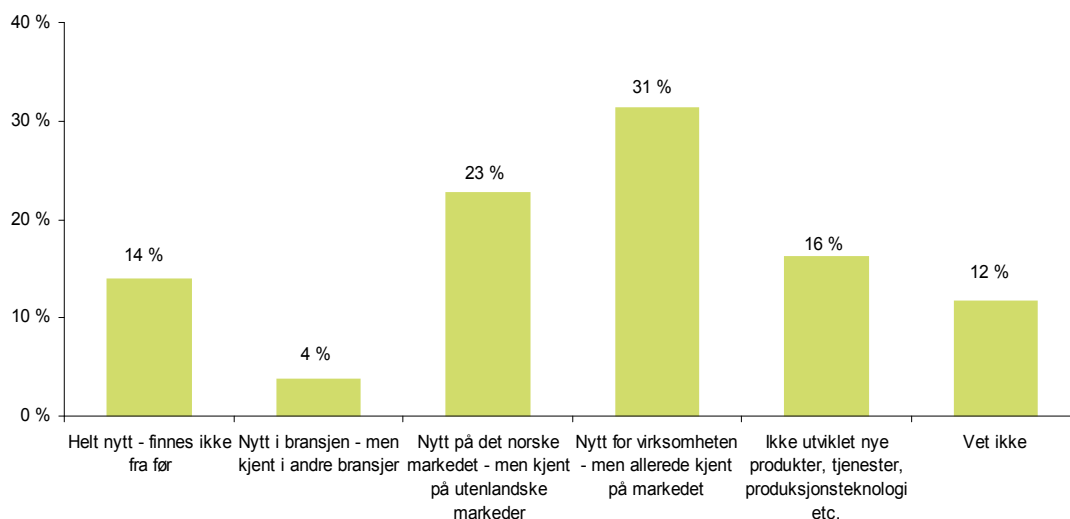


Figur 4.14 Årsaker til høyere pris (prosentvis fordeling, n=216)

Av figuren ser vi at den viktigste årsaken til prisøkning på produktene, er at man har tillagt produktet en verdi gjennom å gi det særpreg eller høy kvalitet, men også at ny emballasje og design har bidratt positivt. Totalt er det ca. 27 prosent som ikke har svart på spørsmålet, og vi tolker det som om at prosjektet ikke har bidratt til økt pris for disse.

Det kan ofte være sammenheng mellom muligheten til å ta ut høyere pris på produktet og produktets egenskap, dvs. om det er et helt nytt produkt som tidligere ikke har eksistert i markedet eller om produktet er relativt likt produkter som allerede eksisterer i markedet. Figur 4.15 gir en oversikt over i hvilken grad produktene er kjent i markedet fra før.

<sup>4</sup> Ser vi på den prosentvis fordelingen av respondentene i svaralternativene 1–7, er den relativt lik som i andre tilsvarende undersøkelser som for eksempel evaluering av Bondens marked (Flaten, et al., 2007).



Figur 4.15 Produktet/tjenesten eller produksjonsteknologiens egenskap (n=264)

Samlet sett har 40 prosent av prosjektene hatt en grad av innovasjon og nyskaping ved seg, enten ved at det er utviklet et helt nytt produkt/tjeneste (nasjonal innovasjon) eller at produktet/tjenesten ikke var kjent i bransjen fra før (bransjeinnovasjon). Det ser dermed ut til at innovasjonsgraden i mange prosjekter har vært relativt høy, noe som også gir grunnlag for høyere prisuttak.

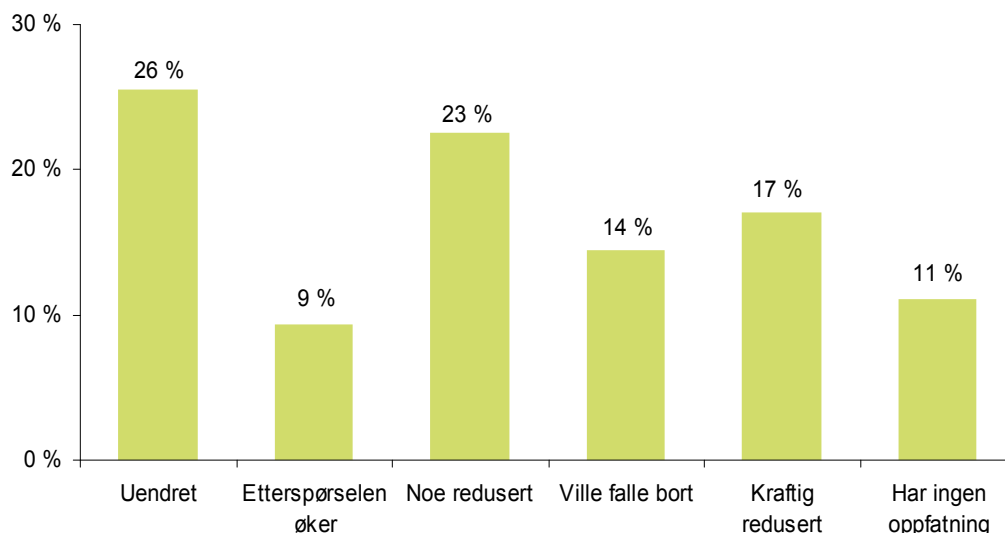
#### Caseillustrasjoner:

I de casene hvor primærprodusent selv ikke er støttemottaker, kan det se ut til at prisen kun i enkelte tilfeller har gått mer opp enn den nominelle prisøkningen.

Matindustribedriften uten kjent primærprodusent (case 8) oppgir at prisen på produktene kun har økt 5–10 % fra 2005 til 2007. Selv om bedriften har få konkurrenter er det vanskelig å ta ut en høyere pris i markedet, og veksten har derfor først og fremst vært i volum. For å få bedre pris på produktene ønsker støttemottaker å satse mer på eksport.

Matindustribedriften i case 6 oppgir at de har hatt nær doblet utsalgsprisen. Årsaken er at de har utviklet helt nye produkter på det norske markedet med særegen kvalitet. Samtidig har de gått over til å levere direkte til dagligvare- og storhusholdningsmarkedet istedenfor til industrien, noe som også gir dem mulighet til å ta ut en betydelig høyere pris.

For å finne ut hvor prissensitive produktene som ble solgt i markedet var, ble virksomhetene videre spurt om hvilken effekt man hadde fått på etterspørselen hvis man økte prisen på produktene som var utviklet i prosjektet med 10 prosent, noe som er vist i figur 4.16.

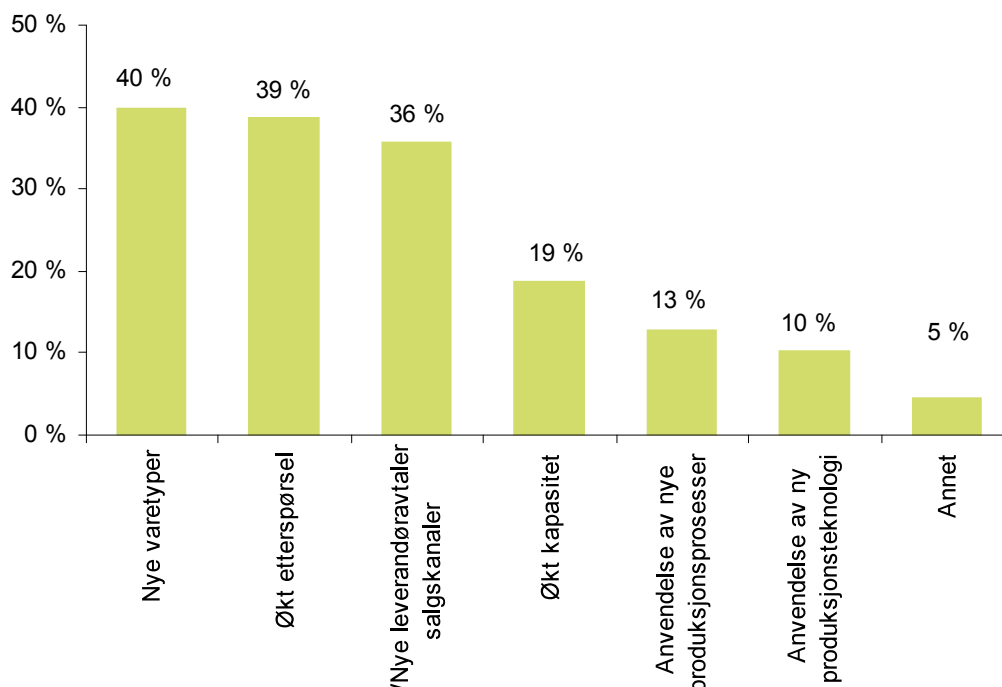


Figur 4.16 Effekt på etterspørselen hvis prisen økte med 10 % (prosentvis fordeling, n=235)

Av de som svarte på dette spørsmålet, oppga 35 prosent at etterspørselen enten ville økt eller forblitt uendret hvis utsalgsprisen økte med 10 prosent. Det sier noe om at det en del av virksomhetene som er relativt konkurransedyktige i markedet og hypotetisk sett kunne økt prisen sin uten at det hadde gått ut over etterspørselen. Resultatene stemmer også godt overens med at det var en relativt stor andel som oppga at de hadde utviklet nye produkter med kvaliteter og egenskaper som gir mulighet for høyere pris i markedet enn tradisjonelle produkter.

### Nye varetyper og økt etterspørsel har bidratt til økt salgsvolum

Økt salgsvolum kan ha en positiv effekt på lønnsomheten ved at det kan styrke konkurransekraft og markedsposisjon og derigjennom legge et grunnlag for lønnsom produksjon. Økt salgsvolum kan komme som følge av mange faktorer og betydningen av de ulike faktorene vil også kunne variere, jf. figur 4.17.



Figur 4.17 Årsaker til økt salgsvolum (n=240)

For de som har oppgitt at salgsvolumet har økt, skyldes dette i stor grad at man har utviklet nye varetyper eller at etterspørselen har økt og/eller at det er etablert samarbeid med nye leverandører eller utviklet nye salgskanaler. Totalt er det ca. 13 prosent som har svart at dette spørsmålet ikke er aktuelt.

#### Caseillustrasjoner:

Det kommer frem av casene at de fleste har fått økt salgsvolumet sitt som følge av prosjektet. Hos noen har utvikling av nye produkter gitt økt etterspørsel og derigjennom økt salg, bl.a. fordi man også har etablert nye salgskanaler og har mulighet til å selge produktene sine til flere kundesegmenter. Økt kapasitet er også en årsak til økt salgsvolum, der forbedring i produktlinja eksempelvis har gitt en åttedobling av produksjonsvolumet i case 8. Reiselivsbedriften har ikke hatt mulighet til å øke prisene sine, men bedre markedsutvikling og konseptutvikling har ført til økt etterspørsel og derigjennom økt salg.

#### For enkelte har også kostnadene gått ned

Fra Innovasjon Norges side har det i liten grad vært fokus på at prosjektene skal føre til kostnadsreduksjoner. I de tilfeller der det for eksempel er utviklet ny produksjonsteknologi eller man har fått støtte til produksjonsutstyr, kan man likevel forvente en effekt på enhetskostnadene.

Hovedparten av respondentene har ikke hatt noen endring i produksjonskostnadene (gjennomsnittscore på 3,9). For 25 prosent har imidlertid prosjektet gitt reduserte kostnader, mens for 19 prosent har produksjonskostnadene per enhet økt. Økte enhetskostnader trenger nødvendigvis ikke påvirke lønnsomheten negativt hvis prisen på produktene har økt og/eller salgsvolumet har økt. Av de 19 prosent som sier kostnadene har økt, har 4 prosent også hatt reduksjon i salgsvolumet, mens 2 prosent av disse igjen har også hatt en prisreduksjon. Dvs. at det kun er en liten andel virksomheter som samlet sett har hatt en negativ påvirkning på salgsvolum, pris og kostnader i forbindelse med prosjektet.

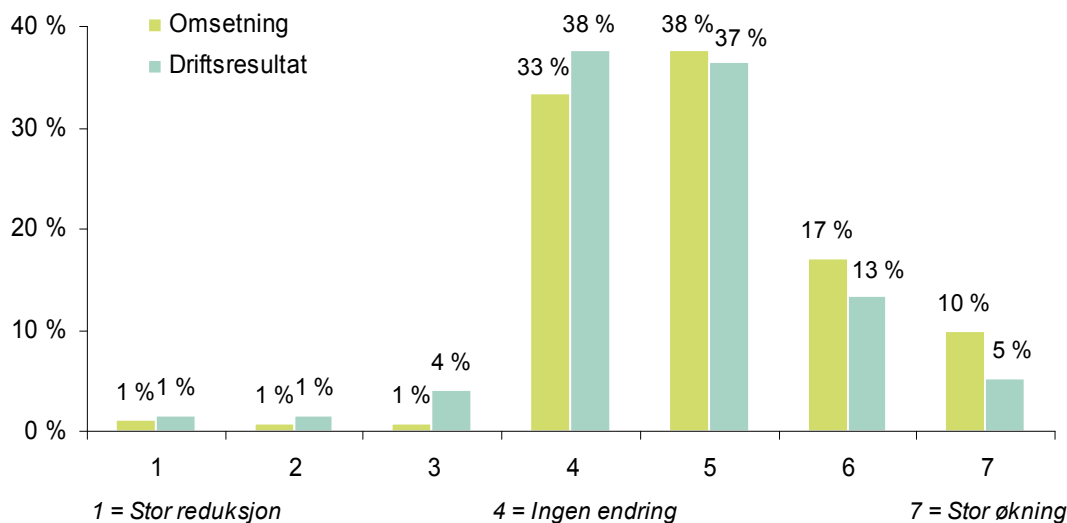
Av de som har hatt positive effekter på kostnadssiden skyldes dette først og fremst at de har utviklet mer effektiv logistikk (27 %) og/eller at man har benyttet nye prosesser (25 %) og/eller ny teknologi (23 %) i produksjonen.

#### 4.4.3 Prosjektene har først og fremst hatt betydning for omsetningen

Positive endringer i omsetning og driftsresultat kan være tegn på at prosjektet har hatt en positiv effekt på virksomhetens lønnsomhet. Det føres i liten eller ingen grad egne regnskap for de enkelte prosjektene, og vi har derfor tatt utgangspunkt i regnskapstall for hele virksomheten. Som følge av at det erfaringsmessig er vanskelig å få inn regnskapstall fra virksomhetene, har vi både innhentet subjektive vurderinger av lønnsomhetsutviklingen og rene regnskapstall der det har vært mulig.

#### Positiv egenvurdering av prosjektets betydning for omsetning og driftsresultat

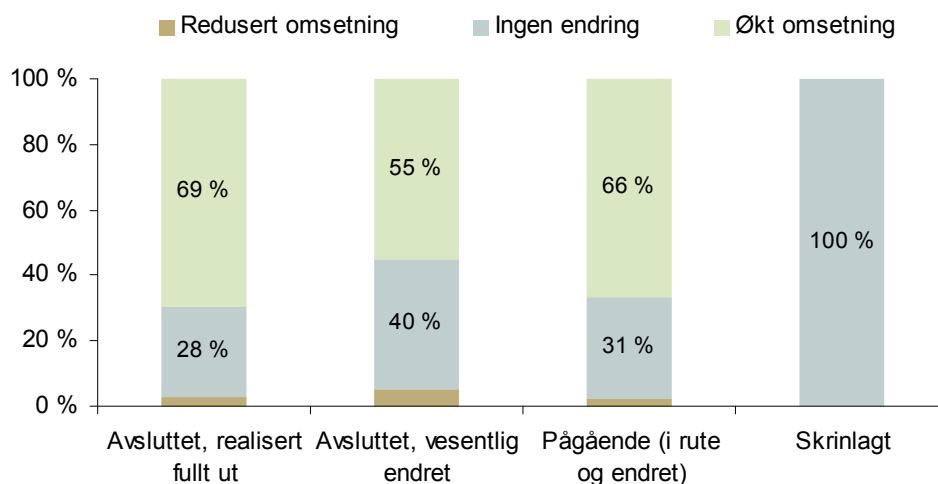
Figur 4.18 viser resultater for prosjektets betydning for virksomhetens omsetning og driftsresultat. Vi har her spurt virksomhetene om prosjektet har ført til endringer i omsetning og driftsresultat i perioden fra de mottok støtte og frem tom 2007.



Figur 4.18 Endringer i virksomhetens omsetning og driftsresultat som følge av støttemottakers prosjekter (prosentvise fordeling, n=273)

Total oppgir 64 prosent at omsetningen har økt som følge av prosjektet, mens 55 prosent har hatt en positiv effekt på driftsresultatet. Om lag 1/3 av prosjektene har ikke hatt noen effekt på verken omsetning eller driftsresultatet. Ytterst få mener prosjektet har påvirket virksomhetens omsetning og driftsresultat i negativ retning.

Som vi har nevnt tidligere, kan man forvente at prosjekter som er avsluttet og realisert fullt ut, har bedre effekt på lønnsomhetsutviklingen enn prosjekter som enten fortsatt er pågående eller vesentlig endret ut i fra opprinnelig plan. Figur 4.19 antyder at både realiserte og pågående prosjekter har gitt noe høyere effekt på omsetningen enn prosjekter som er vesentlig endret. Resultatene for driftsresultatet er relativ lik.



Figur 4.19 Sammenheng mellom prosjektets status og omsetning (prosentvis fordeling)

Figur 4.20 viser hvor mye av økningen i virksomhetens omsetning og driftsresultat i løpet av prosjektperioden som kan tilskrives prosjektet, for de hhv. 64 prosent og 55 prosent som har oppgitt at de har hatt positiv effekt på disse måleindikatorene.



Figur 4.20 Prosjektets betydning for økningen i omsetning og driftsresultat

I en overveiende andel av virksomhetene har prosjektet bidratt til under 1/4 av omsetningsveksten. I hvilken grad et prosjekt påvirker lønnsomheten, avhenger bl.a. av størrelsen på prosjektet vs. størrelsen på virksomheten. I en stor virksomhet vil et lite prosjekt som oftest påvirke lønnsomhet i marginal grad, og visa versa. I ca. 20 prosent av virksomhetene har prosjektet bidratt til over 50 prosent av omsetningsveksten, mens 23 prosent oppgir det samme for driftsresultatet. Det er ca. 35 prosent som har svart at dette spørsmålet ikke er aktuelt.

**Caseillustrasjoner:**

Selv om det i en del av casen oppgis økt salgsvolum, økt pris og reduserte kostnader, er det færre som oppgir at de har fått en økning i omsetning ut over det normale. En oppgir at prosjektet har bidratt til 5-10 % av omsetningsveksten i prosjektperioden.

*Reiselivsbedriften oppgir at «Prosjektet har medvirket til den vesentlige økningen i omsetning. Helgeomsetningen er doblet de siste to årene og er satt bort til en ekstern driver. Uten støtte fra VSP-mat ville vi drevet på et litt lavere nivå.»*

Det er få som oppgir at driftsresultatet har økt.

## Regnskapsanalyse for aksjeselskap

I spørreundersøkelsen ble det inkludert flere spørsmål om respondentens vurdering av den økonomiske utviklingen som følge av prosjektet. Det var ønskelig å supplere disse subjektive spørsmålene med grundigere analyser av den faktiske utviklingen i bedriftenes økonomi. Vi spurte derfor om tall for omsetning og driftsresultat i vår spørreundersøkelse. Svarene på disse spørsmålene var imidlertid av varierende kvalitet, mange svarte ikke, enkelte svarte bare for utvalgte år, og mange svarte med omtrentlige tall.

På bakgrunn av den varierende kvaliteten på økonomiske tall (omsetning og driftsresultat) i vår spørreundersøkelse, forsøkte vi å gjennomføre en statistisk analyse av regnskapsdata for aksjeselskaper. Målet var å se om det var signifikante sammenhenger mellom støtte fra VSP-mat og endringer i bedriftens omsetning og driftsmargin. Analysen viser positive effekter av støtte, men effektene er for usikre til at vi kan avvise at utviklingen i omsetning og driftsmargin er uavhengig av støtten. Analysemodellen forklarer en ubetydelig andel av variasjonen i driftsmargin. De eneste signifikante faktorene er driftsmargin og omsetning i begynnelsen av perioden og at bedrifter som har gjennomført prosjekter med støtte fra VSP-mat i utgangspunktet har noe lavere omsetning og driftsmargin enn bedrifter som ikke har gjennomført slike prosjekter.

Vi får med andre ord klarere positive sammenhenger mellom prosjektgjennomføring, omsetning og lønnsomhet i spørreundersøkelsen enn i den statistiske undersøkelsen av regnskapsdata. Det kan være flere grunner til forskjellen mellom de to metodene. For det første er det usikkerhet forbundet med lønnsomhetsbegrepet enten det tolkes subjektivt eller ut fra regnskapsdata. I dette tilfellet er også lønnsomhetsbegrepet ulikt, i regnskapsanalysen benytter vi driftsmargin, som er driftsresultat i prosent av omsetning, i spørreundersøkelsen «lønnsomhet» og «driftsresultat», begge begreper kan tolkes ulikt. Siden omsetningen er økende i alle foretakene, kan det også være naturlig at det er en sterkere vekst i lønnsomhet og driftsresultat enn i driftsmargin. For det andre omfatter den statistiske analysen kun aksjeselskaper. Dermed faller primærprodusentene utenom. Primærprodusentene viser, jf. resultatene i kapittel 5, til de mest positive effektene av å gjennomføre prosjekter med støtte fra VSP-mat. Resultatet er i tråd med lignende undersøkelser av for eksempel FRAM-programmet, der man ikke har kunnet vise til entydige regnskapsmessige resultater av programmet. At effektmålinger ofte er usikre og/eller dels tvetydige skyldes bakgrunn i metodiske vanskeligheter med å måle effekter og at ulike mål viser ulike resultater (Bolkesjø, 2007).

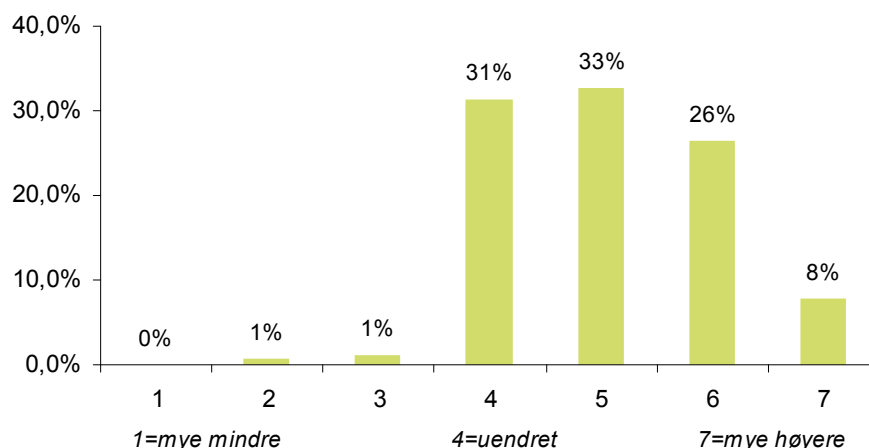
Den signifikante sammenhengen mellom driftsmargin og omsetning i utgangspunktet og hvorvidt foretaket har gjennomført et prosjekt med støtte fra VSP-mat, tyder på en systematisk skjevhet i utvelgelsen av virksomheter. Det er blant aksjeselskapene gjennomgående bedrifter med noe lavere driftsmargin som gjennomfører slike prosjekter. Resultatet reiser derfor et spørsmål om VSP-mat får tilstrekkelig kontakt med de mest kompetente virksomhetene. På den annen side kan resultatet også være i samsvar med en strategi hvor VSP-mat skal konsentrere seg om prosjekter som ikke ville blitt gjennomført uten støtte. Det er ikke usannsynlig at slike prosjekter er mer vanlige i bedrifter med noe lavere lønnsomhet enn i andre virksomheter. Den statistiske analysen av regnskapsdata finnes i vedlegg 3.



#### 4.4.4 Økt arbeidsinnsats er i stor grad oppveid av økt lønnsomhet

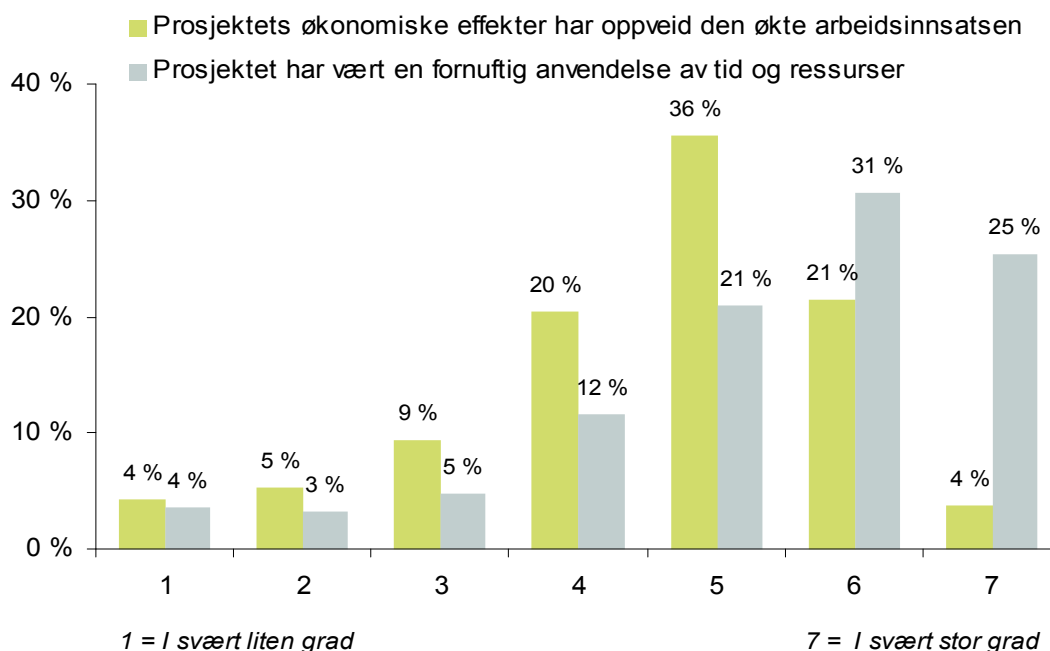
I denne og tidligere VSP-mat evalueringer, er det ved beregning av effekter for lønnsomheten ikke tatt hensyn til om arbeidsforbruket har endret seg som følge av prosjektet. Dette er bl.a. kommentert av Landbruks- og matdepartementet sitt innspill til Riksrevisjonen (Riksrevisjonen, 2008).

Siden virksomhetene i liten eller ingen grad fører egne prosjektreknskap og også erfaringsmessig sjelden fører timeregistrering (gjelder kanskje spesielt for primærprodusenter), har vi istedenfor bedt støttemottakerne oppgi om den samlede arbeidsinnsatsen har endret seg som følge av prosjektet, der de er bedt om å vurdere om arbeidsinnsatsen har blitt mindre, uendret eller høyere, jf. figur 4.21.



Figur 4.21 Prosjektets betydning for virksomhetenes arbeidsinnsats (prosentvis fordeling, n=218)

Arbeidsinnsatsen har i 67 prosent av virksomhetene økt som følge av prosjektet, mens den for 31 prosent er uendret. For å få en oversikt over om den økte arbeidsinnsatsen eventuelt oppveies av prosjektets positive økonomiske effekter, er støttemottakerne videre bedt å gjøre en vurdering av dette og også om igangsettelsen av prosjektet har vært en fornuftig anvendelse av tid og ressurser, jf. figur 4.22.



Figur 4.22 Vurdering av om opplevelsen av tid/ressurser/kostnader i prosjektet (prosentvis fordeling, n=277)

Resultatene viser at 61 prosent i stor grad mener at den økte arbeidsinnsatsen er blitt oppveid av prosjektets positive økonomiske effekter, mens 18 prosent i mindre grad er enig i dette. Det tyder på at prosjektene i mange tilfeller bidrar positivt til lønnsomheten, til tross for økt arbeidsinnsats.

Med en gjennomsnittscore på 5,4, ser det ut til at virksomhetene er svært positive til at prosjektet har vært en fornuftig anvendelse av tid og ressurser. Ser vi på fordelingen av svarene, mener 77 prosent av virksomhetene at igangsetting og gjennomføring av prosjektene i stor grad har vært en fornuftig anvendelse av tid og ressurser, mens kun 12 prosent mener det i liten grad har vært fornuftig tids- og ressursbruk.

## 4.5 Effekter på samfunnsmessige mal

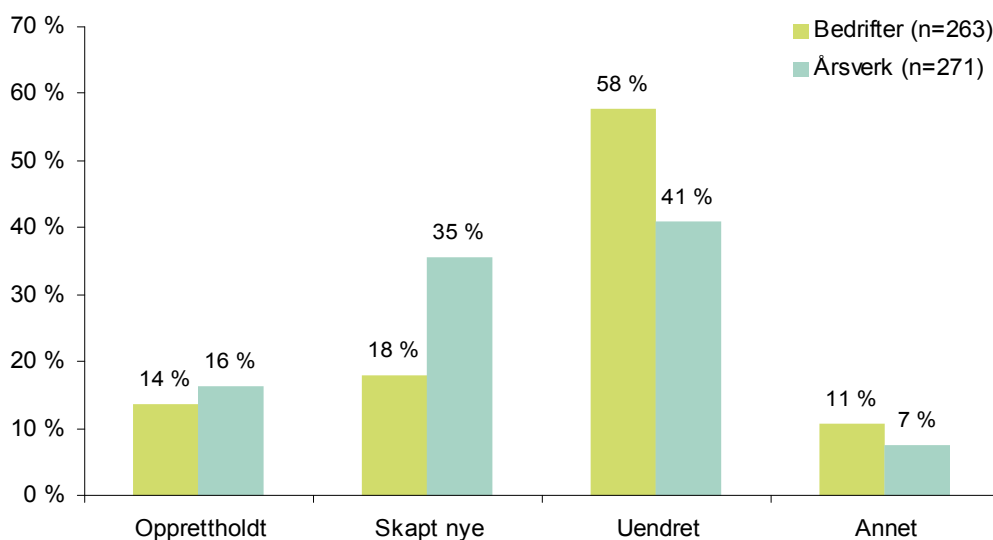
Selv om VSP-mat i først omgang skal bidra til økt lønnsomhet for primærprodusenten og verdikjeden som helhet, ligger det til grunn at det ved fordeling av midler til landbruksrettet næringsutvikling skal vektlegges utfordringer knyttet til fraflytting, sysselsetting, rekruttering og demografisk utvikling (jf. Innst. S. nr. 250 (2001–2002)). Vi vil her se nærmere på i hvilken grad VSP-mat har bidratt til etablering av nye bedrifter/årsverk samt motivasjon for fortsatt drift ved virksomheten.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Østlandsforskning midtveisevaluering så også nærmere på den geografiske fordelingen av midlene over VSP-mat. Da denne fordelingen i liten grad har endret seg siden sist evaluering, har vi valgt å ikke se nærmere på det her.

### 4.5.1 VSP-mat har betydning for både etablering og ivaretagelse av bedrifter og årsverk

I følge Østlandsforskning evaluering hadde 33 prosent av de som var med i utvalget etablert nye bedrifter, og det var i perioden frem til 2005 blitt etablert 118 bedrifter. Videre hadde 28 prosent av prosjektene bidratt til ny sysselsetting. Det ble fra Riksrevisjonens side ut i fra dette, konkludert med at sysselsettingseffektene for VSP-mat har vært beskjedne.

I vår evaluering har vi spurt støttmottager både om nyetablering men også opprettholdelse av bedrifter/årsverk som følge av prosjektstøtten fra VSP-mat. Bedrifter/årsverk som ville forsvunnet hvis de ikke hadde fått prosjektstøtte er ut i fra vår vurdering en like viktig effekt som å skape nye bedrifter/årsverk, da landbruk og norsk matsektor er under sterkt press og med relativt stor frafall, i hvert fall i primærsektoren. Figur 4.23 gir en oversikt over hvor mange årsverk og bedrifter som eventuelt er skapt nye eller opprettholdt i tilknytning til prosjektet.



Figur 4.23 Prosjektets betydning for etablering/opprettholdelse av bedrifter og årsverk (prosentvis fordeling)

I 32 prosent av prosjektene er det enten skapt eller opprettholdt bedrifter som følge av prosjektet, mens det i 51 prosent av prosjektene oppgis at det er opprettholdt/skapt nye årsverk. Dvs. at prosjektene har positiv effekt på både sysselsettingen og bedriftsutviklingen i norsk matsektor.

Av et utvalg på 308 prosjekter/virksomheter er det blitt opprettet og opprettholdt totalt 74 bedrifter. Videre er det skapt og opprettholdt til sammen 310 årsverk som følge av prosjektene som er med i utvalget. Dvs. at det i snitt blir opprettet eller opprettholdt 1 bedrift for hvert 4. prosjekt det blir gitt støtte til, mens det i snitt blir opprettet eller opprettholdt 1,0 årsverk per prosjekt VSP-mat har gitt støtte til.

### Caseillustrasjoner:

Prosjektene har påvirket sysselsettingen, der sysselsettingseffekten virker to veier: enten effektivisering eller vekst.

Matindustribedrift (case 8): «Som følge av automatisering på produktlinja har det ført til at vi kunnet kutte to årsverk, noe som har gitt mer lønnsom drift»

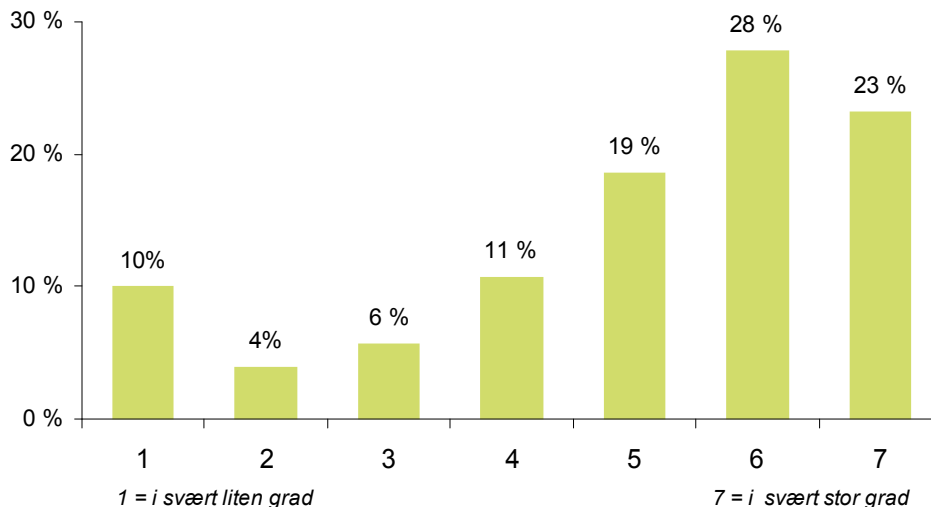
Matindustribedrift (case 7): «Før prosjektet ble gjennomført var bedriften ikke i drift hele året. Etter at den nye produksjonen ble utviklet har bedriften blitt et helårsanlegg og den nye produksjonen utgjør ca. 2 årsverk. Dette vil øke til 3 årsverk når produksjonen nå øker.»

Når konkurransekraft og økt lønnsomhet er målet, er det ikke en selvfølge at VSP-mat skal ha en positiv sysselsettingseffekt på andre ledd i verdikjeden enn eventuelt primærleddet. Men det er også eksempler på at prosjektene er med på å bidra til økt sysselsetting, der dette ikke går ut over lønnsomheten:

Reiselivsbedrift (case 9): «Vi har ansatt en ny person som følge av at antall turister som besøker oss har økt, dette har gitt muligheter til at vi kan ta fri i helgene og vi tjener fortsatt det samme.»

## 4.5.2 Positivt bidrag til motivasjonen for fortsatt drift

I hvilken grad prosjektet har hatt betydning for å fortsette drift ved virksomheten er vist i figur 4.24.



Figur 4.24 Prosjektets betydning for virksomhetenes motivasjon for fortsatt drift (prosentvis fordeling, n=280)

Om lag 70 prosent av virksomhetene mener prosjektet har hatt stor betydning for fortsatt drift ved virksomheten. Det ser videre ut til at det er en klar sammenheng mellom motivasjonen for fortsatt drift og hvor viktig prosjektet har vært for lønnsomheten. Ca. 2/3 av de som mener prosjektet har bidratt til høy motivasjon for å fortsette driften har også oppgitt at prosjektet har vært svært viktig for lønnsomheten.

## 5 Effekter for primærprodusent

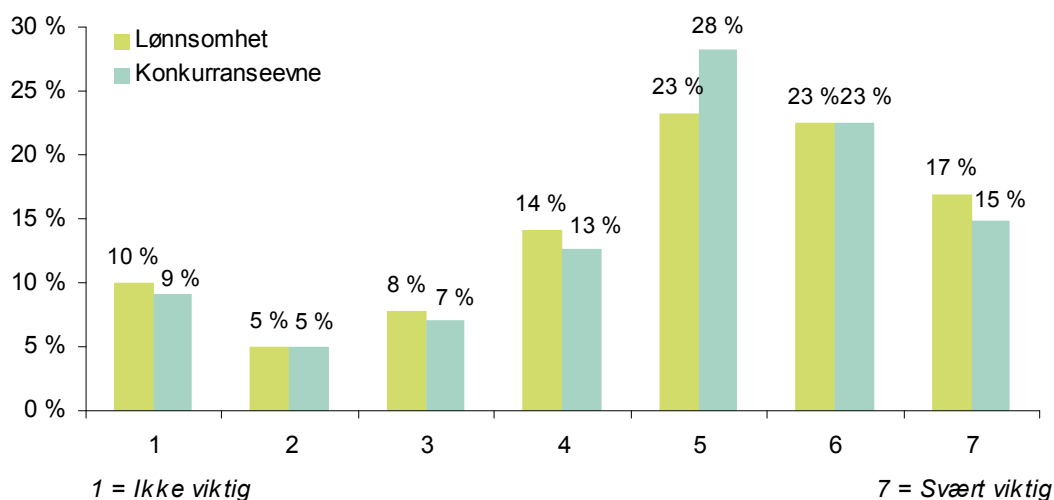
Mye tyder på at VSP-mat skaper positive lønnsomhetseffekter for primærprodusent. Effekten er størst i de tilfeller primærprodusenten selv er støttemottager eller der primærprodusent inngår som samarbeidspartner. Prosjektene har i større grad gitt resultater for volumproduksjon og mindre på pris. Trolig ligger det et ikke uttatt prispotensial i flere av prosjektene. Støtten har for mange også hatt en positiv sysselsettingseffekt og har hatt stor betydning for primærprodusentenes motivasjon for fortsatt drift.

### 5.1 Bidrar egne prosjekter til økt lønnsomhet?

Primærprodusentene skiller seg som gruppe relativt lite ut fra de andre støttemottakerne i form av at det er små forskjeller i svarene mellom primærprodusenter og øvrige aktører når det gjelder faktorer som addisjonalitet, prosjektgjennomføring, resultatoppgjørelse etc. I dette kapitlet vil vi se nærmere på hvilken effekt støtten fra VSP-mat har hatt for primærprodusentene spesielt, der vi bl.a. vil vurdere om det er noen forskjeller mellom primærprodusentenes lønnsomhets- og verdiskapingseffekter sammenlignet med øvrige aktører, og i hvilken grad andre aktørers prosjekter påvirker primærprodusentens lønnsomhet/verdiskaping.

#### 5.1.1 Positiv egenvurdering av lønnsomhet og konkurranseevne

Figur 5.1 gir en oversikt over primærprodusentenes egenvurdering av prosjektets betydning for virksomhetens lønnsomhet og konkurranseevne.



Figur 5.1 Prosjektets betydning for virksomhetens lønnsomhet og konkurranseevne (prosentvis fordeling, n=142)

Mange av primærprodusentene oppgir at de har hatt en positiv effekt på både lønnsomhet og konkurranseevne som følge av prosjektet og støtten fra VSP-mat. Totalt oppgir 63 prosent at prosjektet har hatt stor betydning for lønnsomheten, mens 66 prosent oppgir det samme for konkurranseevnen. Det er videre om lag 10 prosent som mener det ikke har hatt noen betydning for verken lønnsomheten eller konkurranseevnen. Generelt sett, ser det ut til at primærprodusentene har en mer positiv vurdering av prosjektets effekt på lønnsomheten (gjennomsnittscore på 4,73) enn det øvrige aktører har (gjennomsnittscore på 4,24) (signifikante forskjeller, p-verdi=0,030).

#### **Caseillustrasjoner:**

Primærprodusentene og produsentorganisasjonene har i prosjektene hatt klare mål for hvordan de skal få økt lønnsomhet:

*«Prosjektet skulle bidra til at støttemottaker kunne produsere, pakke og selge egne produkter selv istedenfor å levere produktene direkte til grossist, for derigjennom å kunne ta ut en lik eller eventuelt høyere pris i markedet.» (case 1 - den tradisjonelle primærprodusenten)*

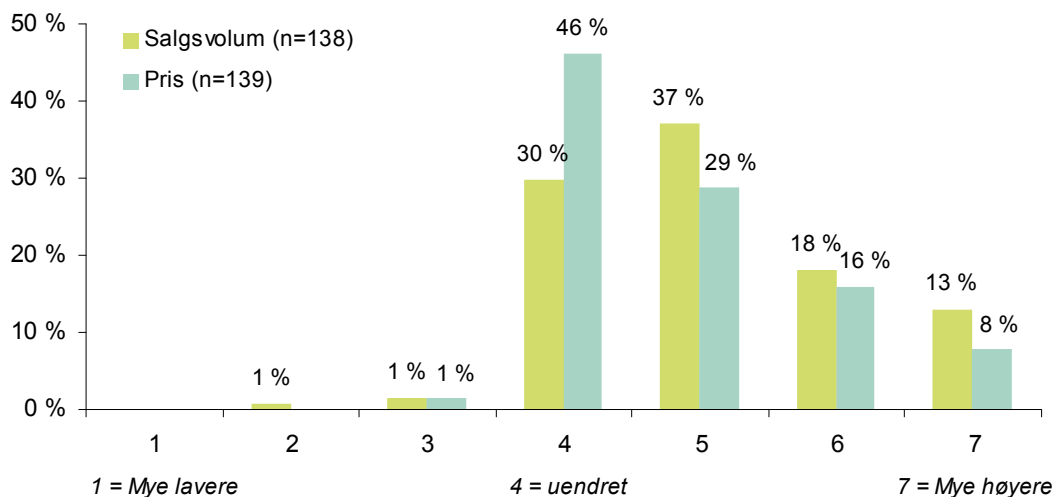
*«Bakgrunnen for å satse på videreforedling er at det for gårdbruker opplevdes som er mer lønnsomt enn ren primærproduksjon. Gården er liten og måtte hatt tre ganger så mange dyr for å komme i nærheten av samme lønnsomhet som ved videreforedling.» (case 2 - gårdsmatprodusenten)*

*«Prosjektet skulle føre til økt produksjonsvolum for primærprodusentene. Det er stor etterspørsel etter produktet i markedet og økt volumproduksjon ville også øke primærprodusentenes dekningsbidrag.» (case 3 – forsøksring)*

*«Prosjektet skulle bidra til å utvikle merkevarebyggingen av ett produkt med beskyttet geografisk betegnelse for å kunne ta ut en høyere pris i markedet og for å øke etterspørselen.» (case 4 – lite samvirkeforetak med primærproduksjon)*

## 5.1.2 Bade pris- og volumøkning har bidratt til økt lønnsomhet

Figur 5.2 gir en oversikt over primærprodusentenes endring i salgsvolum og pris som følge av prosjektet.

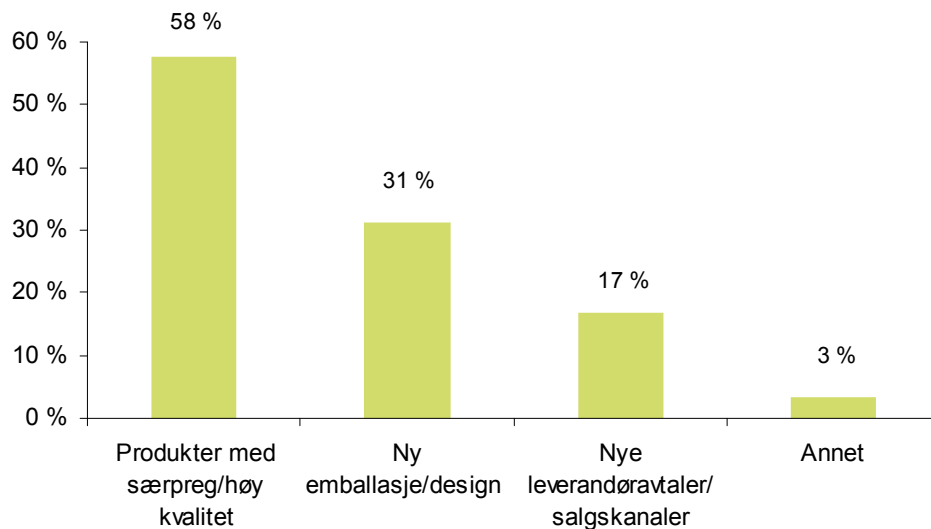


Figur 5.2 Endringer i salgsvolum og pris som følge av prosjektet (prosentvis fordeling)

Det ser ut til at prosjektene i større grad har bidratt til volumøkning enn økt pris. I 68 prosent av prosjektene har man økt salgsvolumet sitt som følge av prosjektet, mens i 53 prosent av prosjektene har man fått økt pris på produktene sine. Prosjektene har svært sjelden hatt negativ betydning for primærprodusentens pris og salgsvolum.

### Utvikling av nye produkter med særpreg og kvalitet har gitt økt pris

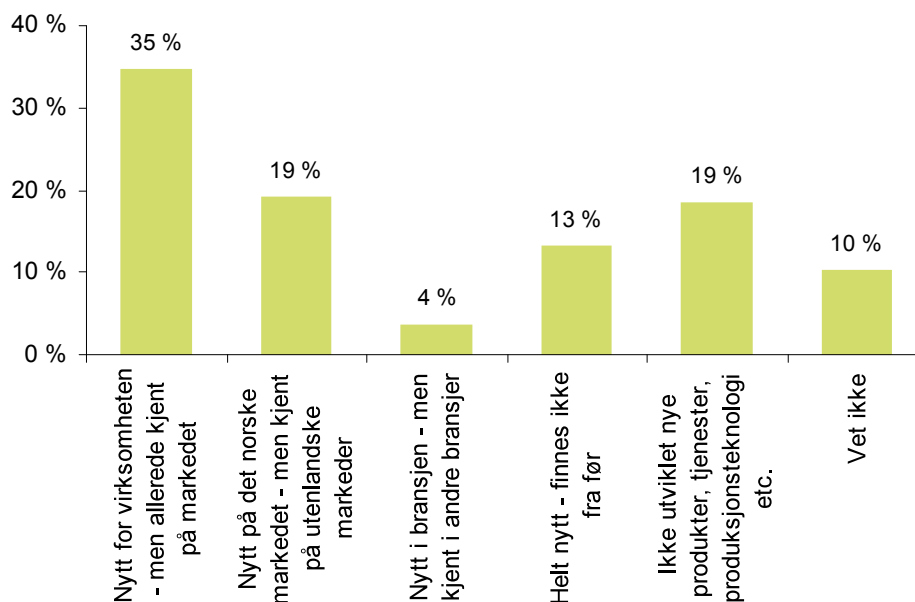
Figur 5.3 gir en oversikt over årsaker til hvorfor eventuelt prisen på produktene har økt i prosjektet (flere svar mulig).



Figur 5.3 Årsaker til høyere pris (prosentvis fordeling, n=125)

Den viktigste årsaken til prisøkning på produktene er at man har tillagt produktet en verdi gjennom å gi det særpreg eller høy kvalitet, men også at ny emballasje og design har bidratt positivt. Totalt er det ca. 22 prosent som ikke har svart på spørsmålet, og vi tolker det som om at prosjektet ikke har bidratt til økt pris for disse.

I hvilken grad det er utviklet et helt nytt produkt med komparative fortrinn eller om produktet har noen spesielle egenskaper, har betydning for hvilken mulighet primærprodusent har til å ta ut en høyere pris i markedet. Om lag 13 prosent av primærprodusentene oppgir at de har utviklet et helt nytt produkt som ikke finnes på markedet fra før. Videre oppgir 58 prosent at produktet som er utviklet i en eller annen grad har en nyskapsverdi ved seg, jf. figur 5.4.



Figur 5.4 Produktets egenskaper (prosentvis fordeling, n=135)



### Caseillustrasjoner:

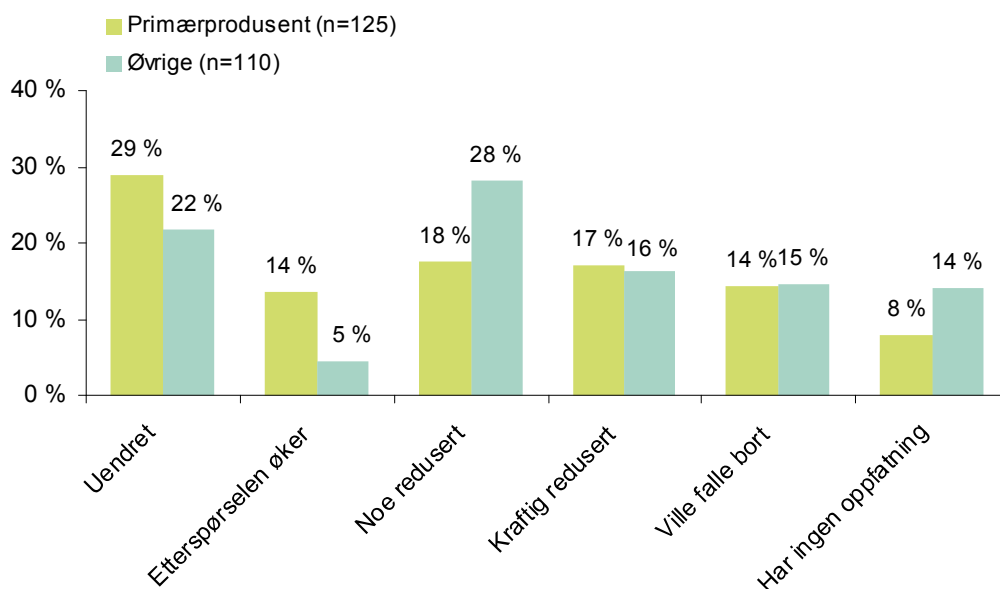
Det kommer frem av casene at priseffekten har vært noe større i de tilfellene der primærprodusent har vært del av en produsentorganisasjon og/eller samvirke, enn i de prosjekter hvor primærprodusent har stått alene. Det ser altså ut til å være vanskeligere å ta ut en høyere pris i markedet når primærprodusent alene må opprette nye salgskanaler, tilknytte seg nye kunder etc.

Det lokale samvirkeforetaket (case 4) forklarer årsaken til prisøkningen slik: «Nå, 4 år etter at prosjektet ble startet opp får primærprodusentene ca. 5 kr/kg mer enn før prosjektet ble igangsatt og vi tror det er et potensial i å øke prisen med enda 0,5-1 kr/kg. Årsaken til prisøkningen er at man har gått vekk fra å kun levere råvare til matindustribedrift til å kjøpe tilbake egen råvare og selv videreforedle, markedsføre og selge produktet sitt i samarbeid med en lokal matindustribedrift.»

Gårdsmatprodusenten (i case 2) ønsker ikke å oppgi den eksakte prisøkningen, men sier at videreforedling av produkter kan gi mer enn 150 % bedre pris, enn salg av tradisjonelle produkter, og at det er lite arbeid i forhold til den potensielle inntjeningen.

Bonden med tradisjonell gårdsdrift (i case 1) har ved salg av spesialprodukter fått en prisøkning på 2-3 % sammenlignet med salg av tradisjonelle produkter. Selv om effektene på volum og pris på de produktene som er utviklet i prosjektet er positive, førte omleggingen til en generell produksjonsnedgang, og derfor er den totale effekten for virksomhetens lønnsomhet foreløpig negativ. Han regner med at det vil ta en del år før prosjektet er lønnsomt. Det sier noe om at det ofte tar lang tid før prosjekteffektene kommer, og at det ofte i en periode etter oppstart kan gi negativ lønnsomhet.

Figur 5.5 sier noe om hvor prissensitive produktene som primærprodusenten og også øvrige aktører selger i markedet antas å være.



Figur 5.5 Effekt på etterspørselen hvis prisen økte med 10 prosent (prosentvis fordeling)

Samlet sett mener 43 prosent av primærprodusentene at etterspørselen ikke ville ha økt/forblitt uendret hvis man økte prisen på produktene med 10 prosent. Til sammenligning mener kun 27 prosent av de øvrige aktørene i verdikjeden det samme. Det kan derfor tyde på at det for primærprodusentene ligger et potensial for prisøkninger.

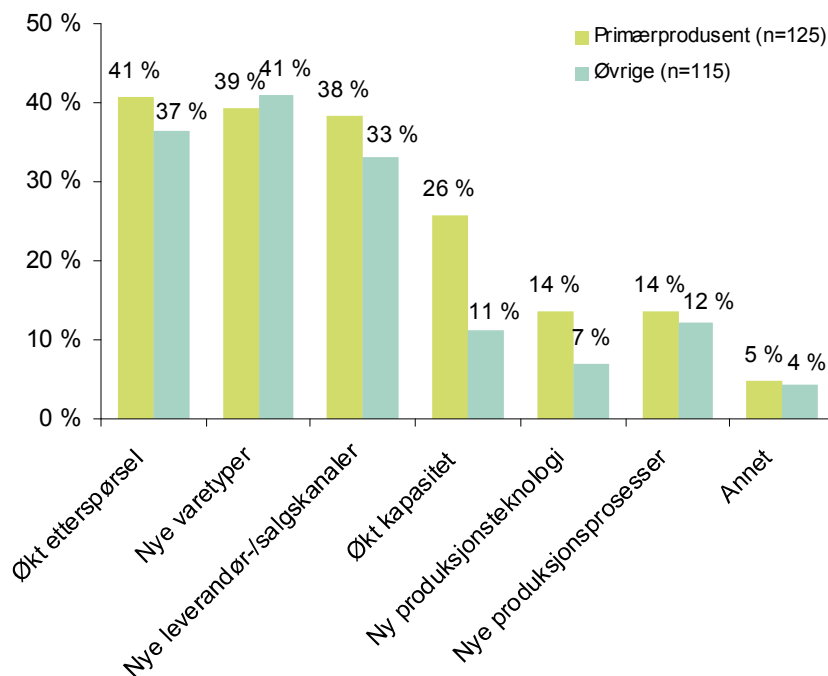
### Caseillustrasjoner:

At det ligger et ikke utnyttet prispotensial hos primærprodusentene bekreftes også i enkelte av casene, og spesielt uttrykker salgsorganisasjonen (case 10) et mulig potensial for prisøkninger for primærprodusentene:

*«Prisutvikling har bl.a. etter kompetansesamlinger bidratt til økt bevissthet for primærprodusentene i forhold til å prise varene i det segmentet det hører hjemme. Mange primærprodusenter har vært for beskjedne i prissetting og har drevet med veldig dårlige marginer. Vi (dvs. salgsorganisasjonen) har ført til bevissthet rundt dette hos produsentene men det er fortsatt slik at mange ikke er flinke nok til å ta ut høy nok pris i markedet.»*

### Økt etterspørsel og salg av nye produkter i nye markeder har gitt økt salgsvolum

Figur 5.6 gir en oversikt over mulige årsaker til økt salgsvolum for primærprodusentene og øvrige aktører i verdikjeden (flere svar mulig).



Figur 5.6 Årsaker til økt salgsvolum (prosentvis fordeling)

For primærprodusentene skyldes økt salgsvolum, først og fremst økt etterspørsel, salg av nye varetyper og at det har blitt etablert nye leverandøravtaler/salgskanaler. Dette er faktorer som også henger nært sammen. Utvikling av nye produkter gir ofte mulighet for salg gjennom nye salgskanaler og øker derigjennom etterspørselen. Ca. 20 prosent av har valgt å svare ikke aktuelt på dette spørsmålet.

Sammenlignet med øvrige aktører ser det ut til at salgsvolumet i større grad har økt som følge av økt kapasitet enn for øvrige aktører (signifikante forskjeller, p-verdi=0,005). Det kan også se ut som en større andel av de øvrige aktørene har økt salgsvolumet sitt som følge av at de har utviklet nye produkter, enn det primærprodusentene har.

#### **Caseillustrasjoner:**

Det ser ut til at tilnærmet alle prosjektene har ført til at salgsvolumet har økt, som følge av at det bl.a. har blitt utviklet nye varetyper og at det har blitt etablert nye salgskanaler. Det er imidlertid noen faktorer som nevnes som på kort sikt er til hinder for å øke volumet og derigjennom også lønnsomheten:

*«Hos oss har salgsvolumet økt betraktelig som følge av økt etterspørsel og nye leverandøravtaler/salgskanaler. Selv om produsentene har nådd sine produksjonsmål er etterspørselen etter produktet nå så stor at produsentene mister kunder fordi det er vanskelig å få produsert nok, i hvert fall på kort sikt.»*

*«Det har kun vært en liten økning i salgsvolumet. Dette skyldes først og fremst ikke etterspørselen da den har økt, men at det tar lang tid å øke produksjonsvolumet. Det er imidlertid investert mye for å øke volumet på sikt.»*

Naturlige produksjonsbegrensninger, men også regulerte produksjonsbegrensninger kan for primærprodusenter være til hinder for økt produksjon, i hvert fall på kort sikt. Dette kan dermed være til hinder for å ta ut mulige lønnsomhetseffekter på kort sikt, og lønnsomhetsaspektet må derfor i en del sammenhenger sees i et lengre tidsperspektiv.

### **5.1.3 Prosjektene har også pavirket produksjonskostnadene**

Kostnadsreduksjoner har ikke vært sentralt i VSP-mat. Samtidig har man gjennom programmet, og da spesielt til primærprodusentene, gitt støtte til å investere i produksjonsutstyr som kan ha ført til reduserte enhetskostnader.

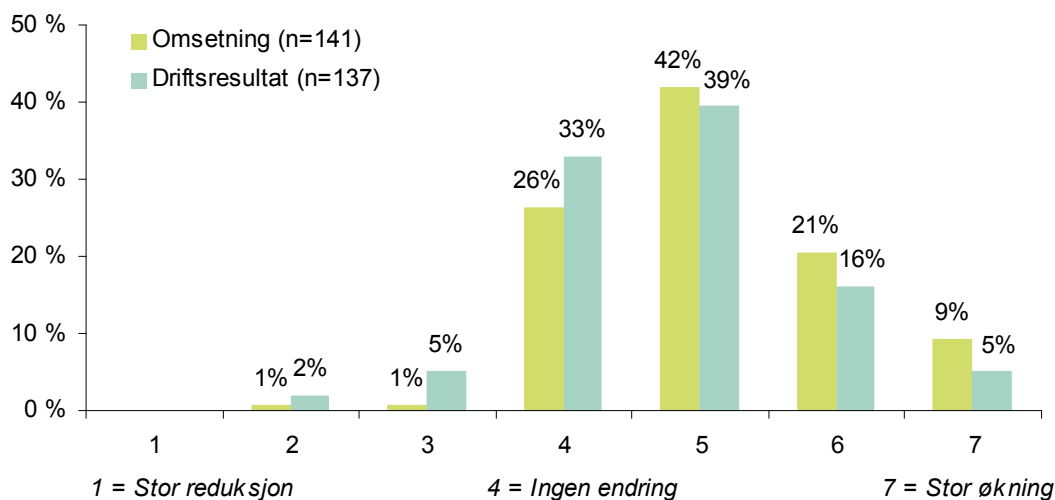
En overveiende andel (53 %) av primærprodusentene har ikke hatt endringer i produksjonskostnadene som følge av prosjektet. Totalt er det 19 prosent som har fått økte enhetskostnader som følge av prosjektet, det er imidlertid ingen av disse som også har hatt nedgang i pris og salgsvolum. I 28 prosent av prosjektene har produksjonskostnadene (per enhet) gått ned. Til sammenligning har produksjonskostnadene for øvrige aktører kun gått ned i 21 prosent av prosjektene.

For primærprodusentene er det først og fremst nye produksjonsprosesser (18 %), ny produksjonsteknologi (16 %) og mer effektiv logistikk (15 %) som har ført til reduserte enhetskostnader, mens øvrige aktører først og fremst har redusert enhetskostnadene gjennom mer effektiv logistikk (17 %). Samtidig ser det ut som at

Øvrige aktører i verdikjeden har hatt større mulighet til å skifte/endre råvare for derigjennom å redusere produksjonskostnadene sine.

### 5.1.4 Bedre effekt på omsetningen enn driftsresultatet

Figur 5.7 viser resultater for prosjektets betydning for virksomhetens omsetning og driftsresultat.



Figur 5.7 Endringer i virksomhetens omsetning og driftsresultat som følge av primærprodusentenes prosjekter (prosentvis fordeling)

For 72 prosent av primærprodusentene har prosjektet bidratt til økt omsetning, mens 60 prosent har hatt positiv effekt på driftsresultatet. Prosjektet har i liten eller ingen grad påvirket omsetningen i negativ retning, men har i noen tilfeller bidratt negativt på driftsresultatet. Det kan tyde på at prosjektene i større grad, i hvert fall på kort sikt, har hatt større betydning for omsetningen enn driftsresultatet.

Sammenlignet med øvrige aktører har primærprodusentene i snitt en litt mer positiv egenvurdering av prosjektets betydning for virksomhetens omsetning og driftsresultat enn øvrige aktører. Mens primærprodusentene hadde en gjennomsnittscore på 5,09 for omsetningen og 4,79 for driftsresultatet, lå det på hhv. 4,80 og 4,56 for øvrige aktører.

Om lag 49 prosent av primærprodusentene oppgir at prosjektet har bidratt til mellom 1–25 prosent av virksomhetens omsetningsvekst, 25 prosent oppgir at prosjektet har bidratt med mellom 25–50 prosent av omsetningsveksten, mens 27 prosent oppgir at prosjektet har bidratt til mer enn 50 prosent av omsetningsveksten. For driftsresultatet er det en noe større andel (70 %) som sier det har bidratt til mellom 1–25 prosent av veksten, mens kun 17 prosent sier det har bidratt til mer enn 50 prosent av veksten.

### **Caseillustrasjoner:**

For enkelte av primærprodusentene har prosjektet gitt betydelig omsetningsvekst:

Gårdsmatprodusenten (case 2): «For oss har prosjektet bidratt til over 75 % av virksomhetens økning i omsetning og driftsresultat, og fra 2004 til 2007 har vi hatt en omsetningsvekst på 65 %.»

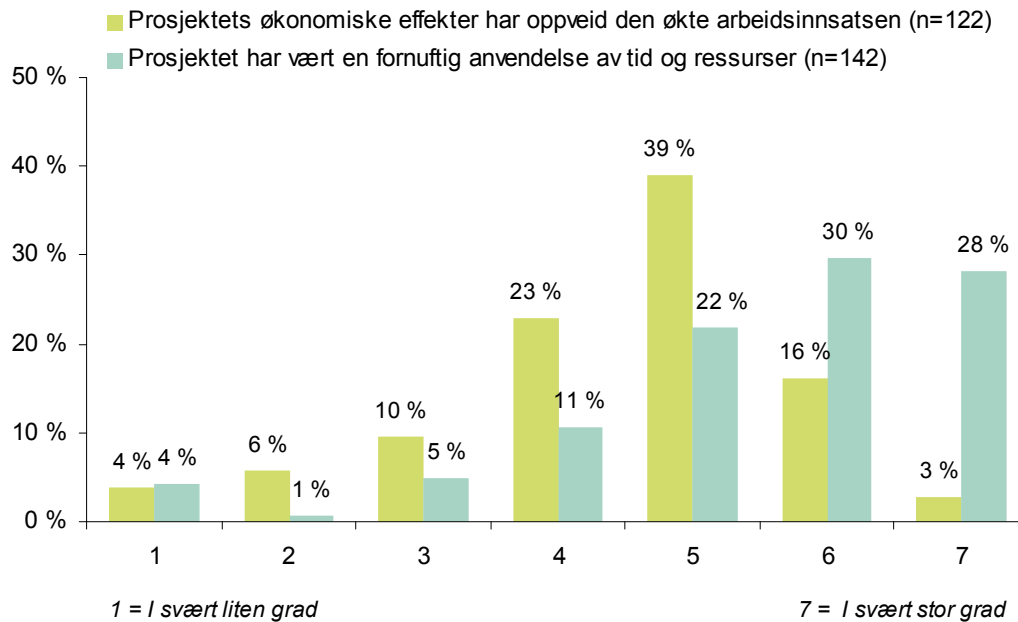
Men for andre har omleggingen ført til at veksten har latt vente på seg, og caset illustrerer også utfordringer med å måle omsetningsvekst før og etter støtte:

Den tradisjonelle primærprodusenten (case 1): «Økonomien på gården har utviklet seg negativt i perioden. Omlegging av produksjonen ble gjort fra 2005 til 2006 og omsetningen (ekskl. støtte) falt da med om lag 35 %. Omsetningen i 2007 økte med 20 % men var fortsatt 25 % under nivået i 2005. På grunn av at vi ville ha mistet en del av omsetningen som følge at den tidligere grossisten ville overta en del arbeidsoppgaver selv, blir det uansett ikke korrekt å sammenligne før og etter-omsetning. Dersom det gamle produksjonsmønsteret hadde blitt fulgt ville omsetningen vært om lag 10 % høyere i 2007 enn det den faktisk ble. Som følge av redusert omsetning har også timelønnen på gården gått ned, men på grunn av manglende registrering av arbeidstimer har vi ikke oversikt over nøyaktig hvor mye.»

## **5.1.5 Arbeidsinnsatsen har økt, men prosjektet er verdt innsatsen**

På spørsmålet om den samlede arbeidsinnsatsen har endret seg som følge av prosjektet, oppgir 70 prosent at arbeidsinnsatsen har økt mens 28 prosent har hatt uendret arbeidsinnsats. Kun en marginal andel oppgir at arbeidsinnsatsen har gått ned. I gjennomsnitt gir dette en score på 5,2, noe som er litt høyere enn gjennomsnittscoren for øvrige aktører (som hadde en score på 5,0). At arbeidsinnsatsen muligens har økt noe mer hos primærprodusentene enn hos øvrige aktører er å forvente, da dette ofte er enkeltmannsforetak og den økte arbeidsinnsatsen i liten grad kan deles på flere.

For de som har økt arbeidsinnsatsen sin som følge av prosjektet, har vi også kartlagt i hvilken grad de opplever at prosjektets positive effekter oppveier innsatsen og om det har vært en fornuftig anvendelse av tid og ressurser jf. figur 5.8.



Figur 5.8 Vurdering av om opplevelsen av tid/ressurser/kostnader i prosjektet (prosentvis fordeling)

Resultatene viser at 60 prosent av primærprodusentene oppgir at den økte arbeidsinnsatsen er oppveid av prosjektets positive økonomiske effekter i stor grad, mens 19 prosent oppgir at det i liten grad har oppveid den økte arbeidsinnsatsen. Sammenlignet med øvrige aktører kan det se ut til at de i snitt opplever at den økte arbeidsinnsatsen i noe mindre grad har vært verdt det (gjennomsnittscore på 4,48), enn det øvrige aktører opplever (gjennomsnittscore på 4,69).

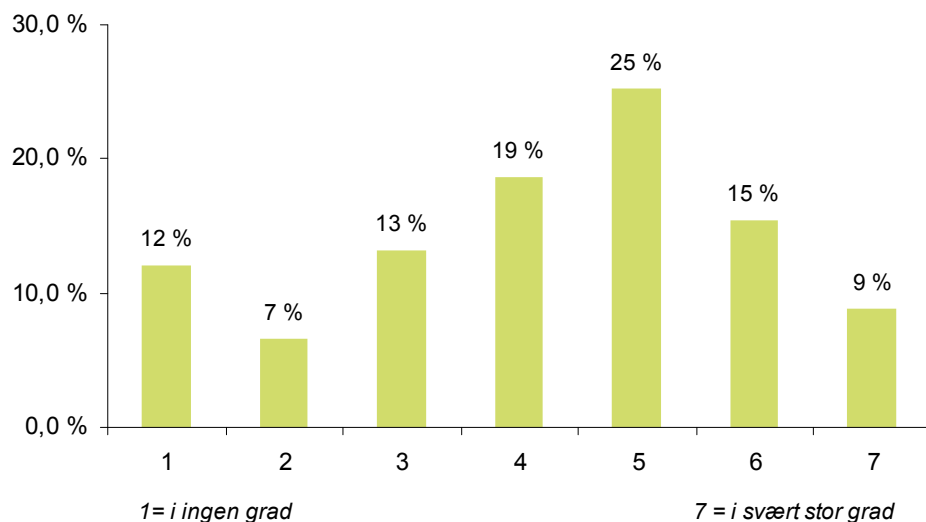
Samtidig opplever 80 prosent av primærprodusentene at igangsettelsen og gjennomføringen av prosjektene i stor grad har vært en fornuftig anvendelse av tid og ressurser, mens kun 10 prosent oppgir det motsatte. Sammenligner man med øvrige virksomheter (som har en gjennomsnittscore på 5,25) ser det ut til at primærprodusentene er noe mer positive (med en gjennomsnittscore på 5,46).

## 5.2 Hvilke effekt har andres prosjekter hatt for primærprodusentens lønnsomhet?

Resultatene i kapittel 4 tyder på at en overveiende andel av prosjektene har hatt positiv effekt på støttemottakers lønnsomhet, og som vist i avsnitt 5.1, har også en stor andel av prosjektene hvor primærprodusent selv har stått som støttemottaker, bidratt til å øke lønnsomheten. I dette avsnittet vil vi se nærmere på i hvilken grad prosjekter der øvrige aktørers har stått som støttemottaker, har hatt betydning for primærprodusentens lønnsomhet. Det er krevende å måle hvilken effekt andres prosjekter har hatt for primærprodusentene. Selv om vi har forsøkt, har det i liten eller ingen grad vært mulig å få tak i regnskapstall for flere ledd i verdikjeden innen ett prosjekt. Vår analyse er derfor kun basert på subjektive oppfatninger fra støttemottaker selv, supplert med informasjon fra casene.

## 5.2.1 Øvrige aktører opplever at prosjektene har vært til fordel for primærprodusentene

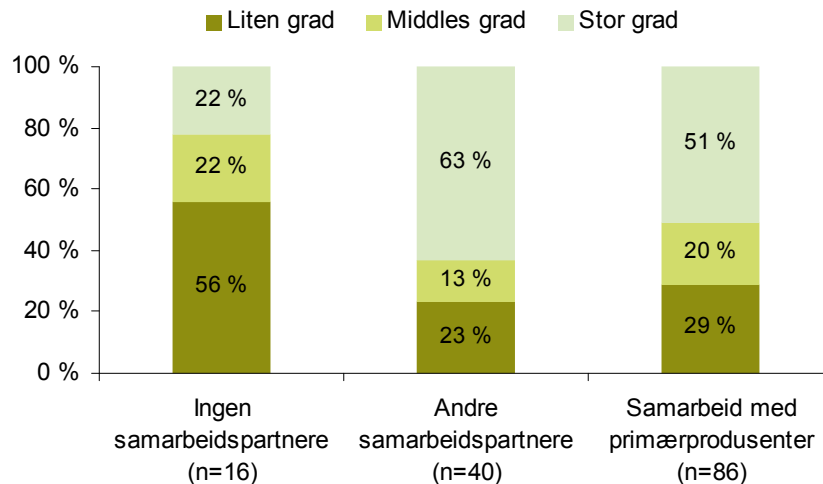
For å få en oversikt over lønnsomhetseffekter for primærprodusenten, ble det bl.a. spurt om øvrige aktørers subjektive oppfatning om prosjektet har vært til fordel for norske primærprodusenter, jf. figur 5.9.



Figur 5.9 Øvrige aktørers oppfatning av om prosjektet har vært til fordel for primærprodusentene (prosentvis fordeling, n=95)

Totalt mener 49 prosent at prosjektet i stor til svært stor grad har kommet primærprodusentene til gode, mens 32 prosent oppgir at prosjektene i liten eller ingen grad har kommet dem til gode.

Figur 5.10 illustrerer sammenhengen mellom hvilken betydning prosjektet har hatt for primærprodusent i forhold til hvem man har samarbeidet med i prosjektet eller om man ikke har samarbeidet med noen.



Figur 5.10 Sammenheng mellom prosjekter betydning for primærprodusenten og hvem støttemottaker har hatt som samarbeidspartner

Det ser ut til at det er en klar sammenheng mellom involvering av samarbeidspartnere i prosjektet og effekt for primærprodusent. Av de som har samarbeidet med primærprodusent eller andre aktører i verdikjeden, oppgir 55 prosent at prosjektet i stor grad også har hatt effekt for primærprodusent (51 % av de som har samarbeidet med primærprodusent og 63 % av de som har samarbeidet med andre). Av de som ikke har samarbeidet med noen er det kun 22 prosent som oppgir det samme. Selv om det kan være noe usikkerhet om resultatene da det er et mindre antall respondenter i hver gruppe, tyder det på at samarbeid i prosjektene bidrar positivt til samspill mellom de ulike leddene i verdikjeden for mat, og dette kravet bør derfor forsterkes fremover. Resultatene er i tråd med Innovasjon Norges kundeeffektsundersøkelser hvor det kommer fram at et økt antall samarbeidspartner øker sannsynligheten for innovasjon.

#### Caseillustrasjoner:

I de prosjektene hvor støttemottaker har hatt samarbeid med primærprodusenter, ser det også ut til at det i de fleste tilfeller ligger en klar målsetning om hvordan prosjektet skal bidra til økt lønnsomhet for primærprodusentene også: «Prosjektet skulle bidra til å utvikle merkevarebyggingen av ett produkt med beskyttet geografisk betegnelse for at bøndene kunne ta ut en høyere pris i markedet.» (samvirkeorganisasjonen - case 4) og «Prosjektet skulle bidra til å utvikle nye produkter man kunne ta ut en høyere pris på i markedet, og gi både bedriften og primærprodusentene flere «bein» å stå på.» (produsentorganisasjon - case 7).

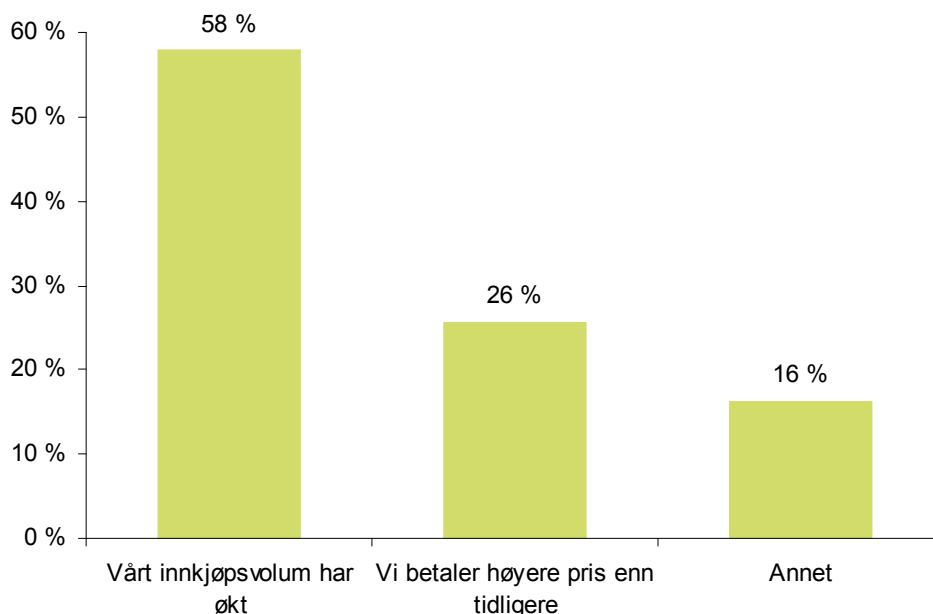
Andre, som ikke hadde samarbeid med primærprodusenter, hadde heller ingen klare mål for hvordan prosjektet skulle bidra til økt lønnsomhet for primærprodusenten «Hensikten med prosjektet var å sikre en større produksjon for derigjennom å sikre økonomi og arbeidsplasser i bedriften.» (matindustribedrift - case 8) og «Prosjektet skulle bidra til å utvikle virksomheten og dermed også bedre lønnsomheten.» (reiselivsbedrift - case 9).



## 5.2.2 Økt volum og pris har ført til økt lønnsomhet

I vårt utvalg har øvrige aktører stått som støttemottaker i 149 av prosjektene. Av de øvrige støttemottakerne oppgir 60 prosent at prosjektet har vært til fordel for primærprodusent, 4 prosent oppgir at det ikke har gitt noen effekt, mens 36 prosent oppgir at spørsmålet ikke er aktuelt for dem (n=134).

De som har oppgitt en positiv effekt for primærprodusent, er videre bedt om å gjøre en vurdering av hva som eventuelt er årsaken (flere svar mulig), jf. figur 5.11.



Figur 5.11 Støttemottakers vurdering av om hvorfor prosjektet har vært til fordel for primærprodusent (prosentvis fordeling, n=105)

Økt innkjøpsvolum oppgis som den viktigste årsaken, men også prisen til primærprodusent har økt i en del tilfeller. Til sammen er det kun ni aktører som har oppgitt at de både har økt innkjøpsvolumet sitt og betaler høyere pris enn tidligere.

Av de 105 øvrige aktørene som har svart på dette spørsmålet, har 26 prosent oppgitt en reell prisøkning for primærprodusentene som følge av prosjektet, der prisøkningen varierer på mellom 1–40 prosent. I gjennomsnitt ligger primærprodusentenes prisøkning på 14 prosent. Datamaterialet er imidlertid for lite og usikkert til at man kan trekke noen videre slutninger ut i fra dette.

### **Caseillustrasjoner:**

For den ene samvirkebedriften (case 5) har prisen på produktene økt med ca. 5-10 % siden prosjektet ble startet opp i 2005, der hele prisøkningen har tilfalt primærprodusentene.

Produsentorganisasjonen (case 6) oppgir at prisen i markedet for det nye foredlede produktet er ca. dobbelt så høy som tidligere. Den nye merkevaren smitter også over på prisen til markedet for råvareproduktet og her har prisen økt med 10 % til markedet, mens prisen bedriften betaler til primærprodusent har økt med mellom 5 og 10 %. Utbetalingen til produsentene er også blitt mer forutsigbar.

Samvirkebedriften i case 7 oppgir at fra prosjektets oppstart i 2004 har prisen per kg økt med ca. 10-15 % for primærprodusentene. Dette bekreftes også av en av primærprodusentene som leverer til bedriften.

Matindustribedriften (i case 8) har ingen direkte leveranser fra primærprodusenter og heller ingen formening om at de har fått økt lønnsomhet som følge av prosjektet. Han oppgir imidlertid at en av leverandørene kjøper råvarer fra lokale primærprodusentene i distriktet, slik at han antar at disse har fått sikret større leveranser.

Reiselivsbedriften (i case 9) mener at primærprodusenter i området har blitt påvirket positivt av prosjektet ved at de kan selge produkter gjennom hans utsalgssted. Han har imidlertid ingen formelle avtaler med lokale produsenter, men vet om en primærprodusent som har lagt om produksjonen og selger kun produktet sitt i hans utsalgssted.

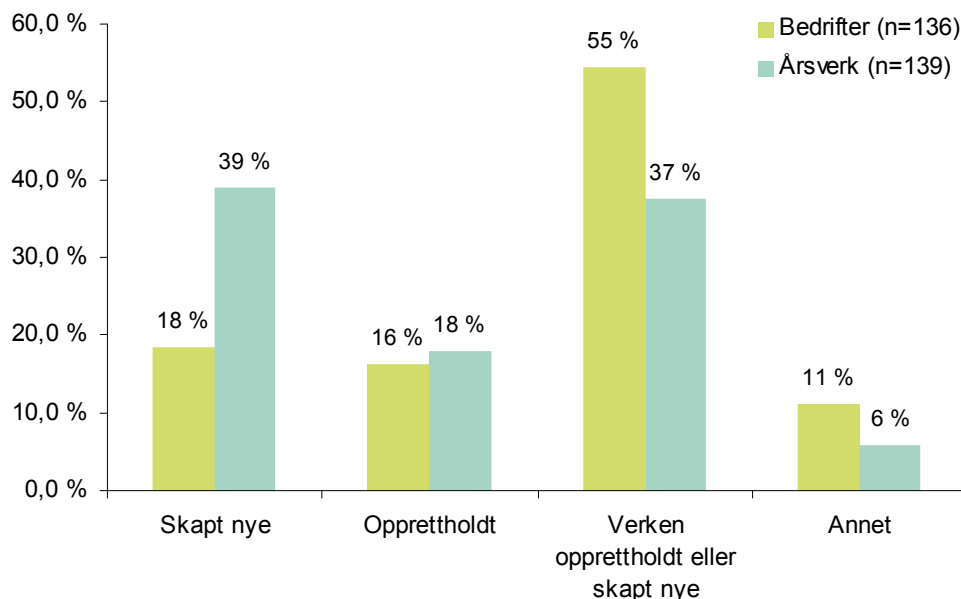
For de som har klare avtaler/samarbeidsprosjekter knyttet opp mot primærprodusent ser det dermed ut til at primærprodusentene i alle tilfeller har fått økt lønnsomhet, enten gjennom økt pris eller økt salg. Der primærprodusent ikke er direkte inne i bildet, har prosjektene kun en eventuell indirekte effekt gjennom at økt salg og forbruk av norske matvarer gir grunnlag for økt eller i hvert fall opprettholdelse av norsk landbruksproduksjon. Lønnsomhetseffekten for disse prosjektene for primærprodusent, er imidlertid særs usikker og ikke mulig å måle direkte.

## 5.3 Effekt pa samfunnsmessige mal

I det følgende presenteres primærprodusentenes vurdering av VSP-mats bidrag til etablering av nye bedrifter/årsverk og motivasjon for fortsatt drift.

### Større effekt pa sysselsetting enn bedriftsetablering

Figur 5.12 gir en oversikt over prosjektets betydning for primærprodusentenes etablering/oppretholdelse av bedrifter og årsverk.



Figur 5.12 Prosjektets betydning for etablering/oppretholdelse av bedrifter og årsverk for primærprodusent (prosentvis fordeling)

Totalt har 34 prosent av primærprodusentene opprettholdt eller skapt nye bedrifter som følge av prosjektet, mens 57 prosent oppgir at det har blitt opprettholdt eller skapt nye årsverk. I de 159 prosjektene hvor primærprodusent har stått som støttmottaker, oppgis det at det har blitt opprettholdt 8 bedrifter og etablert 28 nye bedrifter. Det har videre blitt opprettholdt 20 årsverk mens 82 nye årsverk har blitt skapt. Dvs. at det i snitt er bevart eller etablert i underkant av 1 bedrift for hvert fjerde prosjekt det er gitt støtte til, mens det er bevart/oppretholdt 0,6 årsverk per prosjekt. Det tyder på at VSP-mat har betydning for spesielt det å skape nye årsverk knyttet til norsk landbruksproduksjon og næringsutvikling.

### Prosjektet har hatt betydning for motivasjonen

I hvilken grad prosjektet har hatt betydning for å fortsette drift ved virksomheten er vist i figur 5.13.



## 6 Effekter for verdikjeden

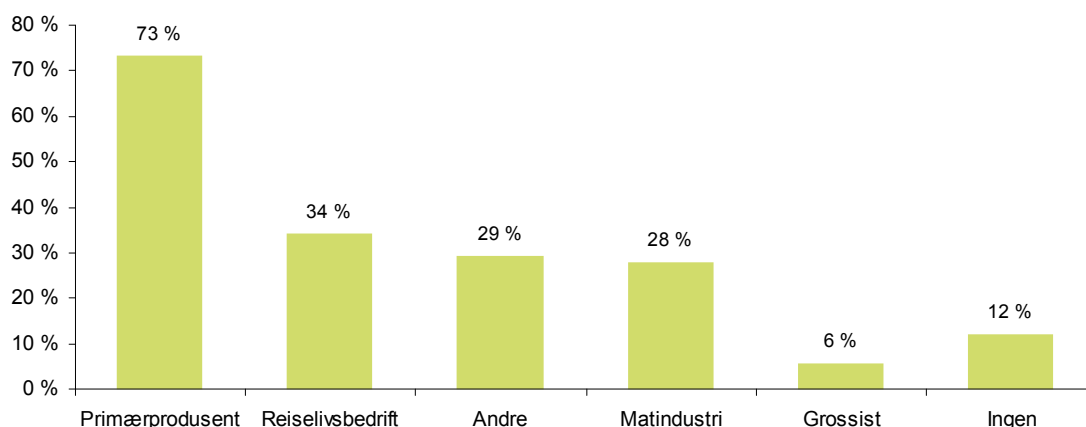
Prosjektene i VSP-mat bidrar i stor grad til utvikling av nye samarbeidsrelasjoner på tvers av verdikjeden og nye distribusjonskanaler på siden av de dominerende leveringskjedene for matvarer. I en tidlig fase av programmet så man behov for å utvikle distribusjonskanaler- og løsninger for småskala matproduksjon. Dette har trolig i stor grad bidratt til at hovedparten av primærprodusentene selger produktene sine gjennom direkte salgskanaler. Primærprodusentene er også i en overveiende andel av prosjektene leverandør av råvarer, men noen prosjekter synes å være lite relatert til primærprodusentene direkte.

### 6.1 Samspill i verdikjeden for mat

Vi vil i det følgende gi en oversikt over hvem støttemottagerne kjøper produkter fra, hvem de selger til og prosjektenes bidrag til utvikling av nye samarbeidsrelasjoner og salgskanaler.

#### 6.1.1 Kjøper fra primærprodusent, selger gjennom direkte salgskanaler

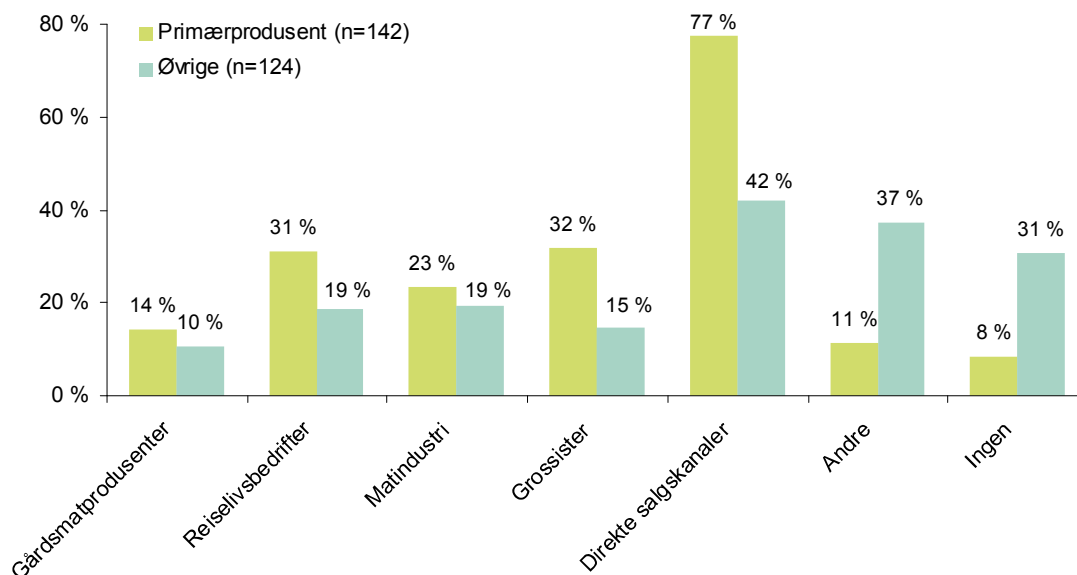
Et viktig element i programmet er at prosjektene, der primærprodusent selv ikke er støttemottaker, skal være forankret mot primærleddet. En vei til forankring kan for eksempel være å ha primærprodusenter som leverandører i prosjektet. Figur 6.1 gir en oversikt over hvilke leverandører øvrige støttemottakere har i tilknytning til prosjektet (flere svar mulig).



Figur 6.1 Støttemottakers leverandører i tilknytning til prosjektet (n=143)

Mange av virksomhetene kjøper, kanskje ikke overraskende, produkter fra primærprodusenter i tilknytning til prosjektet. Ca. 73 prosent har primærprodusenter som leverandører i prosjektet, men man kjøper også produkter fra andre aktører som for eksempel reiselivsbedrifter og matindustrien. Totalt er det 12 prosent som ikke har noen leverandører i tilknytning til prosjektet, der de fleste er primærprodusenter. En stor andel av støttmottakerne har i prosjektet flere leverandører og øvrige aktører har i snitt 1,6 leverandører.

Det har gjennom VSP-mat vært jobbet for å forbedre distribusjons- og salgskanaler for lokale matprodusenter/småskala matbedrifter gjennom bl.a. generell kompetanseheving innen salg, distribusjon og markedsføring og utvikling av nettverk og samarbeid mellom aktørene. Utvikling av hensiktsmessige salgskanaler kan stimulere til økt salg og er derigjennom et svært sentralt element for å øke verdiskapingen for støttmottaker. Figur 6.2 viser hvilke salgskanaler primærprodusentene og øvrige aktører har benyttet i tilknytning til prosjektet.



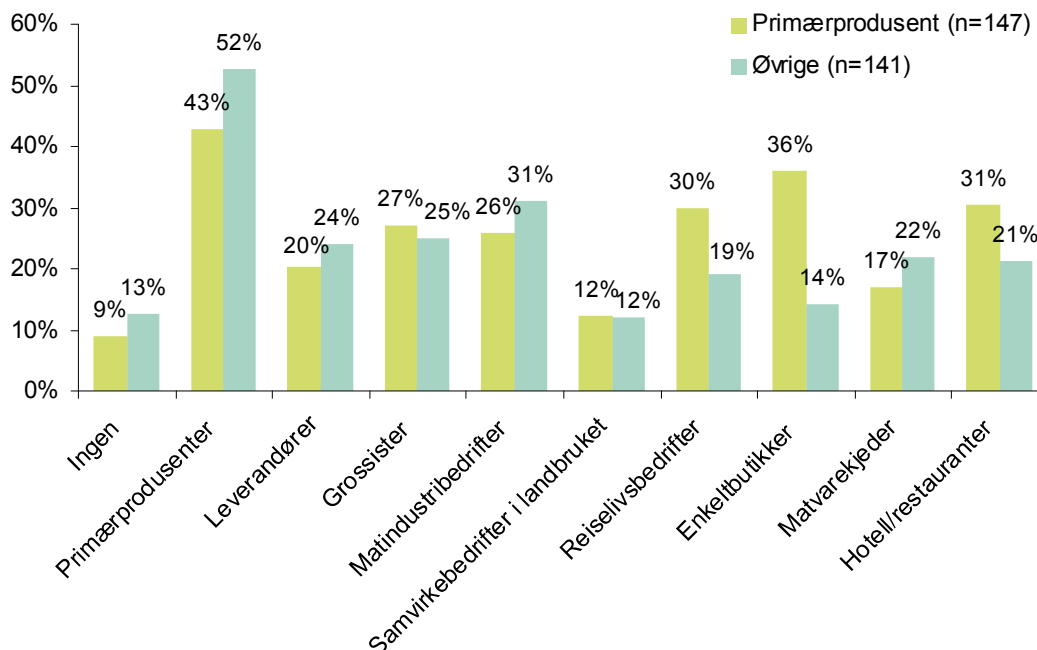
Figur 6.2 Støttmottakers salgskanaler i tilknytning til prosjektet (prosentvis fordeling)

I tilknytning til prosjektene går mye av varestrømmen gjennom direkte salgskanaler. Hele 77 prosent av primærprodusentene og 42 prosent av de øvrige aktørene oppgir at de selger varer gjennom direkte salgskanaler, der direkte salg til lokale butikker og til forbruker er de salgskanaler som oftest blir benyttet. Dette sier noe om at salg gjennom direkte salgskanaler istedenfor gjennom mellomledd er viktig for mange av støttmottakerne, og spesielt for primærprodusentene. Dette er også salgskanaler hvor man i stor grad har mulighet til å ta ut en høyere pris enn gjennom tradisjonelle salgskanaler. I snitt har primærprodusentene 2,9 salgskanaler, mens øvrige aktører i snitt har 2,5 salgskanaler.

## 6.1.2 Prosjektene har bidratt til nye salgskanaler og nettverk

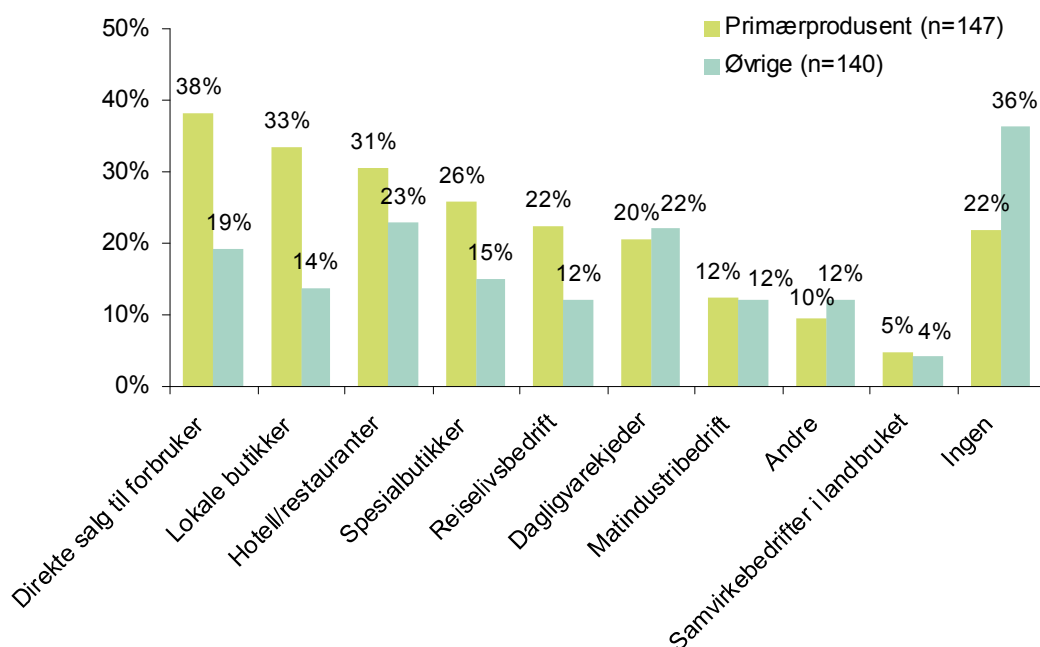
Det har gjennom VSP-mat blitt jobbet aktivt for å bidra til at spesielt primærprodusentene skal få etablert nye markeds- og salgskanaler, der en viktig del av arbeidet for primærprodusenten har vært å utvikle nye nettverk og samarbeidsrelasjoner.

Totalt har 94 prosent av respondentene oppgitt at de har utviklet nye samarbeidsrelasjoner i forbindelse med prosjektet. En stor andel av disse har jf. figur 6.3 utviklet nye samarbeidsrelasjoner til primærprodusenter, men det er også etablert nye samarbeidsrelasjoner med aktører i andre deler av verdikjeden.



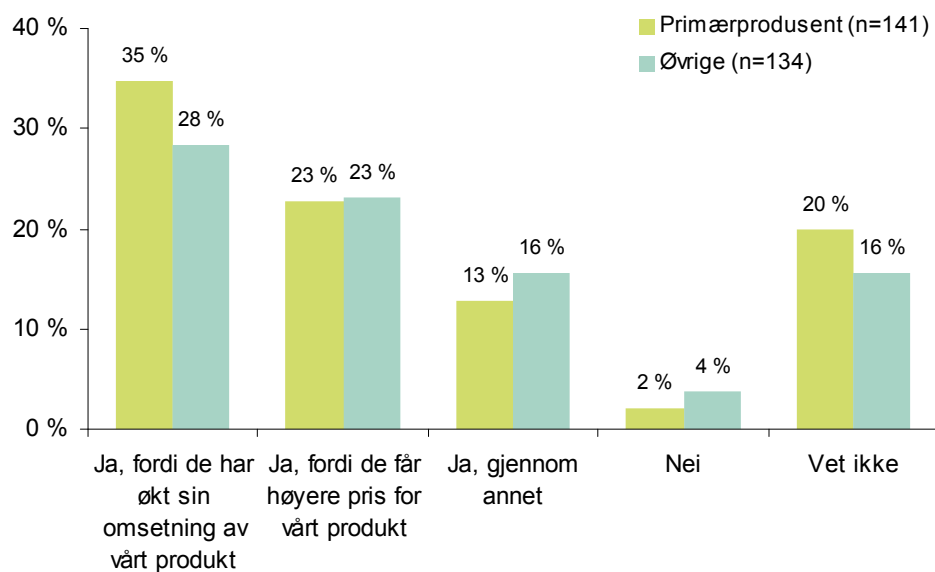
Figur 6.3 Støttmottakers nettverks- og samarbeidsrelasjoner i tilknytning til prosjektet (prosentvis fordeling)

Jf. figur 6.4 ser vi at direktesalg til forbruker og lokale butikker samt salg til hoteller/restauranter og spesialbutikker er de markeds- og salgskanaler som flest primærprodusenter har utviklet som følge av prosjektet. Gjennomgående har primærprodusentene etablert flere nye salgskanaler enn det øvrige aktører har gjort, samtidig som det er en betydelig andel av de øvrige aktørene som ikke har etablert nye salgskanaler (signifikante forskjeller, p-verdi=0,006).



Figur 6.4 Nye markeds- og salgskanaler som følge av prosjektet (prosentvis fordeling)

For at kundene skal ta inn og selge produktene som er utviklet, er støttemottaker som oftest avhengig av at kunden også tjener på salget, enten i form av økt fortjeneste gjennom økt pris eller økt salg. Vi har derfor kartlagt i hvilken grad støttemottaker mener prosjektet har vært til fordel for kunder de leverer varer til, der resultatene er presentert i figur 6.5 (flere svar mulig).



Figur 6.5 I hvilken grad prosjektet har vært til fordel for kundene (prosentvis fordeling)



Total har ca. 60 prosent av primærprodusentenes prosjekter og 55 prosent av øvrige aktørers prosjekter vært til fordel for kunder de leverer varer til ved at de har fått økt omsetning og/eller økt pris og/eller annet. Dvs. at det er flere som mener prosjektet har vært til fordel for kundene enn for leverandørene (ca. 49 % oppga at prosjektet var til fordel for leverandørene). Økt omsetning av støttmottagers produkt oppgis som den viktigste årsaken til at prosjektet har til fordel for kunden, mens ca. 23 prosent mener at prosjektet har vært fordelaktig fordi kundene har fått økt pris på produktene som er utviklet i prosjektet.



# 7 Vurdering av VSP-mats maloppnaelse

---

*VSP-mat ble igangsatt for å øke verdiskapingen basert på norske matressurser. Etter hvert har programmet fått hele leveringskjeden fra jord til butikk som virkeområde, men siktemålet er stadig å skape positive lønnsomhetseffekter for primærprodusentene. Våre resultater sannsynliggjør at det er positive lønnsomhetseffekter av tiltaket, og at bøndene er relativt mer fornøyd med lønnsomhetseffektene enn andre støttemottagere. Det er viktig for måloppnåelsen ved utviklingsprosjekter at primærprodusentene er med i prosjektene. Resultatene tilsier bl.a. sterkere vektlegging av primærprodusenter og samarbeid med primærleddet i prosjektvurderingen.*

## 7.1 Bidrar VSP-mat til oppgitte mål?

For å komplettere tidligere evalueringer av VSP-mat, har denne evalueringen hatt et begrenset temaområde i forhold til en generell evaluering av virkemidlene. Vi har primært vært opptatt av lønnsomhetseffekter i de bedriftsrettede prosjektene, med vekt på primærprodusentene. I det følgende presenteres våre vurderinger av om programmet bidrar til å nå oppgitte mål.

### 7.1.1 Positive lønnsomhetseffekter generelt og for bøndene spesielt

Virkemidlene oppfattes generelt å gi positiv effekt for lønnsomheten i virksomheter som mottar støtte. 61 prosent av støttemottakerne av støtte mener prosjektet som har mottatt støtte, har vært viktig eller svært viktig for lønnsomheten. En noe lavere andel, men fortsatt en majoritet, har samme oppfatning om effekter for virksomhetens konkurransevne. Resultatene bekrefter tidligere svar i Innovasjon Norges egne kundeeffektundersøkelser som sammenligner VSP-mat med andre virkemidler. VSP-mat kommer godt ut også sammenlignet med andre virkemidler som håndteres av Innovasjon Norge.

Bøndene er mottagere av i overkant av 40 prosent av støtten, om lag samme andel som matindustrien. Bøndene bekrefter i større grad enn øvrige støttemottagere en positiv lønnsomhetseffekt av prosjektene. I tilfeller der primærprodusenten ikke selv mottar støtten, er primærprodusent i nær tre av fire tilfeller oppgitt som leverandør. Det betyr at de positive lønnsomhetseffektene gjennom økte volumer eller priser som bøndenes kunder opplever, også har mulighet for å komme bonden til gode.

Spørsmålet om fordelingen av gevinsten mellom primærprodusenter og andre aktører i verdikjeden, er et hovedspørsmål i evalueringen. I prosjekter der primærprodusent selv ikke er støttemottaker ser det ut til at involvering av samarbeidspartnere i prosjektet gir en positiv effekt på primærprodusent. Av de som har samarbeidet med primærprodusent eller øvrige aktører i verdikjeden oppgir 55 prosent at prosjektet i stor grad også har hatt effekt for primærprodusent.

## 7.1.2 Stor vekt på volumeffekter

For norsk matnæring som helhet, kan det ha stor betydning om virkemidlet bidrar til økte produktverdier, volumer eller reduserte kostnader. Norsk matproduksjon er i all hovedsak myntet på det norske markedet på grunn av høyt kostnadsnivå og svak internasjonal konkurransekraft, og det nasjonale markedet er blitt skjermet med et sterkt importvern. Etterspørselen vokser svakt, og veksten er i noen segmenter negativ. Muligheten for å øke volumet ved prisreduksjoner er dermed begrenset. Det betyr at økte volumer fra ulike produsenter lett, og i dag med begrensede unntak for sauekjøtt og storfekjøtt, blir et null-sum spill; den markedsandelen en aktør vinner, må en annen tape.

Pris- eller verdiøkninger har en annen virkning: Prisøkninger gjennom økt verdi på produktene tilfører matsektoren ekstra betalingsvilje. Også kostnadsreduksjoner vil være nyttige for næringen som helhet, bl.a. fordi kostnadsreduksjoner gjerne vil være forbundet med kompetanse eller ny teknologi som normalt over tid kommer større deler av bransjen til gode. Videre har norsk matnæring en generell kostnadsmessig utfordring i forhold til for eksempel matindustrien i store deler av EU.

Prosjektene stimulerer imidlertid i noe større grad til volumøkninger enn prisøkninger. Vekten på volum skyldes neppe virkemiddelstrategien alene, det virker også sannsynlig at brukerne av virkemidlet, bønder og matindustri, er opptatt av prosjekter som kan stimulere volum mer enn for eksempel å bidra til kostnadskutt. Det er for eksempel en utbredt oppfatning blant mottagere av støtte, at de kunne økt prisene uten å svekke volumet vesentlig. Normalt er en mulighet for å øke prisene med relativt liten volumnedgang en mulighet man ønsker å utnytte. Motviljen til å ta ut det fulle prispotensialet er også bekreftet gjennom utvalgte casestudier.

Det er vanskelig å forklare at virksomhetene ikke utnytter muligheten for lønnsomme prisøkninger. For næringen som helhet er det viktig at prispotensialet utnyttes. Det er også i tråd med norsk landbrukspolitikken at prisuttaket i markedet utover rene marginale produksjonskostnader, skal dekke en betydelig del av landbrukets inntektsbehov. For programmet kan det være en oppgave å prioritere prissetting som kompetansetiltak, og også, av hensyn til bransjen som helhet, å legge større vekt på at kvalitetsøkninger får priskonsekvenser mer enn volumkonsekvenser. Tiltaket kan i særlig grad gjelde for primærprodusentene, da det blant bøndene er relativt flere som primært ser et potensial for ytterligere prisøkninger.

## 7.1.3 Bidrag til produktmangfold, kvalitet og nye distribusjonskanaler

VSP-mat har betydning for produktmangfoldet i norsk matsektor. Prosjektene bidrar i stor grad til nye produkttegenskaper og utvikler også distribusjonskanaler på siden av de dominerende leveringskjedene for matvarer.

Årsaken til at aktørene oppnår bedre priser, er først og fremst at det er utviklet produkter med spesiell kvalitet. Svarene er her helt i tråd med strategien for VSP-mat som har utvikling av nye produkter med høy eller særpreget kvalitet som en hovedprioritet. Volumeffektene må også sees i lys av produktkvaliteter.

Svarene har støtte i strategien for økt produktkvalitet i programmet. Prisøkninger skyldes som nevnt, i stor grad produktenes kvalitet. Når aktørene i mange tilfeller prioriterer volumøkninger foran videre prisøkning, er det fortsatt sannsynlig at volumøkningen i vesentlig grad skyldes kvalitetsegenskaper.

VSP-mat har som mål å arbeide med verdiskaping i hele verdikjeden. I tidlige faser av programmet så man behovet for å utvikle distribusjonskanaler og –løsninger for norsk mat. Norsk matvaredistribusjon er konsentrert om fire kjedeforetak med fulle butikkhyller og lang kø av store, industrielle leverandører som ønsker større plass i hyllene for eget produktutvalg og nye produktvarianter.

Prosjektene som gjennomføres med støtte fra VSP-mat bidrar til et mer mangfoldig distribusjonsmønster, spesielt når det er bøndene som er støttemottakere. Om lag 77 prosent av alle bøndene som har mottatt støtte, arbeider med direkte salgskanaler. Blant nye salgskanaler er direkte salg til forbruker eller lokale butikker de viktigste distribusjonskanalene for primærprodusenten. Samtidig benytter ca. 40 prosent av de øvrige støttemottakerne seg av direkte salgskanaler. Totalt oppgir 94 prosent at de har utviklet nye samarbeidsrelasjoner i forbindelse med prosjektet, og 78 prosent av primærprodusentene og 64 prosent av de øvrige støttemottakerne har etablert nye salgskanaler i prosjektet.

### 7.1.4 Bønder bidrar til økt maloppnåelse

Bønder som støttemottagere eller samarbeidspartnere bidrar til økt måloppnåelse. For det første er bøndene mer fornøyd med lønnsomhetseffektene enn andre støttemottagere. Videre er det svake eller ingen positive lønnsomhetseffekter for bøndene og primærproduksjonen der prosjektet verken har bønder som støttemottagere eller samarbeidspartnere. Til sist er evnen til å utvikle nye distribusjonskanaler på siden av dagligvarekjedene også mer utpreget der bonden er støttemottager.

Det aktualiserer spørsmålet om målsettingen med programmet kan nås gjennom prosjekter som ikke direkte involverer primærprodusenter. Spørsmålet er viktig også på bakgrunn av vektleggingen av volumøkninger. Dersom prosjekter som ikke involverer primærprodusentene først og fremst leder til volumøkning, øker også sannsynligheten for at primærproduksjonen som helhet taper på prosjektet for eksempel gjennom økt produksjonsvolum i et «mettet» marked. Prosjekter som bidrar til volumøkning gjennom økt kvalitet, vil normalt også øke samlet etterspørsel noe, men det skal store kvalitetsfremskritt til for at den økte omsetningen ikke skjer til fortregning for annen produksjon som også er basert på norske råvarer.

Strategien for VSP-mat har over tid lagt økt vekt på lønnsomhetseffekter for hele verdikjeden og for primærprodusenten. Vi kan antagelig legge til grunn at primærprodusentene ikke tjener vesentlig på prosjekter som først og fremst øker volumene uten vesentlig kvalitetsheving. Det spiller da liten rolle om volumdrivende prosjekter foregår på primær-, sekundær eller tertiærleddet. Vi tror det i denne sammenheng ikke er særlig grunn til å vektlegge dagens underdekning av sau og storfekjøtt i Norge. De utfordringene får oppmerksomhet i andre deler av politikken.

Vi står da tilbake med spørsmålet om effekter for bøndene av prosjekter kun rettet mot senere ledd i verdikjeden og som bidrar til økte produktkvaliteter. Forutsatt at produktene også her utnytter norske matråvarer, virker det sannsynlig at også slike prosjekter skal ha positive effekter for primærprodusenten. For det første er det generelt slik at økt lønnsomhet gjennom produktforbedring på et ledd i en leveringskjede i hvert fall ikke kan skade underleverandørene. Forbedringen kan virke nøytralt på underleverandørens konkurransevne, men det kan også være en fellesinteresse mellom de ulike leddene i leveringskjedene. Styrket leveringskjede, uansett ledd, kan være en fordel for helheten i leveringskjeden. Fordelingen av gevinsten vil variere avhengig av i hvilken grad en aktør kan erstattes av andre, men det er neppe sannsynlig at forbedringen på et ledd gjør det mer sannsynlig enn før at

underleverandører kan erstattes. Det virker rimelig å anta at økt produktkvalitet også betyr økte krav til samordnet logistikk, kvalitetskontroll på alle ledd og, på sikt, samspill mellom flere ledd om ytterligere produkt- eller prosessforbedring.

Økt produktkvalitet vil også ha en viss, om enn begrenset, evne til å utvide det samlede markedet. Økt volum totalt, er til gunst for norsk landbruk som opererer innenfor et betydelig importvern. Mer konkurransedyktige leveringskjeder for norske råvarer, basert på økt produktkvalitet fremskaffet utelukkende i den industrielle bearbeidningen av produktene, kan antas å ha positive effekter for primærleddet over tid.

Undersøkelsen viser imidlertid at aktørene har en klarere oppfatning om positive effekter for primærprodusentene når disse enten er støttmottagere selv eller samarbeidspartnere. Selv om den overveiende delen av midlene som går til bedriftsrettede prosjekter kan antas å komme norsk råvareproduksjon til gode, er det grunn til å prioritere prosjekter som direkte involverer primærprodusentene. I 2007 gikk om lag samme andel av prosjektmidlene i VSP-mat til primærnæringen som til industri og foredlingsbedrifter. Ser vi industrien og handelsleddene samlet, var imidlertid andelen nær dobbelt så høy som for primærprodusentene. Fordelingen varierer sterkt over tid. Resultatene fra denne evalueringen taler for å øke andelen for primærprodusentene og vurdere et minstekrav om at primærprodusenter skal være direkte involvert i prosjektene som samarbeidspartnere. Andre forhold enn de som er belyst i rapporten, bør imidlertid også vurderes før en slik beslutning tas. Det synes for eksempel å være en betydelig vekst over tid i etterspørselen etter mat med særegne kvaliteter og lokal mat. Tiltakene for å styrke bruken av norske matråvarer med lokalt særpreg gjennom hele verdikjeden, kan kreve tid og langsiktighet for å få full effekt. Det kan derfor være at bedriftsrettede prosjekter i vår undersøkelse får lite preg av direkte verdi for bøndene, men at tiltakene samlet sett og over tid bidrar til en dreining i etterspørselsmønstrer som er gunstig for norsk matproduksjon.

### 7.1.5 Sysselsettingen øker

Mottakerne av støtte mener i ca. 50 prosent av tilfellene at de støttede prosjektene bidrar til økt sysselsetting i virksomheten. Sysselsettingseffekten anses også i overveiende grad som lønnsom.

Sysselsettingseffektene må vurderes i forhold til vekten på volumvirkninger. Dersom økt sysselsetting skyldes økt volum uten vesentlig endring i produktenes egenskaper, vil effekten primært bli omfordeling av sysselsetting og ingen netto økning. Som nevnt ovenfor er det imidlertid sannsynlig at både positive prisøkninger og volumeffekter i stor grad skyldes nye produkttegenskaper. I noen tilfeller kommer også forbedringen av utvikling av nye distribusjonskanaler.

Vi har ikke grunnlag for en sikker kvantifisering av sysselsettingseffekten. I Innovasjon Norges egne kundeeffektundersøkelser fremkommer enkelte anslag. Fra våre spørreskjemaer fremgår det at prosjekter på primærleddet i gjennomsnitt har bidratt til om lag 2/3 årsverk, både nye og opprettholdte, mens snittet for andre bedriftsrettede prosjekter ligger nær ett årsverk. Forskjellen må sees i lys av at støtten per prosjekt til bøndene er lavere enn for industrien. Undersøkelsen tyder også på at tiltaket bidrar til etablering og opprettholdelse av enkeltbedrifter.

Støttetiltak anses ofte også som en anerkjennelse og motiverende faktor for prosjektutvikling og fortsatt næringsvirksomhet. 80 prosent av primærprodusentene som får støtte, mener det støttede prosjektet har hatt viktig betydning for motivasjonen.

## 7.1.6 Bidrar til oppnåelse av gitte mal

Evalueringer av offentlig virkemiddelbruk bør normalt drøfte hvorvidt tiltaket bidrar til en samfunnsmessig utnyttelse av ressurser. I vår evaluering er det imidlertid ikke grunnlag for å gå utover en drøfting av hvorvidt VSP-mat på en effektiv måte bidrar til å nå de målene som er satt for ordningen. Det er ikke vår oppgave å kritisere eller evaluere de målene som gjelder for ordningene. Avgrensningen betyr også at vi ikke vurderer om tiltaket for eksempel fremmer forbrukerinteresser. Innenfor den samlede landbrukspolitikken finnes både brede, horisontale og spesifikke mål for disse målområdene.

VSP-mat bidrar til å nå mål om økt verdiskaping, økt lønnsomhet og sysselsetting i norsk matsektor generelt og på primærleddet spesielt. Effektene ville neppe vært oppnådd i samme grad uten programmet, dvs. programmet har i stor grad utløsende effekt for endret tilpasning. Addisjonalitet, som betyr at virkemidlet utløser tiltak som ellers ikke ville blitt gjennomført, er en forutsetning for at et virkemiddel skal anses som bidrag til måloppnåelse. Lav addisjonalitet betyr at pengene overføres tilskuddsmottaker uten vesentlig endring i mottagerens atferd, dvs. som ren inntektsstøtte.

Evalueringen viser at deltagerne i VSP-mat mener virkemidlet har vært utløsende for prosjektgjennomføringen, for størrelsen på prosjektet eller for tidspunktet for gjennomføring, i mer enn ni av ti tilfeller. Vi kan ikke verdsette effektene og dermed heller ikke konkludere om verdien av effektene oppveier kostnadene. Vi kan imidlertid antyde noe om hvorvidt virkemidlene kunne vært bedre utformet for ytterligere å styrke måloppnåelsen. Evalueringen taler for at følgende endringsmuligheter vurderes nærmere:

1. **Økt andel av midlene tilføres prosjekter med primærprodusent som støttmottaker eller samarbeidspartner:** Det er svakere grunnlag for å forvente positive effekter for norsk primærproduksjon der primærprodusenten ikke er direkte involvert. Vi kan her kun omtale bedrifters prosjekter, ikke felles bransjesatsinger osv. som ligger utenfor vår evaluering.
2. **Økt vektlegging av pris- og verdieffekter:** Verdiøkende tiltak øker verdiskapingen i matsektoren som helhet. Evalueringen tyder på at selv om de fleste prosjektene resulterer i økt produktkvalitet, synes det i like stor grad å være volum- som priseffekter. For å få enda mer vekt på verdiøkende egenskaper og prisøkning, kan det være nødvendig å spisse tildelings- og prosjekt-evalueringskriteriene og koordinere nærmere mellom kompetansetiltak som Nettverksprogrammet og prosjektstøtte.
3. **Fortsatt vektlegging av hel leveringskjede gjennom krav til nettverk og samarbeid:** Behovet for utvikling av distribusjonskanaler har fått en velfortjent plass i VSP-mat og følges opp gjennom prosjektene. Dersom videreføringen av programmet i større grad tilgodeser primærleddet, bør ikke det medføre mindre vekt på helheten i leveringskjeden. Snarere bør også primærprodusentene motiveres til å finne fram til samarbeidspartnere i industri- og distribusjon som en del av prosjektutviklingen. Det vil fortsatt være trangt i den ordinære dagligvaredistribusjonen og etablering av gode distribusjonskonsepter innenfor eller utenfor dagligvarekjedene, vil kreve samarbeid. Direktesalg fra gårdsbutikk har antagelig for en del bønder vist seg å gi positiv lønnsomhet ved at flere distribusjonsledd kuttes og bonden får stor selvstendig styringsevne. Slikt

direktesalg vil ofte kunne utvikles uten noen form for samarbeid med andre bønder eller distributører. Selv i slike tilfeller kan det imidlertid være grunn til å motivere for samarbeid. Også direktesalg skal etableres som en vanlig distribusjonskanal for lokale matprodukter og opparbeide seg en plass i forbrukernes bevissthet. Sannsynligvis kan bøndene også her ha fordeler av en viss samordning i konseptutforming, kommunikasjon og markedsføring.

4. **Mindre vekt på sysselsetting, økt vekt på kostnadsreduksjon:** Vektleggingen av sysselsettingen har en mindre sentral plass som sentralt mål enn produktutvikling. I oppfølgingen av programmet vektlegges likevel sysselsettingseffektene, mens det er liten oppmerksomhet rundt behovet for og svake resultater når det gjelder kostnadseffektivisering. Økt fokus på kostnadsreduksjon der denne tilfører ny teknologi eller nye samhandlingsformer vil kunne styrke norske matprodusenters konkurransevne. Det er også nødvendig å velge, vi kan ikke både vektlegge ekstra årsverk og samtidig rask effektivisering av matindustrien. Mer effektiv foredling og distribusjon vil være gunstig for primærprodusentene som er bundet til norsk råvareforedling. På dette området kan det reises spørsmål om vi egentlig beveger oss over i en målkritikk, men evalueringen gir godt grunnlag for å rette søkelys også mot fraværet av resultater på kostnadsområdet.

Som en del av virkemidlene over Jordbruksavtalen, er VSP-mat et spesifikt virkemiddel rettet mot produktutvikling og derigjennom styrket konkurransevne for norsk matproduksjon. VSP-mat utgjør grovt anslått rundt en halv prosent av samlet økonomisk virkemiddelbruk når man regner med skjermingsstøtten. Det meste av virkemidlene bidrar til å opprettholde matforsyning på råvareledet i Norge og styrke inntektsgrunnlag og sysselsetting i landbruket. VSP-mat skal være spesifikt rettet mot resten av leveringskjeden, kvalitet og produktutvikling. Det samlede virkemiddelbildet taler for en spissing av virkemiddelbruken med rendyrket vekt på verdiøkning av landbrukets råvarer. Innenfor de rammene som målene for virkemidlet setter, synes programmet å bli gjennomført på en målrettet og effektiv måte. Hvorvidt målene burde spisses ytterligere og reflekterer de fulle behovene for omstilling i en matsektor er et spørsmål som må drøftes videre i andre sammenhenger.



# 8 Evaluering av Nettverksprogrammet

---

*Nettverksprogrammet er en delaktivitet under VSP-mat med egen administrasjon og et spesifikt, avgrenset formål i forhold til helheten i programmet. Evalueringen har foretatt en helhetlig vurdering av programmet, men begrenset ut fra programmets størrelse. Nettverksprogrammet utgjør om lag fem til ti prosent av de årlige bevilgningene over VSP-mat. Det er stor grad av tilfredshet med gjennomføringen og administrasjonen av nettverkene. Måloppnåelsen synes også relativt høy, der to tredeler av deltagerne mener målene delvis eller fullt ut blir nådd. Tiltaket kan primært sees på som en støtte til utvikling av småskala matindustri og den uavhengige tjenesteytingen i matsektoren, dvs. at den direkte effekten for primærprodusenten naturlig nok derfor er liten. I den grad Nettverksprogrammet styrker leveringskjeder basert på norske råvarer, vil dette også komme råvareprodusentene til gode, men virkningen er trolig både indirekte og usikker.*

## 8.1 Innledning

Nettverksprogrammet for næringsmiddelindustrien (tidligere kalt Produktutviklingsnettverket) ble opprettet i 1995–96 etter initiativ fra Landbruksdepartementet. Programmet var tidligere en del av KOSTRAT (Konkurransestrategi for norsk mat), men har siden 2002 vært en del av VSP-mat. Nettverksprogrammet skal bidra til å heve kompetansenivået og dermed øke omsetning og/eller lønnsomhet for de deltakende bedriftene. Da Nettverksprogrammet ble startet i 1995–96 het det i Landbruksdepartementets budsjettproposisjon følgende om formålet:

*«Programmet skal i hovedsak hjelpe små og mellomstore matvarebedrifter til mer effektive produksjonsmetoder og høyere produktkvalitet. Det gir matvarebedrifter hjelp til å knytte nye metoder i produktutviklingen som skal korte ned utviklingstiden, redusere kostnader og utvikle produkter som oppfyller krav til forbruker.»*

Nettverksprogrammet blir løpende vurdert ved årlige kursvurderinger foretatt av Nofima Mat, som er programadministrator for programmet. I tillegg har programmet blitt eksternt evaluert i 1996–97 (Torvatn og Elvemo, 1997) og i 2002 (Econ, 2002). I sin evaluering konkluderte Econ (2002) med at de deltakende bedriftene var fornøyde med programmet, at de mente det hadde vært vel anvendt tid og ressurser å delta, og at bedriftene i stor grad mente at de hadde nådd målene med deltakelsen. Samtidig stilte Econ spørsmål til addisjonaliteten til programmet, der de antok at mye av aktiviteten i programmet ville ha skjedd uansett. Det ble også stilt spørsmål om Nettverksprogrammet var en næringspolitisk oppgave eller om bedriftene selv bør ha ansvaret for denne typen kompetanseutvikling. Econs anbefaling var at Nettverksprogrammet burde innordnes i en helhetlig næringspolitikk, herunder bli en del av VSP-mat, og at støtten burde rettes mer selektivt mot hindringene for samfunnsøkonomisk effektiv kompetansespredning.

Denne evalueringen skal i hovedsak fokusere på resultatene Nettverksprogrammet har bidratt til i de deltagende bedriftene samt hvilken effekt prosjektene har hatt for primærprodusenter.

### Formal og problemstillinger

Hovedproblemstillingen i denne evalueringen er å vurdere hvilke effekter deltakelsen har hatt for deltagende virksomheter og for primærprodusent. Det er i seg selv ikke en målsetning at Nettverksprogrammet skal komme primærprodusenten til gode, men som en del av VSP-mat som nettopp har primærprodusentens lønnsomhet/verdiskaping som hovedformål, er det derfor aktuelt å se disse formålene i sammenheng. Nærmere spesifisert, er problemstillingene i evalueringen som følger:

- Utvikling av den administrative organiseringen.
- Bedriftens og bondens økonomiske utvikling (lønnsomhet, verdiskaping).
- Kompetanse, spesifikt relatert til Nettverksprogrammet og videre kompetanseutvikling som andre programmer eller deltagelse i flere nettverksprogram.
- Effekten av samarbeid med deltagende bedrifter, eventuelt andre kompetansemiljøer; spin off-effekter.

For å vurdere grunnlaget for positive resultater, har vi også valgt å se på seleksjon og faglige grunnlag:

- Seleksjonen: Hvilke typer bedrifter har deltatt i Nettverksprogrammene
- Faglig grunnlag: Teoretisk grunnlag og faglige kriterier som er lagt til grunn for valg nettverk som metode/tiltak for å oppnå utvikling og innovasjon, samt for sammensetning og utvikling av nettverkene.

Evalueringen omfatter alle nettverkene som har blitt igangsatt og gjennomført i perioden 2001 til 2007, dvs. totalt 41 nettverk. Disse nettverkene har tidligere ikke blitt evaluert av eksterne oppdragsgivere.

### Oppbygging av kapitlet

Vi vil innledningsvis i dette kapitlet først presentere selve programmet og metoden for evalueringen før vi gjør en nærmere vurdering av de ulike elementene i programmet. Til slutt vil vi gjøre noen vurderinger rundt Nettverksprogrammet og programmets måloppnåelse.

## 8.2 Om Nettverksprogrammet

Nettverksprogrammet har siden oppstart blitt administrert av Nofima Mat (tidl. Matforsk). I samarbeid med Innovasjon Norge har Nofima Mat utviklet et program i tråd med matindustribedriftenes behov. Hensikten er å bidra til at terskelen for utviklingsprosjekter blir lavere for bedriftene og at ønske om videre utvikling i bedriftene blir større. Målgruppen for Nettverksprogrammet er bedrifter på mellom 20–200 ansatte innen landbruksbasert matindustri og leverandører til matindustrien. Det har ved ulike anledninger også vært med bedrifter under 20 ansatte, men det har da vært bedrifter i vekst. Nettverkene kjøres mot alle bransjer innen landbruksbasert matindustri, og er også åpnet for bedrifter som bearbeider fisk.

Siden programmets oppstart har det blitt gjennomført ca. 75 nettverk, hvert nettverk med 5–10 deltakende bedrifter som jobber med en felles problemstilling relatert til produktutvikling. Den praktiske gjennomføringen av nettverkene skjer ved at det settes sammen nettverk på 5–10 (vanligvis 6–7) bedrifter konsentrert om et spesielt faglig tema. Dette er både problemstillinger som er spesifikke for en bransje, eksempelvis bruk av bygg i bakerprodukter eller bedre skjæremetoder i kjøttbransjen, eller problemstillinger på tvers av bransjer, eksempelvis mat og helse eller markedsadgang for nisjeprodusenter.

Deltakerne, vanligvis 2 personer fra hver bedrift, deltar på 3–4 samlinger med presentasjoner fra personer med høy fagkompetanse, praktiske forsøk i lab e.l. og erfaringsutveksling mellom bedriftene. Alle bedriftene har bedriftsinterne prosjekter som de arbeider med mellom samlingene under veiledning av en fagkonsulent som også besøker bedriften minst en gang i løpet av nettverket. Nettverkene ledes vanligvis av en person fra Nofima Mat, og fagressurser hentes inn til samlingene både internt fra Nofima Mat og eksternt fra andre miljøer. Der andre fagmiljøer vurderes som bedre egnet, brukes personer derifra også som nettverksadministrator.

Selve oppstarten av nettverk skjer ved at Nofima Mat kommer opp med forslag til tema basert på innspill fra bedrifter, interesseorganisasjoner og politiske føringer. Nofima Mat markedsfører så temaene for nettverkene på nettsider, gjennom brosjyrer utsendt til aktuelle deltakere, aktuelle seminarer, gjennom bransjeorganisasjoner og ved personlig kontakt med bedrifter. Når nok bedrifter har meldt seg på, startes nettverket opp.

Årlig bevilges det mellom 4–6 mill. kroner til Nettverksprogrammet, og i perioden 2002–2007 har det totalt blitt innvilget 32,6 mill. kroner til programmet, jf. tabell 8.1.

Tabell 8.1 Oversikt over bevilgninger til Nettverksprogrammet

Ar	Beløp
2002	6 550 000
2003	4 000 000
2004	5 500 000
2005	5 500 000
2006	5 500 000
2007	5 600 000
<b>Totalt</b>	<b>32 650 000</b>

Fra 2004 til 2006 lå bevilgingen på 5,5 mill. kroner, før den økte til 5,6 mill. kroner i 2007. Dette var også tildelt beløp i 2008. Verdt å merke seg er at bevilgningene i reelle kroner (justert for inflasjon) har gått ned med ca. 8 prosent fra 2004 til 2008.

### 8.3 Metode og datamateriale

Evalueringen av Nettverksprogrammet baserer seg på i hovedsak fire typer data. Dette er styrings- og strategidokumenter fra Nofima Mat og Innovasjon Norge, Nofima Mat sine egne data fra kursvurderinger av nettverkene, en

spørreundersøkelse gjennomført blant bedriftene som har deltatt i Nettverksprogrammet i perioden 2001–2007 og intervjuer med nøkkelpersoner i Nofima Mat og Innovasjon Norge.

## Styrings- og strategidokumenter

Følgende styrings- og strategidokumenter har blitt analysert:

- Nofima Mats søknad og forslag til handlingsplan til Innovasjon Norge (årlig).
- Nofima Mats statusrapporter til Innovasjon Norge (halvårlig), denne statusrapporten inneholder mellom annet sluttrapporter fra avsluttede nettverk, fremdriftsrapporter for pågående nettverk og regnskap.
- Innovasjon Norges tildelingsbrev til Nofima Mat (årlig).
- Diverse møtereferater.

## Nofimas egne data om gjennomføring, tilfredshet og resultater

Nofima Mat samler selv inn ulike typer data i forbindelse med gjennomføringen av nettverkene:

- Kursvurderinger av innhold og utbytte (som gjennomføres etter hver samling for samlingen og for nettverket så langt, og etter ferdigstilt nettverk).
- Effektmålinger. Hver bedrift fyller ut et skjema på nettverkets første dag med mål for deltakelsen. Ett år etter nettverkets avslutning skal samme skjema fylles ut, for å vurdere om målsetningene ble realiserte.
- Sluttrapport for nettverket: Nettverkets leder skriver en rapport med informasjon om deltakerne i nettverket, gjennomførte tiltak i bedriftene og bedriftenes opplevelse av resultatene fra nettverket.

## Spørreundersøkelse blant deltakerne i nettverkene

Vi har gjennomført en spørreundersøkelse blant deltakerne i nettverkene i perioden 2001/02-2007. Denne spørreundersøkelsen ble gjennomført delvis på e-post og delvis per vanlig post, avhengig av hvilken type kontaktinformasjon Nofima Mat hadde tilgjengelig.

I perioden 2001/02-2007 har 320 bedrifter deltatt i nettverkene. Enkelte bedrifter har deltatt i to eller flere nettverk. De fleste bedriftene har deltatt med to eller tre personer i hvert nettverk. Totalt ble 210 bedrifter kontaktet per e-post. Vi sendte først e-post til personen som var oppført som hovedkontakt i Nofima Mat sine lister. Dersom denne personens e-postadresse ikke var gyldig sendte vi e-post til neste person fra bedriften. For noen bedrifter fikk vi ikke kontakt elektronisk og vi sendte da spørreskjemaet per post. Undersøkelsen ble sendt postalt til 110 bedrifter. Konvoluttene ble merket med navnene på de to personene som deltok i nettverket. Spørreskjemaet ble sendt ut sammen med et følgebrev merket med Innovasjon Norges navn. Det ble også gjennomført en purrerunde der vi sendte ut spørreskjemaet på nytt.

Totalt sett fikk vi 101 utfylte spørreskjemaer i retur. Dette gir en svarprosent på 32,1 prosent. Vi tror grunnen til den lavere svarprosenten sammenlignet med spørreundersøkelsen for VSP-mat er at mange av deltakerne i Nettverksprogrammet har byttet jobb i mellomtiden eller at foretakene er omorganiserte.

Vi tror likevel at spørreundersøkelsen er forholdsvis representativ for deltakerne. Fra deltakerlistene til Nofima Mat har vi en del opplysninger om samtlige deltakere, altså populasjonen, inkludert bransje, størrelse, start- og sluttår. Sammenlignet med

populasjonen er vår undersøkelse ganske representativ når det gjelder bransjer og størrelse på de deltakende bedriftene. Vi har imidlertid en overvekt av svar fra deltakerne i nettverk som er avsluttet i 2005–2007, og tilsvarende færre fra nettverkene i 2003 og 2004. Dette skyldes trolig at det er flere fra disse årene som ikke har mottatt spørreskjemaet pga. feil adresser, bytte av jobb etc., og muligens også at det er flere som har valgt å ikke svare fordi det er såpass lenge siden nettverket de deltok i ble avsluttet.

### **Intervjuer med nøkkelpersoner**

Vi har gjennomført fem intervjuer med nøkkelpersoner i Nofima Mat og Innovasjon Norge. Formålet med intervjuene har vært å få informasjon om administrasjon og styring av programmet.

### **Regnskapsanalyse nedprioritert**

En viktig problemstilling for denne evalueringen er bedriftenes økonomiske utvikling som følge av deltakelsen i Nettverksprogrammet. Dette er tilsvarende en av problemstillingene i evalueringen av VSP-mat.

I evalueringen av VSP-mat har vi gjennomført en analyse av tilgjengelige regnskapsdata, for å vurdere om støtten til prosjektet har ført til økt omsetning og/eller driftsresultat. I teorien kunne vi ha gjort det samme for Nettverksprogrammet. I og med at kursdeltakelsen utgjør en så liten andel av bedriftenes virksomhet ville usikkerheten rundt eventuelle økonomiske effekter i regnskapene vært svært stor. Vi har derfor ikke gjennomført regnskapsanalyser av de deltakende bedriftene i Nettverksprogrammet.

## **8.4 Administrativ organisering av Nettverksprogrammet**

I det følgende ser vi nærmere på Innovasjon Norges formelle styring av programmet og Nofima Mats administrering av programmet og bruk av ressurser.

### **8.4.1 Mye ansvar er lagt til Nofima Mat**

Den formelle styringen av Nettverksprogrammet har skjedd ved at Nofima Mat hvert år, vanligvis i løpet av september, har sendt en søknad inkludert handlingsplan for året etter. Innovasjon Norge har så behandlet og innvilget søknaden.

Handlingsplanene sendt fra Nofima Mat inneholder detaljerte oversikter over formål, målgrupper og planlagte nettverk og aktiviteter for det kommende året. I tildelingsbrevet fra Innovasjon Norge er det ikke satt opp spesielle krav eller ønsker til gjennomføringen av programmet, annet enn Innovasjon Norges generelle krav til prosjekter.

Dette betyr ikke at Nofima Mat har styrt programmet alene. Gjennom jevnlig formelle og uformelle møter og annen dialog gir Innovasjon Norge signaler til Nofima Mat. Spesielt følger de opp kursvurderingene og vurderer programmets hensiktsmessighet ut i fra programmets måloppnåelse. Gjennom sin omfattende kompetanse om og kontakt med næring og forvaltning har Nofima Mat vært flinke til å fange opp politiske målsetninger, og vår vurdering er at Nettverksprogrammet i stor grad har vært styrt i henhold til gjeldende politiske mål. At Nofima Mat har

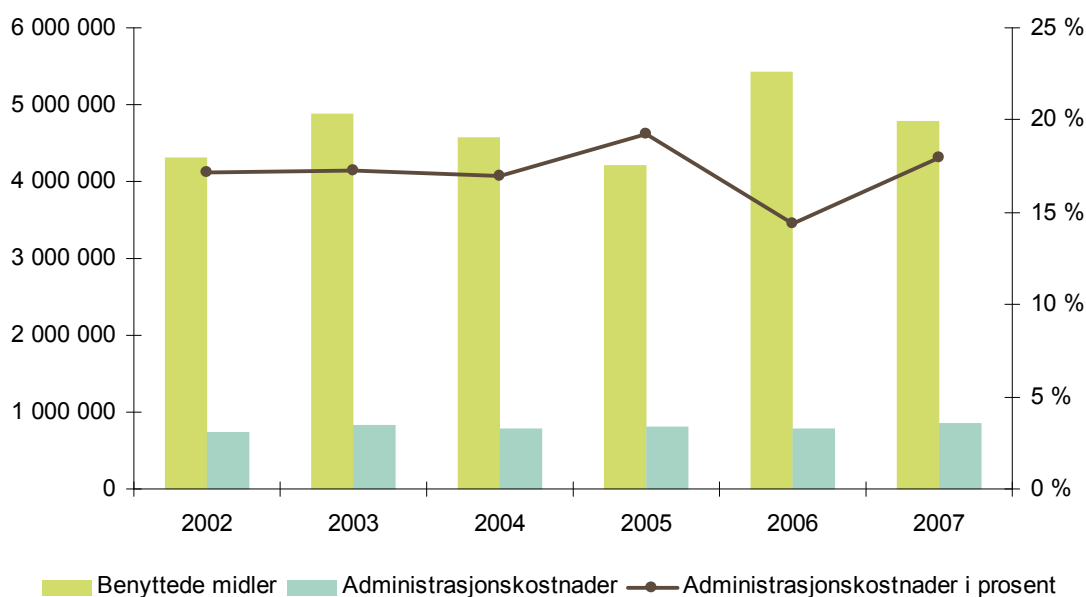
fått mye ansvar for styring av nettverkene har også gjort at Innovasjon Norge har kunnet bruke mindre tid og ressurser på styringen.

## 8.4.2 Gode administrasjonsrutiner og akseptabelt ressursbruk

Nofima Mat har gode administrasjonsrutiner for Nettverksprogrammet. Dette inkluderer systematisk dokumentasjon av aktiviteter, nettverk og informasjon i en database som går tilbake til oppstarten av programmet. Nofima Mat har også klare rutiner for dokumentasjon og kursvurdering av de enkelte nettverkene.

### Ressursbruk

Figur 8.1 gir en oversikt over benyttede midler i Nettverksprogrammet og Nofima Mats administrasjonskostnader (i kroner og prosent) i perioden 2002–2007.



Figur 8.1 Benyttede midler og administrasjonskostnader for Nofima Mat, 2002–2007 (i kroner og prosent)

Når det gjelder ressursbruk til administrasjon av selve programmet har denne ligget forholdsvis jevnt på rundt 17 prosent av totale kostnader til programmet de siste årene. Dette er på tilsvarende nivå som i årene før (Econ, 2002). Til sammen er det benyttet 4,8 mill. kroner til administrasjon i perioden, altså i gjennomsnitt ca. 800 000 kroner per år. Sett i forhold til Nofima Mats oppgaver og aktiviteter er vi av den oppfatning at administrasjonskostnadene er akseptable. Nofima Mat har over lang tid innarbeidet gode rutiner, og vi forutsetter derfor at Nofima Mat har tatt ut det som finnes av effektiviseringspotensial.

I tillegg kommer markedsføring, innsalg av nye nettverk og administrasjon av selve gjennomføringen av de ulike nettverkene, som er belastet regnskapene for de ulike nettverkene. Det er vanskelig å anslå hvor mye dette utgjør, men vi tror at det kan handle om rundt 10 prosent av kostnadene for gjennomføring av nettverkene. Totalt sett blir da administrasjonskostnadene på opp mot 30 prosent.

## Ressursbruk per deltakende bedrift

Ressursbruken per nettverk består av kostnader til nettverksgjennomføringen fra Nofima Mat/nettverksadministrator, samt bedriftenes kostnader, som består av egenandel på 16 000 kroner, reise-, oppholdskostnader og andre direkte utlegg, samt kostnaden ved tidsbruk.

Når det gjelder bedriftenes kostnader til deltakelsen samler Nofima Mat inn opplysninger om dette etter hver samling. Vi har valgt å bruke disse tallene heller enn å samle inn egne fordi vi antar at kvaliteten på opplysningene blir høyere når de blir samlet inn rett etter samlingene enn når de blir samlet inn flere år etterpå. Nofima Mats beregninger er basert på en timekostnad på 500 kroner for deltakerne fra bedriftene, noe vi finner rimelig. Tabell 8.2 gir en oversikt over ressursbruket per deltakende bedrift.

Tabell 8.2 Ressursbruk per deltakende bedrift, gjennomsnitt 2002–2007

Kostnader	I kroner
Gjennomsnittlig direkte kostnad per bedrift (betalt av IN)	73 046
Kostnad inkl 17 % administrasjonskostnader Nofima Mat (betalt av IN)	85 464
Gjennomsnittlig kostnad betalt av bedriftene	128 764
Gjennomsnittlig kostnad per bedrift totalt	214 228

Totalt finner vi at et nettverk i gjennomsnitt har kostet Innovasjon Norge/Nofima Mat 73 000 kroner per bedrift. Denne kostnaden varierer fra nettverk til nettverk, avhengig av hvor kostbart og ambisiøst nettverket er og hvor mange bedrifter som deltar. De billigste nettverkene har kostet under 50 000 kroner per bedrift, mens de dyreste har kostet over 100 000 kroner. Standardavviket her er om lag 20 000 kroner.

I tillegg til de direkte kostnadene ved hvert nettverk, kommer kostnadene til Nofima Mat ved å administrere selve programmet. Dersom vi legger på disse kostnadene (anslått til 17 %) får vi en kostnad på ca. 85 500 kroner for det offentlige per deltakende bedrift.

Bedriftenes gjennomsnittlige kostnader er beregnet til i underkant av 129 000 kroner. Disse kostnadene varierer mye, der de billigste har kostet bedriftene under 60 000 kroner mens de dyreste har kostet over 300 000 kroner. Standardavviket her er på om lag 70 000 kroner. De dyreste nettverkene har vært av typen «marked – produktutvikling – eksport», der samlingene i stor grad har vært lagt til Europa noe som har gitt store reise- og oppholdskostnader. Et nettverk hadde urimelig høy egeninnsats, over 9 mill. kroner for 8 bedrifter, noe som skyldes at en del investeringer i produksjonsutstyr som hadde skjedd i perioden hadde blitt inkludert. Her har vi skjønnsmessig satt egeninnsatsen til 375 000 kroner per bedrift, på linje med de andre nettverkene av samme type.

Totalt sett har egeninnsatsen fra bedriftene i perioden vi har sett på, utgjort om lag 60 prosent av de totale kostnadene, mens midlene fra Innovasjon Norge har dekket 40 prosent. Nettverksprogrammet er derfor etter vår vurdering klart innenfor Innovasjon Norges krav om at maksimalt 45–50 prosent av totale kostnader (kravet har variert noe fra år til år) skal dekkes av midlene fra Innovasjon Norge.

## Nofima Mat har selv ledet de fleste nettverkene

I perioden 2002–2007 har det blitt gjennomført 43 nettverk. Tabell 8.3 viser hvilke institusjoner som har vært nettverksledere i perioden.

Tabell 8.3 Fordeling av nettverksledere, 2002–2007

Institusjon	Antall nettverk
Nofima Mat	31
Fagsenteret for kjøtt	5
Norconserv	3
SPIN	2
Kjøttbransjens Landsforbund	1
Stiftelsen Østfoldforskning	1

Selv om Nofima Mat har vært nettverksledere på et klart flertall av nettverkene betyr ikke det at andre kompetansemiljøer ikke har vært involvert. I de fleste nettverkene har det vært ressurspersoner fra andre miljøer involvert, i noen nettverk i betydelig grad.

## Markedsføring og oppstart av nye nettverk er krevende

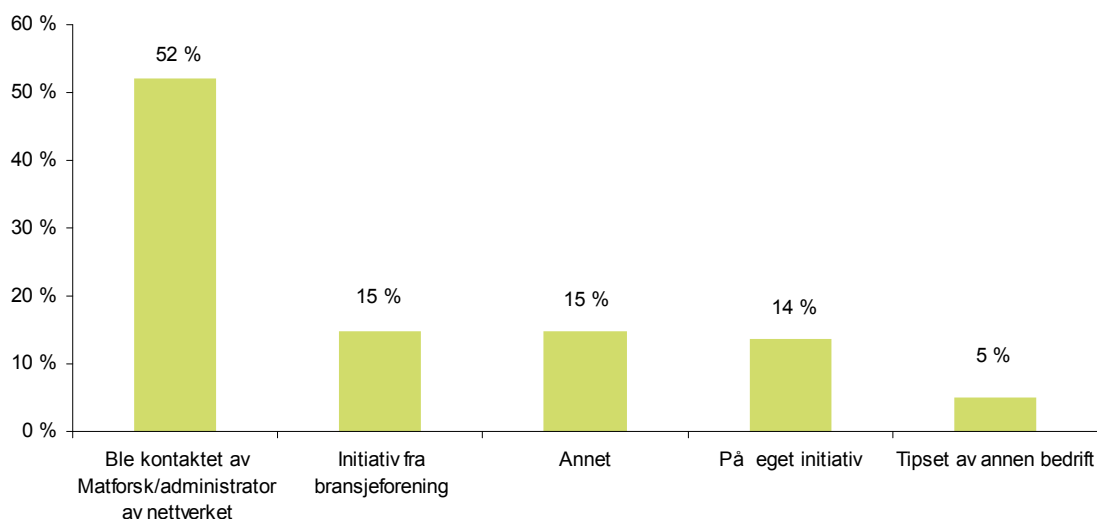
Det har vist seg utfordrende og ressurskrevende å starte opp nye nettverk. En rekke planlagte nettverk har blitt utsatt eller avlyst på grunn av liten interesse, og flere igangsatte nettverk har blitt avlyst underveis på grunn av at bedrifter har falt fra.

Nofima Mat har ofte egne ideer til tema for nettverk basert på tanker om behov i markedet, trender, tilgjengelig kompetanse og andre forhold. Av og til kan disse antakelsene være feil. Det samme kan skje når en interesseorganisasjon eller bransjeforening kommer til Nofima Mat med ønske om å starte opp et nytt nettverk. Nofima Mat har uttalt at:

*«Innsalg av nettverk ovenfor aktuelle deltagerbedrifter er en krevende jobb. Vi må «slåss» om oppmerksomheten hos bedriftene. De fleste har en tøff hverdag, og tilbud om kompetansefremmende tiltak eller prosjektdeltagelse er mange. Etter vår erfaring er det slik at for å oppnå fokus, reelt engasjement, og derigjennom oppnå implementering av ny kunnskap i den daglige drift i løpet av nettverksperioden, bør ikke bedriftene delta i for mange prosjekter parallelt. Vi erfarer stadig oftere stor interesse i innsalgperioden, men ender opp med 2–5 formelt påmeldte ved utløpet av påmeldingsfristen. Dette resulterer i utsettelse, og noen ganger avlysninger.»*

Markedsføring og innsalg av nettverkene blir i hovedsak gjort ved hjelp av oppslag på Nofima Mats hjemmeside, utsendelse av brosjyrer/produktark og personlig kontakt og besøk til aktuelle bedrifter. Figur 8.2 gir en oversikt over hvor virksomhetene fikk kjennskap til Nettverksprogrammet første gang.

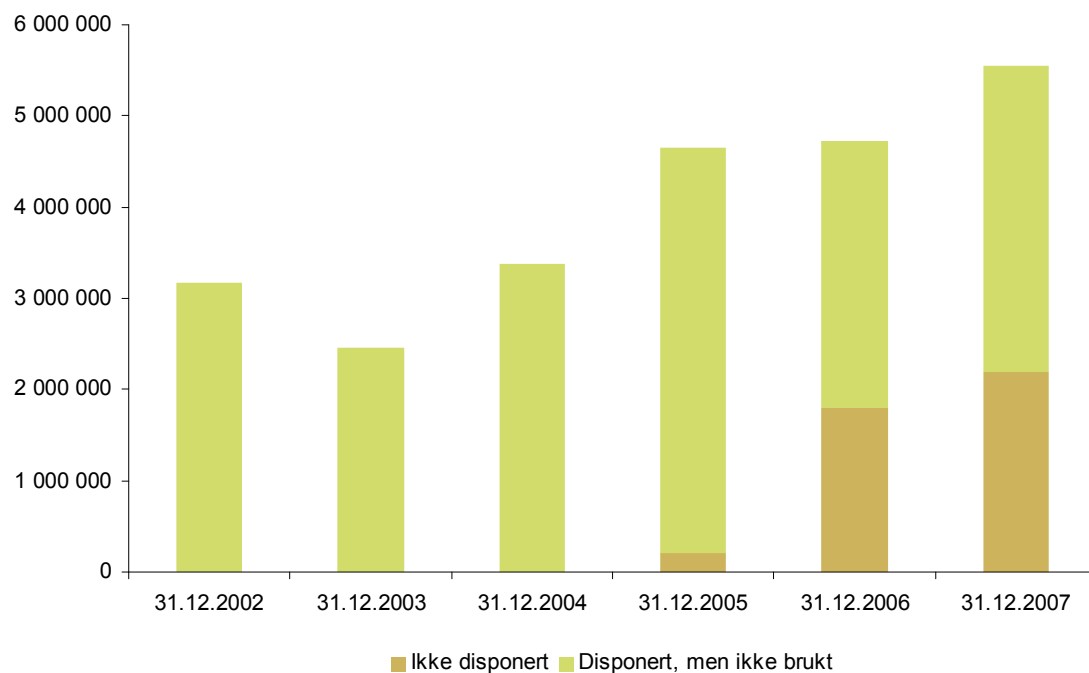




Figur 8.2 Virksomhetenes kontakt med Nettverksprogrammet første gang (prosentvis fordeling, n=102)

Over halvparten av bedriftene har kommet i kontakt med Nettverksprogrammet etter henvendelse fra Nofima Mat/nettverksadministrator. Selv om markedsføringen av nettverkene er ressurskrevende virker det altså som den er både nødvendig og nyttig. Resten av bedriftene har kommet i kontakt med Nettverksprogrammet via bransjeforeninger, på eget initiativ eller på andre måter.

Figur 8.3 gir en oversikt over gjenstående midler fra tidligere bevilgninger i perioden 2002–2007.



Figur 8.3 Gjenstående midler fra tidligere bevilgninger, inkl. trendlinje, 2002–2007 (i kroner)

Summen av gjenstående midler (dvs. penger som er bevilget fra Innovasjon Norge men ikke brukt av Nofima Mat) har økt betydelig fra 2002 til 2007. At det ved årsslutt står igjen en del midler som ikke er benyttet av Nofima Mat kan skyldes at både pågående og planlagte nettverk er forsinket (dvs. at midlene er disponert men ikke brukt), men det ser også ut til at det de senere årene er en økende andel midler som ikke er disponert. At andelen med udisponerte midler er økende kan muligens skyldes at det har blitt vanskeligere å få i gang nettverk.

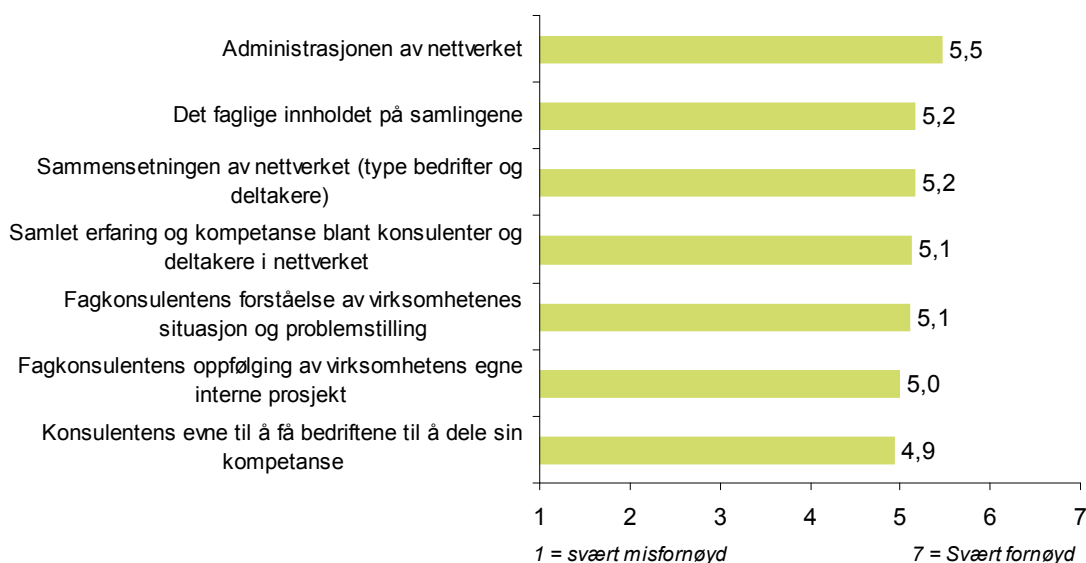
### Betydelig vekt på kursvurderinger

Bedriftene og Nofima Mat bruker betydelige ressurser på egnevaluering av nettverkene. Bedriftene fyller ut en rekke vurderingsskjemaer under og etter samlingene. Etter hver samling fyller de ut et vurderingsskjema for samlingen og et for nettverket så langt. Etter hver samling fyller bedriftene ut et skjema med rapportering av kostnader og tidsbruk til nettverket.

I tillegg fyller hver bedrift ut et skjema ved oppstart av nettverket som beskriver virksomhetens økonomiske mål med deltakelsen. Ca. ett år etter nettverkets avslutning fylles samme skjema ut for å vurdere oppnåelsen av målene. Denne vurderingsdelen ble startet opp i 2006 fordi man ønsket større kunnskap om de økonomiske målene og effektene for bedriftene. Det har i praksis imidlertid vist seg vanskelig å få gode svar på spørsmålene om økonomiske mål og resultater, selv etter betydelig innsats fra Nofima Mat med puring og oppfølging. Mange bedrifter unnlater å svare, og svarene som har kommet inn er av varierende kvalitet.

### 8.4.3 Gjennomgående positiv vurdering av administrering og gjennomføring av nettverkene

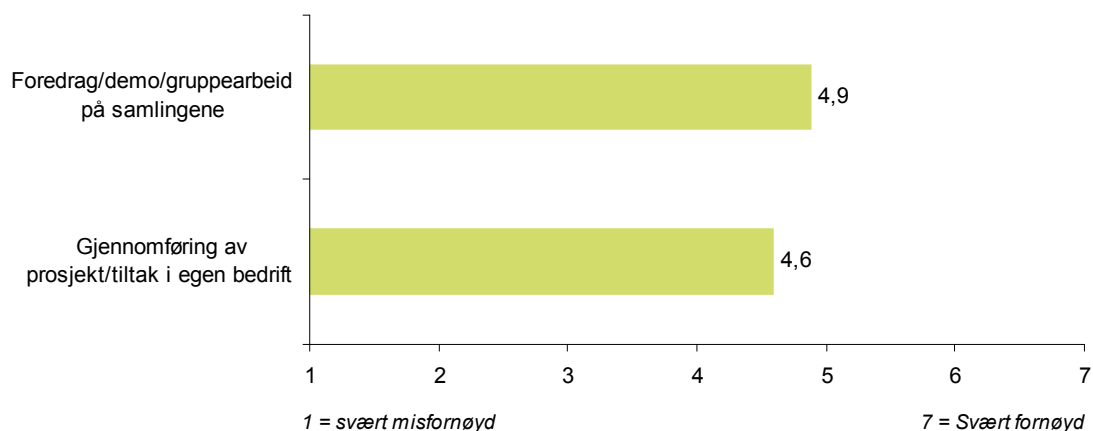
I tillegg til vår egen vurdering, basert på dokumentasjon fra Nofima Mat har vi også spurt de deltakende virksomhetene hvor fornøyd de har vært med administreringen og gjennomføring av nettverkene. Figur 8.4 viser gjennomsnittet for svarene på spørsmålene vi stilte bedriftene om selve gjennomføringen av nettverkene.



Figur 8.4 Deltakernes vurdering av gjennomføringen av nettverkene (n=99)

På en skala fra 1–7 ligger gjennomsnittet på rundt 5. Dette betyr at bedriftene i hovedsak er godt fornøyde med sammensetningen av nettverket, veilederens kompetanse, det faglige innholdet og selve administrasjonen av nettverket. Dette samsvarer i stor grad med funnene i forrige evaluering (Econ, 2002).

Figur 8.5 gjenspeiler hvor fornøyd/misfornøyd deltakerbedriftene har vært med innholdet i programmet og eget prosjekt.



Figur 8.5 Deltakernes tilfredshet med innholdet i programmet (n=99)

Nettverksprogrammet kan deles opp i tre deler: Selve foredragene/presentasjonene på samlingene fra Nofima Mat og andre fagpersoner, gjennomføringen av det bedriftsinterne prosjektet mellom samlingene og utvekslingen av erfaringer deltakerne mellom (som vi vil se nærmere på senere). Gjennomføringen av prosjekt i egen bedrift blir vurdert som noe mindre nyttig enn selve samlingene, men forskjellene er små.

## 8.5 Malsetninger og deltakelse i programmet

### 8.5.1 Tilfredsstillende maloppnaelse

I Nofima Mat sine handlingsplaner i perioden har de uttalte målene vært «å heve kompetansenivået og lønnsomheten i bedriftene» (2003–2005) og «gjennom kompetanseoverføring bidra til økt konkurransekraft for deltagende bedrifter» (2007–2008).

Ser vi på gjennomføringen i nettverkene er det klart at de praktiske målene for hvilken kompetanseoverføring som skal skje, varierer med nettverkets tema og område. Tabell 8.4 viser et tilfeldig utvalg av målsetninger oppgitt i resultatrapportene for de ulike nettverkene.

Tabell 8.4 Målsætninger for nettverkene

Nettverk nr.	Mal oppgitt i resultatrapporten for nettverket
46	Bidra til en malrettet bedriftsutvikling og vekst gjennom kompetanseoppbygging og produktutvikling i den enkelte bedrift. Øke kompetansen om internasjonale markeder, trender og med en sikker forståelse av de matfaglige aspekter. Stimulere til bedriftssamarbeide innen gruppen. Økt lønnsomhet som følge av en malrettet produktutvikling i bedriftene
53	Utarbeide HACCP-plan for minst en prosesslinje. Legge grunnlag for god praksis i bruk av HACCP basert på bedriftens erfaringer og utvidet forståelse av HACCP
58	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fa 5 nisjeprodusenter inn i «hylla» i et høyprofilhus i dagligvarehandelen</li> <li>- Skape dialog mellom dagligvarehandelen og nisjeprodusenter for å avklare krav, forutsetninger og muligheter</li> <li>- Bevisstgjøre hver deltager på hvilke egenskaper som gir deres produkt et fortrinn.</li> <li>- Øke samarbeidet mellom ulike nisjeprodusenter, innen samme geografiske område, rundt felles profilering og felles distribusjon.</li> </ul>
75	Nettverket fokuserer på essensielle kriterier for å tilberede smakfulle måltider helsemessig trygt, rasjonelt og lønnsomt
77	Nettverket skal sette deltakerne i stand til å komme på markedet med minst et nytt produkt som inneholder bygg

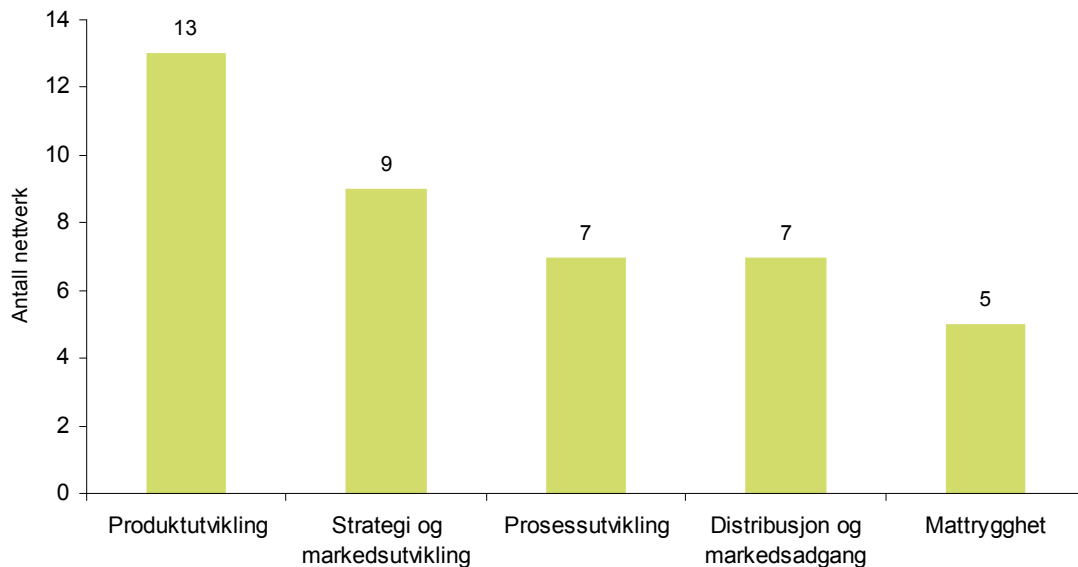
Fellestrekk for både de formelle målene fra Landbruks- og matdepartementet ved oppstarten, i Nofima Mats handlingsplaner og i de ulike nettverkene er etter vår vurdering at de handler om økt lønnsomhet for bedriftene gjennom økt kompetanse innen ett eller flere temaer.

Nettverksprogrammet ble innlemmet i VSP-mat i 2002, uten at målsætningen med programmet ble endret. Etter vår mening er målene for Nettverksprogrammet i stor grad sammenfallende med de overordnede målene for VSP-mat, med unntak av på ett sentralt punkt, nemlig lønnsomhet for primærprodusenten. Dette er ikke nevnt som målsætning for Nettverksprogrammet, verken overordnet eller for de ulike nettverkene.

I praksis er det ikke sikkert at dette har så store konsekvenser. Nettverksprogrammet kan til dels sammenlignes med de prosjektene i VSP-mat der foredlingsleddet, ofte matindustribedrifter, har fått støtte, ut fra den forutsetningen at økt verdiskaping på dette leddet vil gi større etterspørsel etter råvarer fra norsk primærnæring. Det ligger imidlertid en forskjell i at det i VSP-mat er et uttalt krav om at prosjektene skal føre til økt lønnsomhet for bonden (primærleddet) og innebære et samarbeid mellom flere aktører, men som vi har sett i evalueringen av VSP-mat er ikke alltid det en realitet.

## Fem hovedformål for nettverkene

I perioden 2002–2007 ble det gjennomført totalt 41 nettverk om en rekke ulike temaer. For en fullstendig oversikt over nettverkene, se vedlegg 1. Vi har prøvd å kategorisere nettverkene etter hovedformål og kommet frem til fem ulike formål: Produktutvikling, prosessutvikling, kvalitet/mattrygghet, strategi- og markedsutvikling og distribusjon. Figur 8.6 viser fordelingen av nettverk på de ulike formålene i perioden.



Figur 8.6 Antall nettverk etter formål

Det er viktig å presisere at dette er vår inndeling i kategorier og at plasseringen til enkelte nettverk kan diskuteres. Mange nettverk har også hatt sammensatte formål og problemstillinger som går over flere kategorier. Oversikten viser likevel klart at ren produktutvikling kun har vært tema for et mindretall av nettverkene. Samtidig er det klart at også for nettverkene som har hatt andre tema som hovedformål, har produkt- og/eller prosessutvikling vært sentralt, spesielt i bedriftene sine egne prosjekter.

### Malene med deltakelsen er i hovedsak produktutvikling

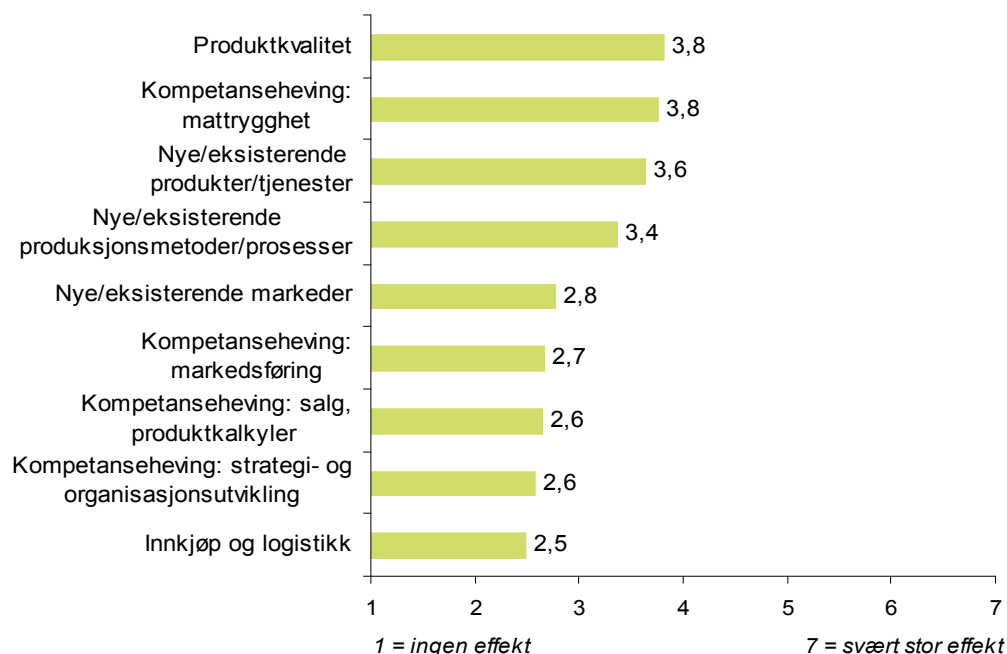
Figur 8.7 gir en oversikt over hvilke formål deltakerbedriftene har hatt med deltakelsen og eget prosjekt.



Figur 8.7 Formål med deltakelsen (prosentvis fordeling, n=101)

De fleste bedriftene svarer at formålet med å delta i nettverket enten var produktutvikling, forbedring av produktkvalitet, kompetanseheving innen strategi- og marked eller prosessutvikling. Her er det, naturlig nok, stort samsvar mellom formålene med nettverkene generelt og bedriftenes egne formål med å delta.

Som vi har nevnt tidligere, trenger det nødvendigvis ikke være en sammenheng mellom prosjektets formål og prosjektets effekter, selv om dette i seg selv er en målsetning. Figur 8.8 gir en oversikt over hvilke effekter deltakerne har hatt på de ulike formålene.

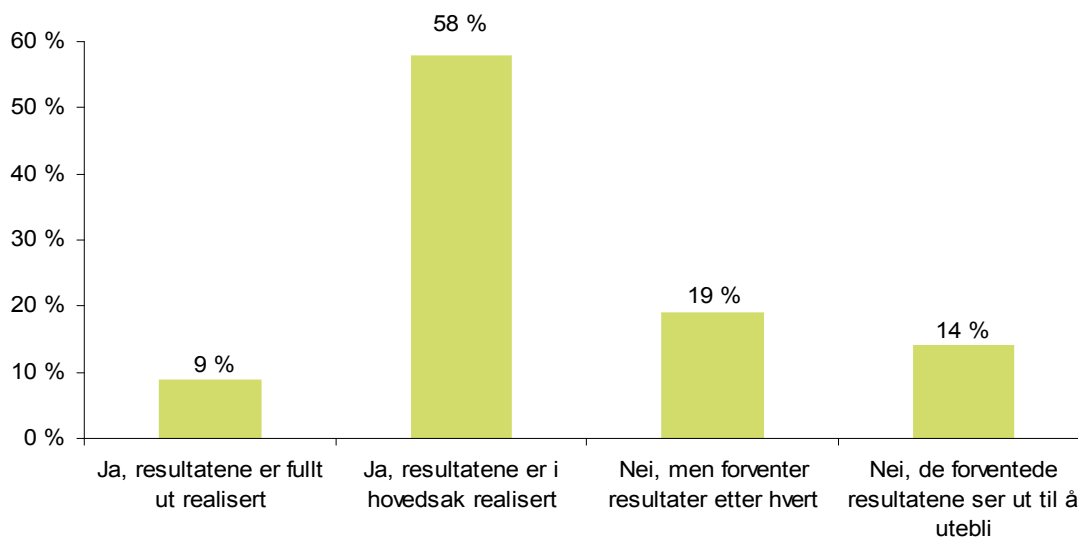


Figur 8.8 Effekt på de ulike formålene (n=101)

Resultatene viser at gjennomsnittscoren for alle formålene ligger på under 4,0, dvs. at man i snitt har hatt en relativt lav effekt på formålene. Når det gjelder effekten av deltakelsen har denne vært klart størst når det gjelder produktkvalitet, mattrygghet og produkt- og prosessutvikling. Dette er naturlig fordi et flertall av nettverkene har tema innen disse områdene. Samtidig er det interessant å se at også for de nettverkene som ikke har produktkvalitet eller produktutvikling som hovedtema, har effekten vært stor. Vi tror dette er et resultat av Nofima Mats store kompetanse på området.

### Malene blir i hovedsak nådd

Figur 8.9 viser i hvilken grad resultatene fra nettverksdeltakelsen er realisert.

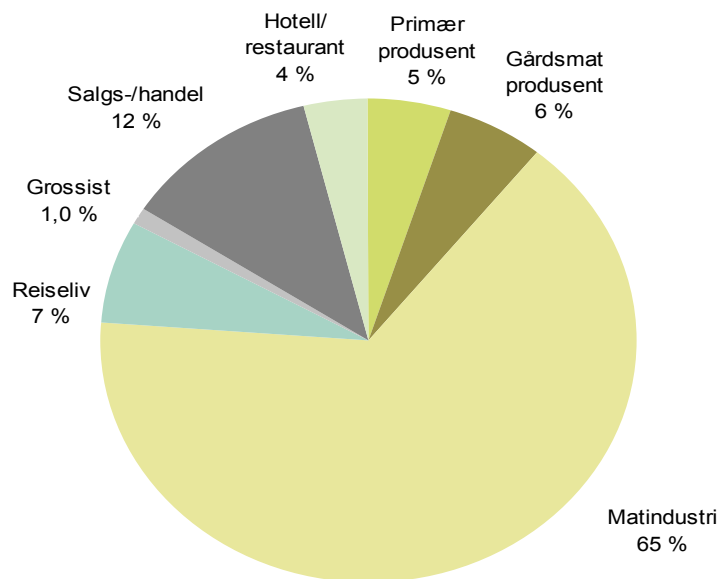


Figur 8.9 Realisering av resultater fra nettverkdeltakelsen (prosentvis fordeling, n=100)

Av figuren ser vi at 67 prosent av bedriftene har realisert de forventede resultatene fullt ut eller i hovedsak. Videre forventer 19 prosent resultater etter hvert, mens kun 14 prosent svarer at resultatene ser ut til å utebli. Dette viser at deltakerbedriftenes gjennomføringsevne til å ta i bruk tillært kompetanse på samlingene og i eget prosjekt i stor grad er god.

### 8.5.2 Deltakerne er stort sett matindustribedrifter

Målgruppen for nettverkene er først og fremst matindustribedrifter. Figur 8.10 viser en oversikt over deltakerbedriftene fordelt etter type. Kilden til figuren er spørreundersøkelsen, men resultatene er svært like den totale deltakerlisten fra Nofima Mat.



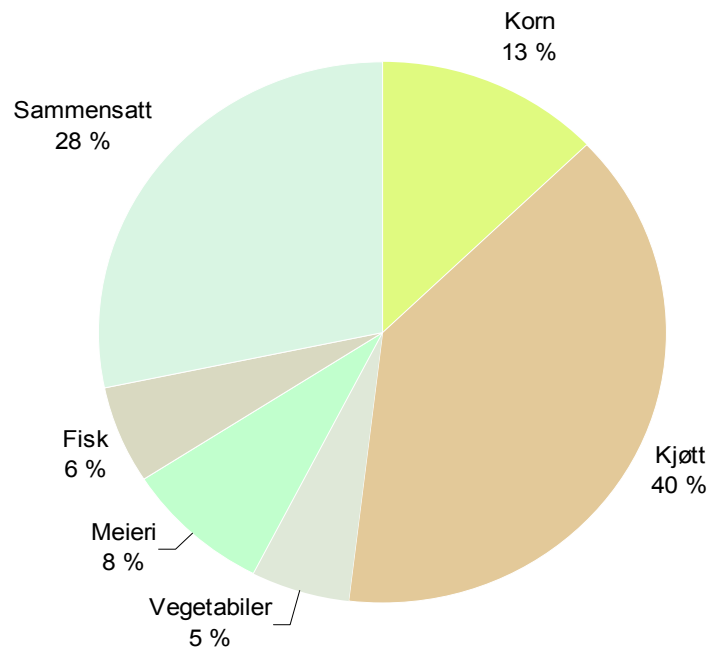
Figur 8.10 Deltakerbedriftene fordelt på type (prosentvis fordeling, n=101)

Om lag 2/3 av de deltagende bedriftene definerer seg selv som matindustribedrifter, mens resten fordeler seg på en rekke andre kategorier. Verdt å merke seg er det at det har deltatt en del bedrifter som er primærprodusenter eller gårdsmatsprodusenter (til sammen 11 %), og at 12 prosent av deltakerne er salgs/handelsbedrifter.

### Flest deltakere fra kjøttbransjen

Figur 8.11 viser en oversikt over bransjetilhørigheten til de deltagende bedriftene i perioden 2002–2007.





Figur 8.11 Deltakerbedriftene fordel på bransje (n=313)

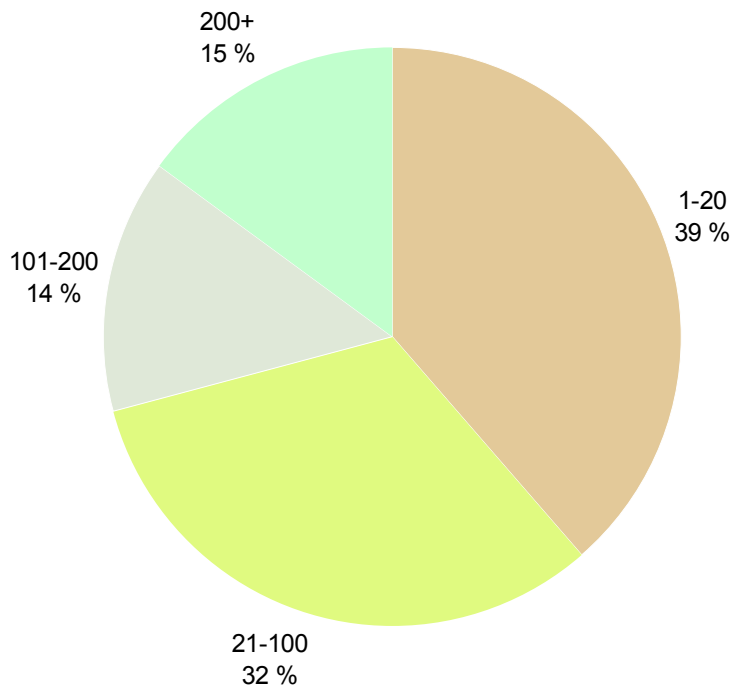
Kilde: Deltakerlister fra Nofima Mat (2008)

Det er en forutsetning i programmet at deltakerbedriftene skal ha sin basis i norske råvarer og norsk produksjon. Som det går fram av figuren har bedrifter fra kjøttbransjen vært i klar overvekt blant deltakerne. Dette gjenspeiler selvsagt i stor grad temaene for nettverkene, som igjen er et resultat av interessen i bransjene, Nofima Mats kompetanse, markedsføringsinnsats m.m.

Det er ikke nødvendigvis noe galt i at kjøttbransjen er overrepresentert blant deltakerne. Kjøttbransjen er en stor sektor i norsk matnæring og har etter vår vurdering et stort potensial for å øke effektivitet, produktutvikling og verdiskaping. Å sikre en mer konkurransedyktig kjøttbransje gjennom økt kompetanseheving, bedre utnyttelse av råvare etc. er også sentralt for å sikre grunnlaget for en fremtidig norsk kjøttproduksjon. Det har også vært satset mye på korn- og bakervarebransjen med det mål å bl.a. utnytte norske kornsorter bedre og for å øke etterspørselen etter norsk korn i bakervarebransjen.

## Deltakerne fordelt mellom små, mellomstore og store bedrifter

Figur 8.12 viser deltakerbedriftene i nettverkene fordelt på størrelse ut i fra antall ansatte.



Figur 8.12 Deltakerbedriftene fordelt på antall ansatte (n=313)

Kilde: Deltakerlister fra Nofima Mat (2001–2007)

Målgruppen til prosjektet var fra starten små og mellomstore bedrifter, dvs. opp til 200 ansatte. Fra 2007 har målgruppen vært definert som små- og mellomstore bedrifter i følge EU sin definisjon. Dette betyr bedrifter med mellom 10 og 250 ansatte eller mellom 2 og 50 mill. euro i omsetning. I tillegg heter det at mikrovirksomheter (mindre enn 10 ansatte/2 mill. euro i omsetning) kan inkluderes dersom ambisjonsnivået er høyt. Det vurderes som usikkert at EUs definisjon på små- og mellomstore bedrifter er riktig å bruke i norsk sammenheng, da bedrifter med 250 ansatte i norsk sammenheng regnes for å være relativt store.

Det har siden 2003 vært gjennomført flere nettverk med stort innslag av mikrobedrifter. Dette gjelder mellom annet nettverk 58, 62, 65, 72, 78, 79 og 88 (se vedlegg for oversikt over nettverkene). Selv om flere av disse nettverkene har vært vellykkede, er Nofima Mats vurdering at det er utfordrende å ha med svært små bedrifter i nettverkene. Dette skyldes i hovedsak begrensede ressurser til å delta og bidra i nettverkene. Små bedrifter har oftere enn større problemer med å delta på alle samlingene, gjennomføre de bedriftsinterne prosjektene, og å implementere den nye kompetansen i sin egen virksomhet. Deltakeravgiften på 16 000 kroner kan for svært små bedrifter også være høy. Nofima Mat har derfor valgt å ikke starte opp nye nettverk for de minste bedriftene de siste to årene.

## Hovedvekt av deltakerne fra Østlandsområdet

Tabell 8.5 gir en oversikt over hvor i landet deltakerne i Nettverksprogrammet har vært fra.

Tabell 8.5 Deltakernes geografiske plassering

	Andel deltakere i nettverkene	Andel bedrifter i norsk matindustri (SSB, 2008) <sup>1)</sup>
Østfold, Akershus, Oslo, Vestfold	41 %	26 %
Hedmark, Oppland, Buskerud	22 %	18 %
Telemark, Agder	7 %	10 %
Rogaland, Hordaland	18 %	18 %
Sogn og Fjordane, Møre og Romsdal	6 %	8 %
Trøndelag	4 %	11 %
Nordland, Troms, Finnmark	4 %	9 %

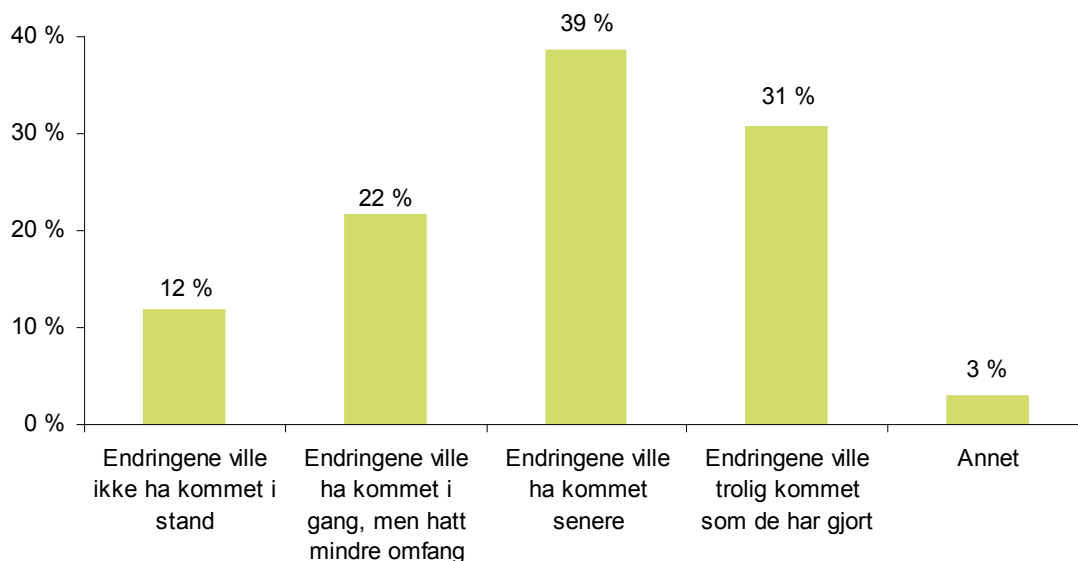
1) Bedrifter tilknyttet fiskeindustrien er tatt ut av SSBs statistikk, da de ikke regnes som en målgruppe for programmet

Det har vært en flest deltakende bedrifter fra Østlandsfylkene. Det skyldes først og fremst at de fleste nettverkene har vært gjennomførte på Østlandet. At Nofima Mat har spesielt gode forbindelser og nettverk i dette området er også mulig. En annen forklaring kan være at mange av de store matindustribedriftene i Norge er lokalisert på det sentrale Østlandet eller har hovedkontorene lokalisert i dette området.

Sett i sammenheng med at det er vanskelig å starte opp nettverk og at det kreves mye mobiliseringsaktivitet fra nettverksadministrators side, vil det også kunne være mer ressurskrevende å sette i gang og gjennomføre nettverk utenfor sentrale områder. Nettverksdeltakelsen vil også kreve mer av virksomheter i utkantstrøk, både i form av reisetid og ressurser, og det ser derfor ut til at programmet ligger bedre til rette for bedrifter i sentrale områder.

## 8.6 Nettverksprogrammets betydning for bedriftenes utvikling

Nettverksprogrammets addisjonalitet, dvs. i denne sammenheng hvilken betydning nettverksdeltakelsen har hatt for bedriftens utvikling er et sentralt spørsmål når man skal vurdere behovet for et slikt program. Figur 8.13 gir en oversikt over hva som hadde skjedd hvis de ikke hadde deltatt i Nettverksprogrammet.



Figur 8.13 Bedriftenes utvikling dersom dere ikke hadde blitt med i nettverket (n=101)

På spørsmål om hvordan bedriften ville ha utviklet seg uten deltakelse i nettverket svarer om lag 12 prosent at endringene ikke ha kommet i stand (høy addisjonaltet), 60 prosent at endringene ville kommet senere eller i mindre omfang (middels addisjonaltet) mens 31 prosent svarer at endringene ville ha kommet som de har gjort (lav addisjonaltet). Dvs. at programmets addisjonaltet ikke er spesielt høy. Vi er av den oppfatning at man i utgangspunktet ikke kan forvente spesiell høy addisjonaltet for deltakelse i et nettverk som koster 16 000 kroner å delta på. Tabell 8.6 viser programmets addisjonaltet basert på type nettverk.

Tabell 8.6 Addisjonaltet basert på type nettverk

	Endringene ville ikke ha kommet i stand	Endringene ville hatt mindre omfang	Endringene ville ha kommet senere	Endringene ville ha kommet som de har gjort
Produktutvikling (n=35)	5,7 %	14,3 %	45,7 %	45,7 %
Strategi- og markedsutvikling (n=21)	19 %	28,6 %	19 %	19 %
Prosessutvikling (n=12)	8,3 %	33,3 %	41,7 %	25 %
Distribusjon- og markedsadgang (n=17)	29,4 %	29,4 %	41,2 %	11,8 %
Mattrygghet (n=14)	0 %	7,1 %	50 %	35,7 %

Når man krysser addisjonalitet mot type nettverk, viser det seg at det er forskjeller i addisjonalitet mellom nettverkene. Resultatene her må tolkes med forsiktighet på grunn av det lave antallet respondenter i hver gruppe, men vi tror likevel at vi kan observere en viss trend. Det virker som om nettverkene som har gått på produktutvikling og mattrygghet har lavere addisjonalitet enn de nettverkene som har hatt som tema strategi- og markedsutvikling og distribusjon og markedsadgang. Tabell 8.7 gir en oversikt over addisjonaliteten basert på antall ansatte.

Tabell 8.7 Addisjonalitet basert på antall ansatte

<b>Antall ansatte</b>	<b>Endringene ville ikke ha kommet i stand</b>	<b>Endringene ville hatt mindre omfang</b>	<b>Endringene ville ha kommet senere</b>	<b>Endringene ville ha kommet som de har gjort</b>
1–20 sysselsatte	21,6 %	27 %	32,4 %	24,3 %
21–200 sysselsatte	7,4 %	11,1 %	51,9 %	29,6 %
> 200 sysselsatte	3 %	24,2 %	36,4 %	39,4 %

Resultatene tyder på at addisjonaliteten har vært større for de minste bedriftene enn for de største. Resultatene må igjen tolkes med forsiktighet på grunn av det lave antallet respondenter i hver gruppe.

Nofima Mats evalueringer etter gjennomførte nettverk inneholder et spørsmål om i hvilken grad nettverket har bidratt til utvikling i egen bedrift som ellers ikke ville ha kommet i stand, og her ligger gjennomsnittet for svarene på ca. 3,75 på en skala fra 1–5. Selv om det er vanskelig å sammenligne direkte med resultatene fra vår spørreundersøkelse tyder dette på at addisjonaliteten blir noe mer positivt vurdert i kursvurderingene. Dette kan igjen skyldes at denne vurderingen skjer rett etter kursslutt, mens vår undersøkelse har blitt gjennomført i gjennomsnitt et par år etter at nettverket var ferdig. En mulig forklaring er at addisjonaliteten blir vurdert høyere mens man akkurat er ferdig med et prosjekt eller en endring, men at graden av nyskaping og innovasjon blir vurdert lavere over tid. Her er det imidlertid vanskelig å vite hva som er den korrekte vurderingen.

### **Caseillustrasjoner:**

*PU-77: Innovative produkter med bygg:* Formålet med dette nettverket var å gjøre bedriftene i stand til å lansere produkter med bygg som ingrediens. Nettverket besto av representanter fra bakerbedrifter samt en mølle. I nettverket ble det gjennomført en rekke foredrag, tester og andre aktiviteter for å gi deltakerne kompetanse om bruk av bygg. Alle bedriftene testet ut bygg som ingrediens i egne eksisterende eller mulige produkter.

Dette nettverket hadde stort potensial til å bidra til økt verdiskaping for norsk primærnæring (ved større bruk av bygg til matmel). Det er vanskelig å si noe klart om addisjonaliteten, utover bedriftenes egen innsats i selve gjennomføringen av nettverket. På den ene siden hadde deltakerne liten kompetanse om bruk av bygg før nettverket, og det er vanskelig å se at de på egen hånd skulle ha brukt mye ressurser på dette uten at Nettverksprogrammet gjorde slik kompetanse enkelt tilgjengelig. På den andre siden viste det seg gjennom nettverket at markedet kanskje ikke er interessert i bakervarer basert på større innslag av bygg, og det var ingen bedrifter som ved nettverkets slutt hadde klare planer om å lansere slike produkter.

*PU53:HACCP for kjøttbransjen.* Dette nettverket skulle hjelpe de deltakende bedriftene å innføre HACCP (et system for kvalitetssikring/mattrygghet). Nettverket besto av kjøttprodusenter, de fleste med over 100 ansatte. Noen bedrifter hadde HACCP delvis på plass før nettverket, mens andre ikke hadde startet. Ved slutten av nettverket hadde samtlige bedrifter HACCP på minst en produksjonslinje, noe som var nettverkets mål.

Vi er usikre på addisjonaliteten her fordi alle bedrifter plikter å ha system for kvalitetssikring i henhold til norsk lovgivning, og fordi de fleste kunder stiller krav om HACCP eller tilsvarende systemer. Det kan likevel virke som om nettverket bidro til at bedriftene innførte HACCP raskere enn de ellers hadde gjort, slik at nettverket likevel hadde en viss grad av addisjonalitet.

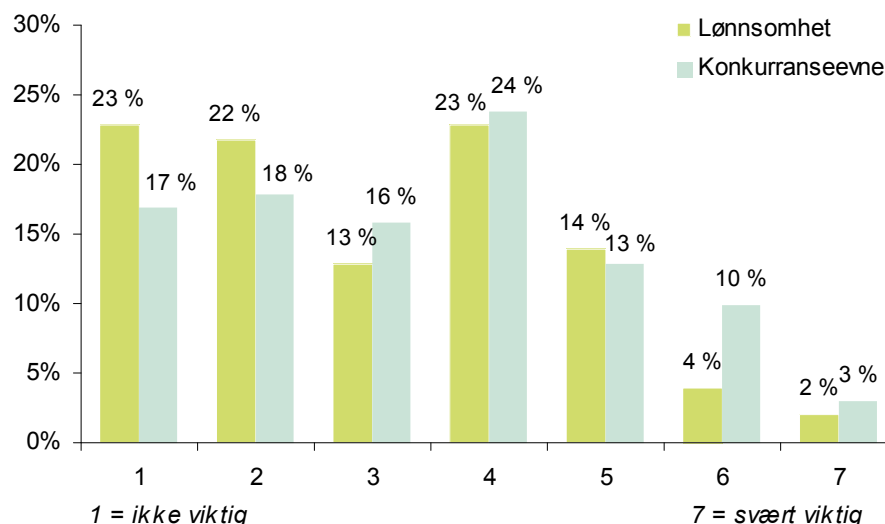
## **8.7 Effekter av Nettverksprogrammet**

Som nevnt tidligere har Nettverksprogrammet som formål å bidra til å heve kompetansenivået og dermed øke omsetning og/eller lønnsomhet for de deltakende bedriftene. Det er ikke en konkret formål at Nettverksprogrammet skal komme primærprodusentene direkte til gode, men siden Nettverksprogrammet er finansiert av VSP-mat som har utvikling av primærprodusentens lønnsomhet som en av målsetningene, er dette likevel sett nærmere på her.

### **8.7.1 Liten økonomisk effekt for deltakerne**

For å vurdere om deltakelsen i Nettverksprogrammet har hatt noen positive økonomiske effekter for virksomhetene, har vi spurt om deltakelsens betydning for lønnsomhet, konkurransevne, omsetning, driftsresultat etc. Siden deltakerne ikke får noen direkte utbetalt støtte fra Nettverksprogrammet, man må betale en egenandel for å delta og deltakernes egne prosjekter i tilknytning til deltakelsen ofte er i et begrenset omfang, kan man i utgangspunktet ikke forvente noen klare økonomiske effekter av deltakelsen.

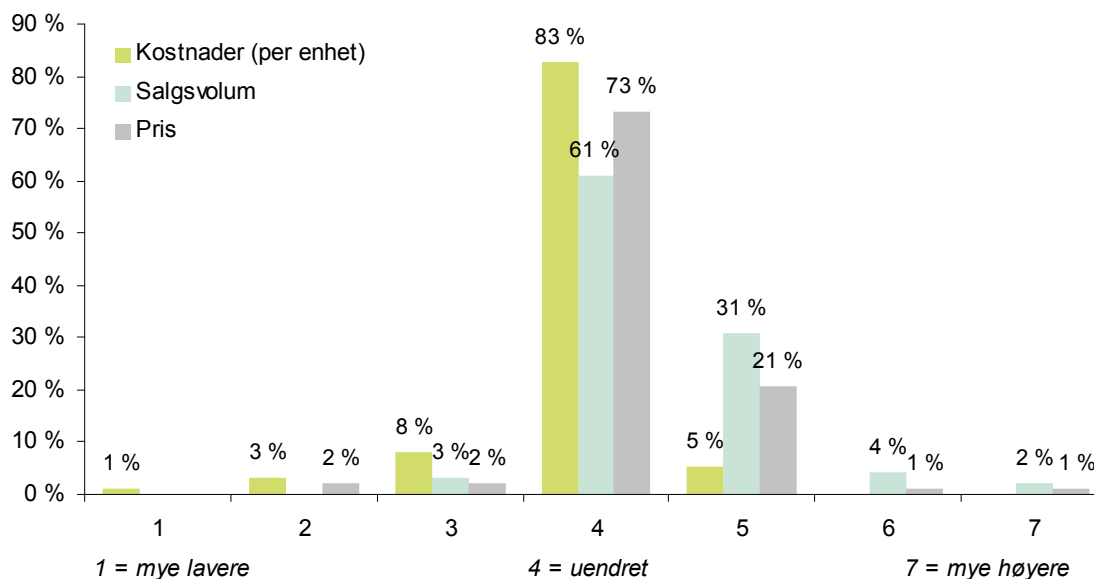
Figur 8.14 gir en oversikt over virksomhetenes subjektive oppfatning av hvilken betydning nettverksdeltakelsen har hatt for virksomhetens lønnsomhet og konkurransevne.



Figur 8.14 Egenvurdering av deltakelsens betydning for virksomhetens lønnsomhet og konkurranseevne (prosentvis fordeling, n=99)

På spørsmål om hvor viktig deltakelsen har vært for lønnsomhet og konkurranseevne ligger gjennomsnittet på hhv. 3,03 og 3,40. Vi tolker dette som om bedriftene mener at deltakelsen i noen grad har bidratt positivt til virksomhetens utvikling.

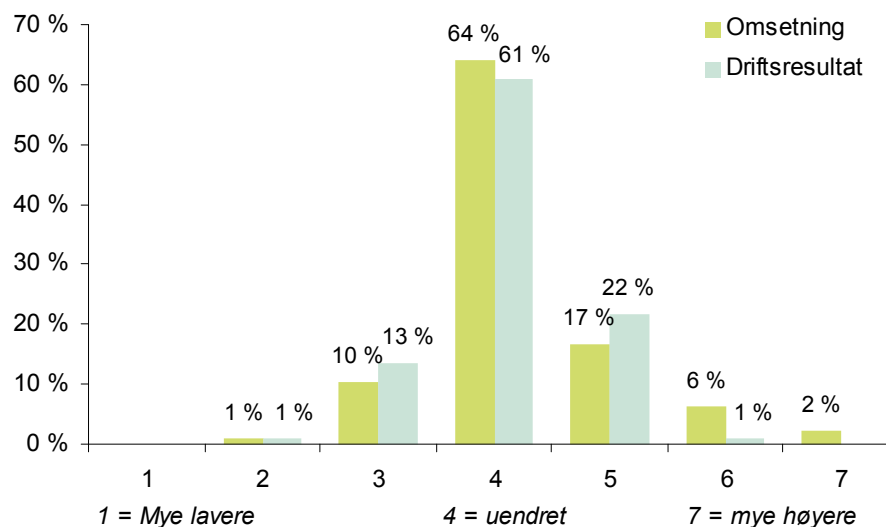
For nærmere å se på hvilke betydning deltakelsen har hatt for lønnsomheten, har vi også spurt virksomhetene om hvilke endringer de eventuelt har hatt i kostnader, volum og pris, jf. figur 8.15.



Figur 8.15 Egenvurdering av deltakelsens betydning for kostnader, volum og pris (prosentvis fordeling, n=99)

Totalt oppgir 36 prosent å ha fått en økning i salgsvolumet som følge av nettverksdeltakelsen, mens 23 prosent oppgir at de har fått en økning i utsalgsprisen (verdi 5–7). Det er videre 12 prosent som oppgir at de har fått en nedgang i produksjonskostnadene (per enhet). Ellers ser det ut til at salgsvolum, utsalgspris og kostnader (per enhet) for de fleste i liten grad endret seg som følge av nettverksdeltakelsen.

Figur 8.16 gir en oversikt over virksomhetens egenvurdering av deltakelsens betydning for virksomhetens utvikling i omsetning og driftsresultat.



Figur 8.16 Egenvurdering av deltakelsens betydning for virksomhetens omsetning og driftsresultat (prosentvis fordeling, n=99)

På spørsmål om effekter for omsetning og driftsresultat har man en gjennomsnittscore på hhv. 4,23 og 4,13 dvs. at det i gjennomsnitt er tilnærmet ingen effekt på omsetning og/eller driftsresultat. Ser vi på variasjonen, har 25 prosent oppgitt at de har hatt en positiv omsetningsvekst som følge av deltakelsen, mens 23 prosent oppgir at de har fått noe bedre driftsresultat. Samtidig er det 14 prosent som oppgir at de har fått redusert driftsresultat som følge av deltakelsen, mens 11 prosent har hatt negativ effekt på omsetningen.

I forhold til deltakelsens begrensede omfang, er vår oppfatning at man ikke kan forvente så store effekter, og at derfor resultatene på både lønnsomhetsfaktorer som pris, kostnader og salgsvolum og omsetning/driftsresultater er akseptable. For små bedrifter krever deltakelsen store ressurser slik at effektene ikke kan forventes å bli så store, på den andre siden utgjør nettverksdeltakelsen for store bedrifter så lite at man ofte ikke vil kunne relatere en lønnsomhetsvekst i bedriften ut i fra en slik deltakelse.



**Caseillustrasjoner:**

*PU 63: Storkjøkken 2004:* Dette nettverket skulle gjøre deltakerbedriftene i stand til å produsere mer effektivt i sentraliserte kjøkkenstrukturer ved å bruke teknologiene sous vide eller kok/kjøl. Bedriftene som deltok var storkjøkken eller leverandører til slike. En rekke problemstillinger rundt matsikkerhet, internkontroll, produksjonsorganisering og produktutvikling ble behandlet i nettverket. De ulike bedriftene hadde til dels svært forskjellige temaer som de jobbet med internt i perioden. Ved slutten av nettverket var det vanskelig for bedriftene å angi økonomisk effekt av deltakelsen, da de fleste mente at dette var effekter som først kunne måles over tid.

*PU 69: Marked-forbruker-sensorikk:* I dette nettverket skulle bedriftene få økt forbrukerforståelse og kunnskap om intern og ekstern smakstesting. Bedriftene kom fra ulike bransjer men var gjennomgående store (over 100 ansatte). De interne prosjektene til bedriftene dreide seg om smakstesting i prosjekter for å utvikle eksisterende eller nye produkter. De økonomiske effektene av deltakelsen var ved nettverkets slutt usikre men flere deltakere mente at de kunne spare beløper i 100.000-kronersklassen ved å velge bedre og billigere metoder for forbruker- og smakstesting.

### **Minimal effekt på sysselsetting og bedriftsetablering**

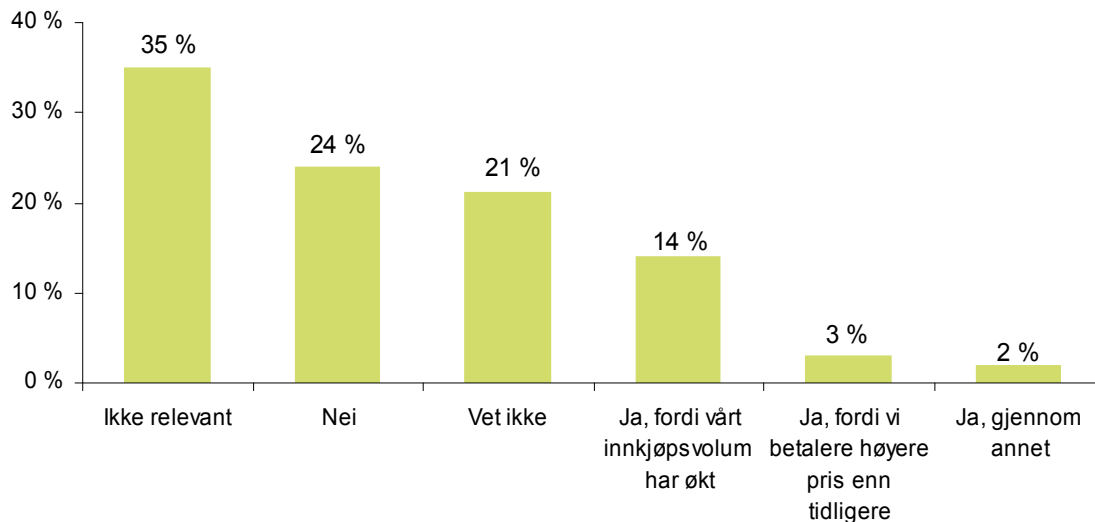
Når det gjelder andre effekter har to bedrifter svart at deres virksomhet har blitt opprettholdt, og tre har svart at nye bedrifter har blitt skapt som følge av Nettverksprogrammet. 14 bedrifter har svart at nye årsverk har blitt skapt som følge av deltakelsen i nettverket. I disse 14 bedriftene har totalt 21 årsverk blitt opprettet.

### **8.7.2 Marginal effekt for øvrige aktører i verdikjeden**

Selv om det ikke er et mål i seg selv at nettverksdeltakelsen skal føre til positive effekter på øvrige aktører i verdikjeden, kan det tenkes at bedriftene gjennom å nå sine mål med nettverksdeltakelsen skaper en indirekte positiv effekt for øvrige aktører. Vi vil i det følgende gi en oversikt over bedriftenes vurdering av nettverksdeltakelsens effekt for primærprodusent og øvrige leverandører samt bedriftens kunder.

#### **Lite effekt for primærprodusent og andre leverandører**

Som nevnt innledningsvis, er det ikke et mål i seg selv at nettverksdeltakelsen skal føre til økt lønnsomhet til primærprodusent eller til andre leverandører. Som en del av VSP-mat, er det likevel nærliggende å gjøre en vurdering av om deltakerbedriftene i Nettverksprogrammet opplever at deltakelsen og eget prosjekt har vært til fordel for primærprodusentene. Figur 8.17 gir en oversikt over i hvilken grad virksomhetenes deltakelse har vært til fordel for sine leverandører.



Figur 8.17 Om deltakelsen i Nettverksprogrammet har vært til fordel for leverandørene (n=100)

Kun om lag 20 prosent av bedriftene mener at deltakelsen i Nettverksprogrammet har vært til fordel for deres leverandører, i hovedsak på grunn av økt innkjøpsvolum. Ca. 35 prosent svarer at spørsmålet ikke er relevant. Dette svaralternativet var ment for de som ikke har leverandører (i praksis deltakere som selv er primærprodusenter). Svært mange andre bedrifter valgte likevel dette alternativet, noe som kan tyde på at bedriftene ikke ser noe sammenheng mellom sin deltakelse i nettverket og innkjøpsvolum eller pris.

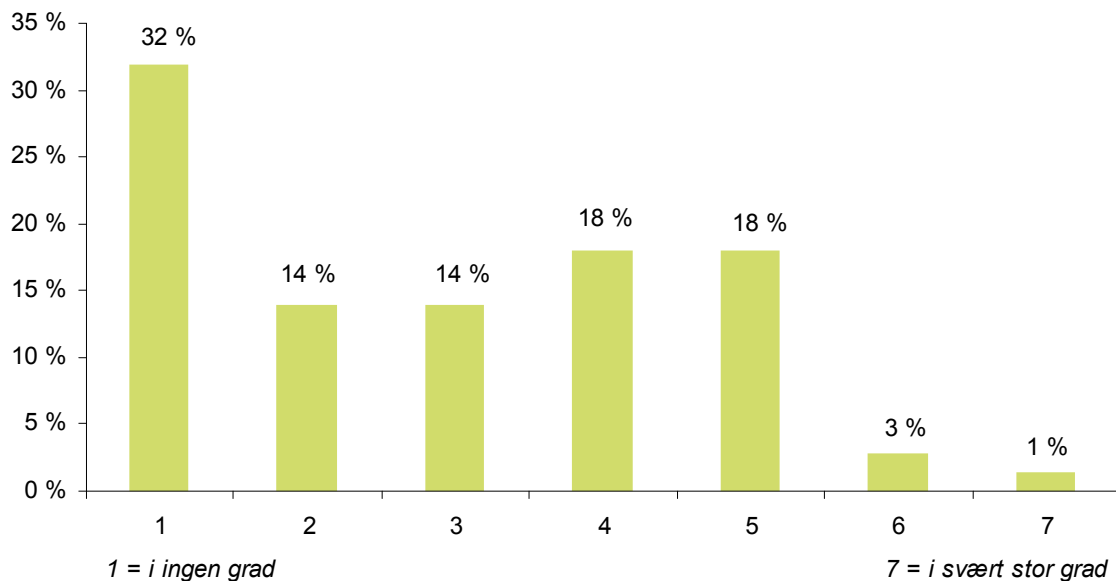
Det er flere deltakere i nettverkene innen strategi- og markedsutvikling og distribusjon- og markedsadgang som har svart at deltakelsen har vært til fordel for deres leverandører, i all hovedsak på grunn av økt innkjøpsvolum. Disse bedriftene er i hovedsak små (mindre enn 20 ansatte), noe som kan bidra til at de både har større effekt av Nettverksprogrammet, at de har større kunnskap om effekter i verdikjeden, og at de i noen tilfeller er primærprodusenter selv.

### Caseillustrasjoner:

*PU 84: Markedsadgang for nisjeprodukter:* Målet med dette nettverket var å sikre leverandører av nisjeprodukter distribusjon i en bestemt dagligvarekjede. Nettverket besto av små matbedrifter og den bestemte dagligvarekjeden. Tema i nettverket var utfordringer som små bedrifter opplever når de skal få distribusjon i DVH. Dette inkluderte markedsføring og konseptutvikling, salg og arbeid i butikk, forhandlinger, kalkyler m.m. I tillegg ble det lagt spesielt vekt på arbeid med kvalitet og mattrygghet (HACCP). I perioden økte de fleste bedriftene sin omsetning, og noe av dette kan tilskrives Nettverksprogrammet fordi bedriftene fikk bedre distribusjon i DVH. Siden flere av de deltagende bedriftene selv var primærprodusenter antar vi at dette betyr at Nettverksprogrammet hadde en positiv effekt på lønnsomheten for primærprodusentene. For de småskala bedriftene som kjøpte råvarer fra andre leverandører (eks. et bakeri som kjøpte mel fra en av de store møllene) er effekten mer usikker.

*PU 67: Langtidsmodning av spekevarer:* Dette nettverket skulle bidra til produksjon av høykvalitets, langtidsmodnede spekevarer. Nettverket besto av spekematprodusenter, de fleste ganske små. Temaene for nettverkssamlingene var allsidig teori rundt produksjon av spekemat, salg og markedsføring, og råvaretilgang. De økonomiske effektene for bedriftene som deltok virket på kort sikt små. Kun to bedrifter rapporterte om (små) positive effekter ved nettverkets slutt. Effekten for norske primærprodusenter er dermed også antageligvis liten. Dersom bedriftene ble inspirert av nettverket til å kjøpe eller utvikle helt spesielle råvarekvaliteter kan en tenke seg at dette kunne støtte under primærprodusenter som leverer slike kvaliteter. Ved nettverkets slutt tydet imidlertid lite på at dette ville skje.

Figur 8.18 viser svarfordelingen på spørsmålet om prosjektet har vært til fordel for primærprodusentene.

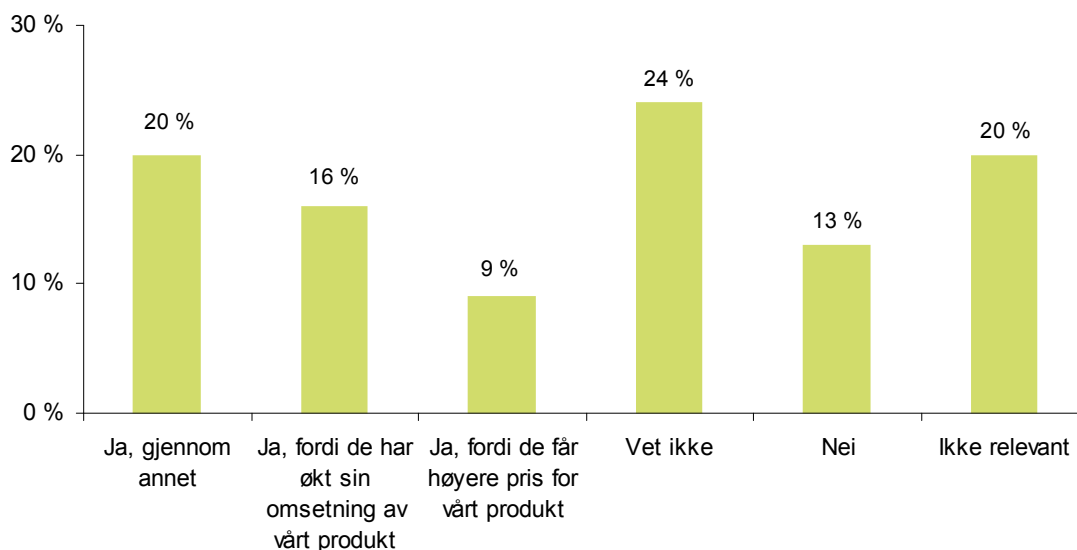


Figur 8.18 Deltakelsens betydning for primærprodusentenes lønnsomhet (prosentvis fordeling, n=100)

Svarfordelingen er bemerkelsesverdig, med flest på 1 – i ingen grad og nest flest på 4 og 5. Dette kan skyldes at spørsmålet har blitt tolket på en måte som har gjort at noen har tolket 1 som nullpunkt mens andre har tolket 4 som nullpunkt. Dette gjør svarene noe vanskelige å tolke. Gjennomsnittet ligger på 2,9. Dette indikerer en forholdsvis liten tro på at primærprodusentene har tjent særlig på deltakelsen i nettverket. Dette må igjen sees i sammenheng med at utbyttet av deltakelsen har vært moderat for bedriften selv.

### Mer positiv vurdering av effekt for bedriftenes kunder

Figur 8.19 gir en oversikt over i hvilken grad programmet har vært til fordel for bedriftenes kunder.



Figur 8.19 I hvilken grad deltakelsen i Nettverksprogrammet har vært til fordel for kundene (prosentvis fordeling, n=100)

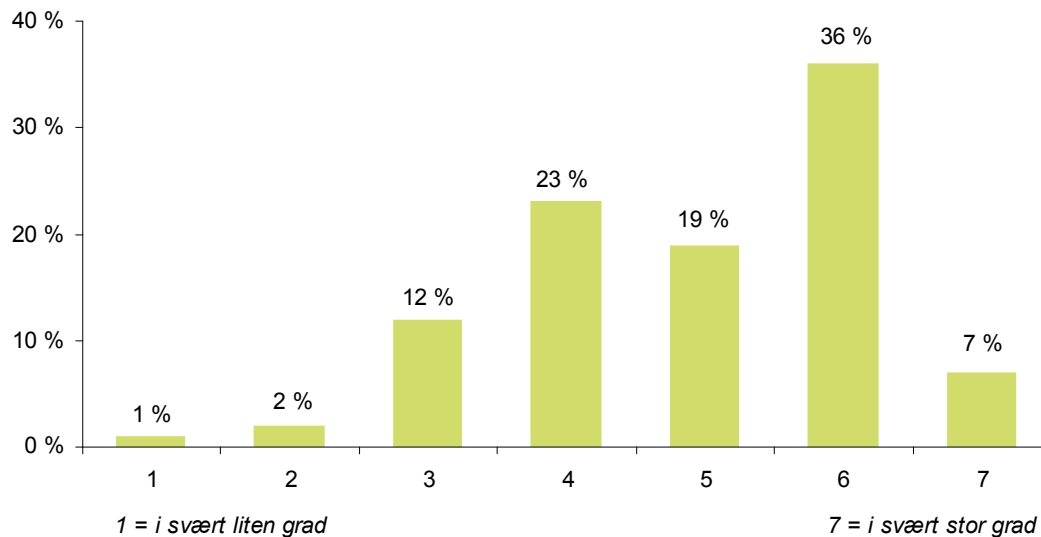
På spørsmål om deltakelsen har vært til fordel for bedriftens kunder svarer om lag 45 prosent at deltakelsen har vært det, enten fordi de har økt omsetningen (16 %), får høyere pris (9 %) eller gjennom annet (20 %). De som har svart «annet» har spesifisert svarene som økt kompetanse, økt mattrygghet, bedre kvalitet og innføring av HCCP. Sammenlignet med spørsmålet om deltakelsen har vært til fordel for dine leverandører, der om lag 20 prosent svarte ja, er svarene på spørsmål om deltakelsen har vært til fordel for dine kunder langt mer positive.

### 8.7.3 Klare kompetanse- og nettverkseffekter

En viktig del av Nettverksprogrammet er å skape nettverk mellom aktører og deltakerne for å fremme samspillet mellom disse for derigjennom å kunne utløse ønskede effekter. Vi vil her se på både den interne kompetansedelingen, deltakelsens bidrag til å skape nye nettverk og samarbeidsrelasjoner og om programmet bidrar til videre kompetanseutvikling.

## Stor grad av intern kompetansedeling

En viktig forutsetning for at kompetanse kan deles i et nettverk, er deltakernes vilje og evne til å dele sin kompetanse. Figur 8.20 gir en oversikt over deltakernes vurdering av de andres vilje til å dele sin kompetanse.

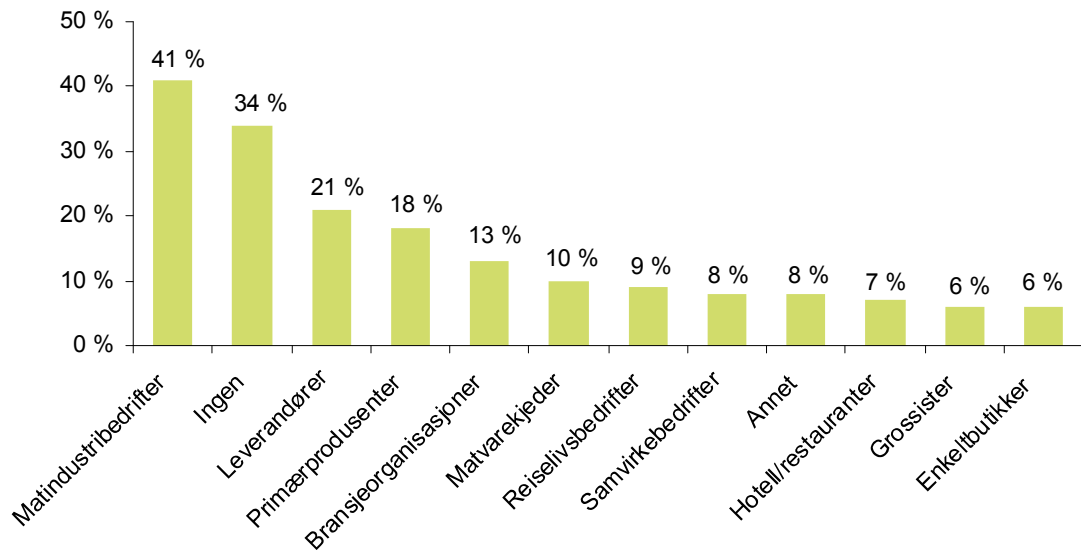


Figur 8.20 Deltakernes vilje til å dele sin kompetanse (prosentvis fordeling, n=100)

Det er 62 prosent av deltakerne som mener de andre deltakerne har vist stor vilje til å dele sin kompetanse. Det er imidlertid en liten gruppe (15 %) som mener det motsatte. Selv om deling av kompetanse kan være krevende bl.a. fordi mange opplysninger kan være bedriftsintern informasjon og eksklusiv kompetanse kan gi bedrifter et konkurransefortrinn, er det et mål at slike nettverksprogram i størst mulig grad legger til rette for deling av kompetanse.

## Klare nettverkseffekter

Figur 8.21 viser hvilke samarbeidsrelasjoner som har blitt skapt gjennom nettverksdeltakelsen.



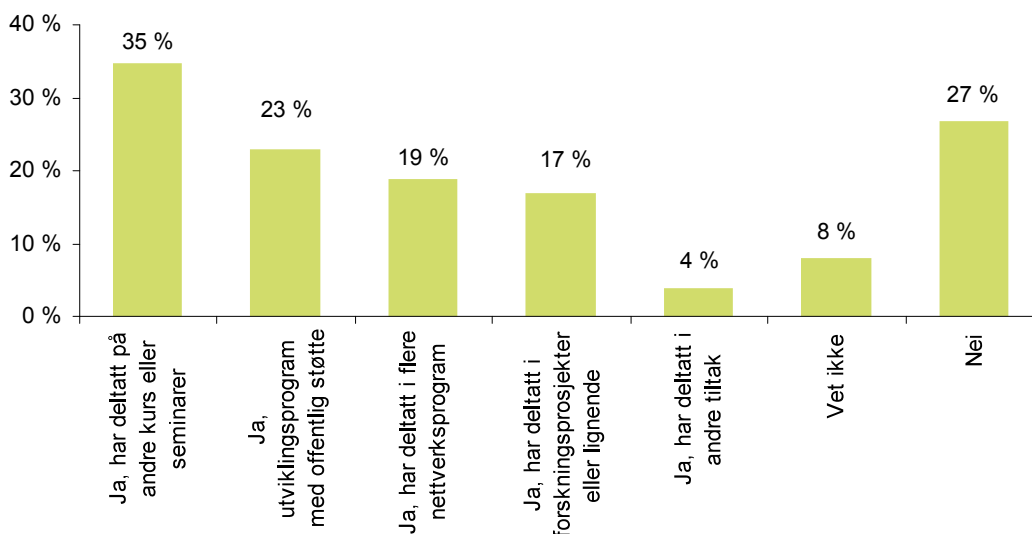
Figur 8.21 Nettverksprogrammets bidrag til utvikling av nye samarbeidsrelasjoner/nettverk (prosentvis fordeling, n=100)

På spørsmål om hvilke nye samarbeidsrelasjoner deltakelsen har bidratt til svarer ca. 66 prosent at deltakelsen har bidratt til nye samarbeidsrelasjoner. Av disse har 66 bedrifter fått totalt 147 nye samarbeidsrelasjoner, dvs. i gjennomsnitt 2,2 nye relasjoner per bedrift. Hver relasjon kan i tillegg inneholde flere bedrifter. Ikke overraskende har flest nye samarbeidsrelasjoner kommet med matindustribedrifter.

### Nettverksprogrammet kan fungere som introduksjon til FoU

En hypotese er at Nettverksprogrammet fungerer som en lavterskel introduksjon for bedriftene til økt profesjonalisering og kompetanseinnhenting, og også videre deltakelse i forskning og utvikling. Datamaterialet støtter etter vår mening denne hypotesen. Blant de 340 deltakende bedriftene i nettverkene i perioden 2002–2007 er det 47 bedrifter (samme anlegg/adresse) som har deltatt i to eller flere nettverksprogram.

Vi spurte i tillegg bedriftene om deltakelsen i Nettverksprogrammet førte til at virksomheten har deltatt i andre tiltak for kompetanseutvikling, jf. figur 8.22. Det var 65 prosent av respondentene som svarte ja på dette spørsmålet. Mest vanlig var deltakelse på kurs/seminarer, men hele 22,8 prosent svarte at de hadde deltatt i andre program med offentlig støtte og 16,8 prosent at de hadde deltatt i forskningsprosjekter eller lignende.



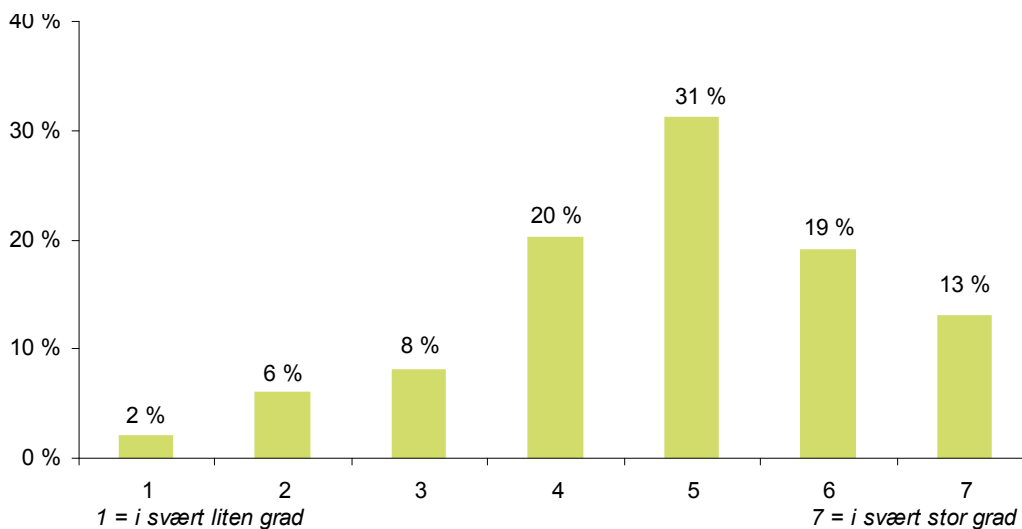
Figur 8.22 *Nettverksdeltakelsens betydning for at virksomheten har deltatt i andre tiltak for kompetanseutvikling på et senere tidspunkt (n=101)*

Vi må ta enkelte forbehold om tolkningen av spørsmålet. Noen kan ha krysset av for alle aktiviteter som bedriften har deltatt i etter Nettverksprogrammet, selv om det ikke var Nettverksprogrammet som førte til denne deltakelsen. Mange av respondentene jobber i store bedrifter som uansett har en rekke tiltak for kompetanseheving. Samtidig kan det være at respondenten ikke har oversikt over akkurat hva deltakelsen har ført til for bedriften av andre tiltak, og at bedriften faktisk har deltatt i flere aktiviteter enn det som er svart.

## 8.7.4 Deltakelsen oppleves a være verdt innsatsen

### Fornuftig bruk av tid og ressurser

Selv om ikke nettverksdeltakelsen har gitt de store økonomiske effektene for deltakerne, ser det ut til at der likevel har hatt en positiv verdi å delta i nettverkene, dette kan ha sammenheng med de positive nettverks- og kompetanseeffektene. Figur 8.23 viser resultatene for i hvilken grad bedriftene opplever at deltakelsen har vært en fornuftig anvendelse av tid og ressurser.



Figur 8.23 Bedriftenes vurdering av om nettverksdeltakelsen har vært en fornuftig anvendelse av tid og ressurser (prosentvis fordeling, n=99)

Flertallet av bedriftene mener at deltakelsen har vært en fornuftig bruk av tid og ressurser. Kun 16 prosent mener at deltakelsen i liten grad har vært verdt det, resten mener at den i noen eller stor grad har vært innsatsen.

Dette ligner på resultatene Nofima Mat har fått i sine egne kursevalueringer. I vår spørreundersøkelse er gjennomsnittet på en skala fra 1 til 7 på 4,83. I Nofima Mats undersøkelse er gjennomsnittet på en skala fra 1 til 5 på 4,15. Dette betyr at nettverkene blir vurdert noe mer positivt i Nofima Mats egen undersøkelse, dersom vi tar en forutsetning om at spørsmålene er like nok til at resultatene kan sammenlignes. Forskjellen kan skyldes en viss positiv bias i Nofima Mats data i og med at det er Nofima Mat selv som står bak undersøkelsen, eller at vurderingen av nettverkernes nytte blir noe dårligere over tid. Nofima Mats data er samlet inn på siste samling i nettverket, mens vår spørreundersøkelse har gått til deltakerne alle avsluttede nettverk siden 2002.

Uansett gir dataene solid støtte for at bedriftene opplever det som nyttig og verdifullt å være med på nettverkene, og at selv om de positive effektene ikke er spesielt store så er de store nok til at de veier opp for kostnaden ved å delta.

### Muligens betydning for motivasjon for fortsatt drift

På spørsmål om deltakelsen i nettverket har hatt betydning for motivasjonen til å fortsette drift ved virksomheten er gjennomsnittet 3,60 på en skala fra 1 til 7 der 1= i svært liten grad og 7 = i svært stor grad. Svarfordelingen er imidlertid veldig ujevn, med flest på 1 og 4, noe som gjør at vi tror at svaralternativene har blitt tolket på to forskjellige måter, der henholdsvis 1 og 4 har blitt oppfattet som nullpunkt eller nøytralt punkt. Svarene tyder likevel på at deltakelsen har hatt en viss positiv effekt, rundt 35 prosent har svart 5, 6 eller 7. Vi frykter imidlertid at spørsmålet har blitt tolket som om det handler om effektene for deltakerens personlige motivasjon, og ikke for motivasjonen for å videreføre bedriftens virksomhet. Dette fordi vi mener at det er urimelig å tro at deltakelse i Nettverksprogrammet har stor positiv effekt på motivasjonen til å drive videre bedrifter med hundrevis av ansatte.



## 8.8 Vurderinger av maloppnaelse i Nettverksprogrammet

Nettverksprogrammet er en spesiell del av VSP-mat med egen administrasjon og et spesifikt, avgrenset formål i forhold til helheten i VSP-mat. Evalueringen har foretatt en helhetlig vurdering av programmet, men begrenset ut fra programmets størrelse. Nettverksprogrammet utgjør om lag 5–10 prosent av de årlige bevilgningene over VSP-mat.

Nettverksprogrammet er et krevende virkemiddel rent forvaltningsmessig. Mens 2–3 prosent av bevilgningene til VSP-mat anses som administrasjonskostnader har Nettverksprogrammet administrasjonskostnader i virkemiddelapparatet, her kun hos Nofima Mat, på bortimot 20 prosent av årlige programkostnader. Programmet dreier seg om utvikling og drifting av kompetansenettverk, hvor den enkelte mottager av støtte nyter godt av om lag 85 500 kroner i støtte per nettverksdeltagelse.

Virkemiddelforvalteren, Nofima Mat, opptrer på basis av styringsdialog med Innovasjon Norge. Løpende kursvurderinger av nettverkene er et sentralt trekk ved virksomheten. I denne sammenheng kan det synes å bli gjennomført for mange vurderinger og for lite målrettede.

Nettverksprogrammet har lavere addisjonalitet en VSP-mat som helhet, men selv her mener to av tre deltagerne at deltagelsen har påvirket tiltak i virksomheten enten ved at endringer ikke ville funnet sted eller at de ville kommet senere eller i mindre omfang. At den utløsende effektene er mindre for Nettverksprogrammet, er helt naturlig. Med en gjennomsnittlig kostnad på ca. 129 000 kroner per deltager, er det oppsiktsvekkende at en så stor andel faktisk mener at tilpasningen i virksomheten er blitt påvirket.

Nettverkene dekker om lag samme formål som VSP-mat generelt. Av i alt 41 nettverk som ble gjennomført 2002–2007, har ca. en tredel vært rettet mot produktutvikling. Deretter følger strategi og markedsutvikling, prosessutvikling, distribusjon og markedsføring, og, til sist, mattrygghet som utgjør fem av de 41 nettverkene. To tredeler av deltagerne mener målene blir delvis eller fullt ut nådd. Det er videre stor grad av tilfredshet med gjennomføringen og administrasjonen av nettverkene.

Til forskjell fra VSP-mat, har Nettverksprogrammet liten oppmerksomhet rettet mot primærprodusentene. Bare 11 prosent av deltagerne er enten primær- eller gårdsmatprodusenter (disse er heller ikke målgruppen for programmet). Videre er det ingen krav om at deltagerne skal samarbeide med eller utnytte kompetansen i egen leveringskjede hvor primærprodusenter er involvert. Tiltaket må derfor primært anses som en støtte til utvikling av småskala matindustri og den uavhengige tjenesteytingen i matsektoren. Den overveiende delen av deltagerne svarer også at spørsmålet om positive effekter for virksomhetens leverandører enten er irrelevant eller må besvares negativt.

Hvorvidt Nettverksprogrammet kan anses som støtte til norsk primærproduksjon, må derfor vurderes ut fra de samme generelle betraktninger om samspillet i leveringskjedene for mat som vi har referert i kapittel 7. Nettverksprogrammet har som primært mål å bidra til de samme egenskaper ved matsektoren som VSP-mat, og måloppnåelsen oppfattes å være høy. Nettverksprogrammet styrker derfor leveringskjeder basert på norske råvarer. Som nevnt i evalueringen av VSP-mat, er det sannsynlig at styrkede verdikjeder også kommer råvareprodusentene til gode, men virkningen er trolig mer indirekte og mer usikker enn der primærprodusentene deltar direkte.



# Referanser

---

- Bråttå, O.B., V. Johansen, K.V. Stubberud og J. Vaagland (2006). *Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon – en midtveiseevaluering*. ØF-rapport nr. 12/2006.
- Bolkesjø, T., K. Vareide, G. Møller og P. I Haukeland (2007). *Evaluering av FRAM og iVEL 1997-2005*. Arbeidsrapport 1-2007. Telemarksforskning, Bø.
- Clausen, T.H (2002). *En effektevaluering av FRAM programmet i SND: en analyse av FRAM programmets økonomiske effekter på deltagerbedriftene i perioden 1998 til 2000*. Hovedoppgave i statsvitenskap. NTNU.
- Døving, E., R. Sand, S. Jakobsen, M. Haugum, G. Rusten, A.G. Sand (2002). *Følgeevaluering av Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon*. SNF-rapport NR. 50/2002.
- Econ (2002). *Evaluering av konkurransestrategien for norsk mat (KOSTRAT)*. Rapport 8-02. Econ, Oslo.
- Fagerberg, J. (2005). Innovation: A Guide to the Literature I: Fagerberg, J., D. C. Mowery, R. R. Nelson (Red.): *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press, Oxford. s. 1-26.
- Flaten, O. A. Veidal og M. Svennerud (2007). *Bondens marked – en attraktiv markedskanal for nyskapende nisjeprodukter*. Resultater fra en spørreundersøkelse. NILF-rapport 2004-4.
- Flaten, O., H. Giæver (1998). *Strukturendringer i norsk mjølkeproduksjon*. IØS-melding nr. 18-1998. Norges landbrukshøgskole. IØR, Ås.
- Gerring, J. (2007). *Case Study Research: Principles and Practices*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Gupta, A.K., Govindarajan, V. (1984). *Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation*. Academy of Management Journal 27, 25-41.
- Innovasjon Norge (2009). Matprogrammet. URL: <http://www.innovasjon Norge.no/Satsinger/Landbruk/Matprogrammet>, 15.01.09.
- Innovasjon Norge (2008a). Konkurransesgrunnlag. Kunngjøring i Norsk Lysingsblad 25. april 2008.
- Innovasjon Norge (2008b). SOPP tilskudsregister 2004-2007. Datafil mottatt av Innovasjon Norge.
- Innovasjon Norge (2008c). Retningslinjer landbruksvirkemidler 2008.
- Innovasjon Norge (2004-2008). Årsrapport. Hovedrapport til departementene (årlig).
- Innovasjon Norge (2004-2008). Detaljrapporter. Vedlegg til årsrapport (årlig).
- Innovasjon Norge (2004). Strateginotat Verdiskaping mat 29.01.2004 og notat fra programstyret av 10.11.2004.
- Innovasjon Norge (2002-2007). Tildelingsbrev til Nofima mat (årlig).
- Keh, H.T., Nguyen, T.T.M., Ng, H.T., 2007. *The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs*. Journal of Business Venturing 22 592-611.
- Klette, T. J., J. Møen, Z. Griliches (2000). *Do Subsidies to Economical R&D Reduce Market Failures?* Microeconomic Evaluation Studies. Research Policy, 29: 471-495.

- Landbruks- og mat departementet (2008). Statens tilbud. Jordbruksforhandlingene 2008.
- Landbruks- og matdepartementet (2007). *Ta landet i bruk!* Landbruks- og matdepartementets strategi for næringsutvikling 2007-2009.
- Landbruksdepartementet (2001). *Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon. Et program for innovasjon og mangfold på matområdet*. Rapport.
- Murphy, G.B., Callaway, S.K., 2004. *Doing well and happy about it? Explaining variance in entrepreneurs' stated satisfaction with performance*. New England Journal of Entrepreneurship 7, 15-26.
- Murphy, G.B., Trailer, J.W., Hill, R.C., 1996. *Measuring performance in entrepreneurship research*. Journal of Business Research 36, 15-23.
- Nofima mat (2009). Kort om Nettverksprogrammet. URL : <http://www.matforsk.no>, hentet 15.08.08.
- Nofima mat (2002-2007). Søknader og forslag til handlingsplaner til Innovasjon Norge (årlig).
- Nofima mat (2002-2007). Statusrapporter til innovasjon Norge (halvårlig/årlig).
- Brastad, B. og E.L. Madsen (2006). Kundeeffektundersøkelser av bedriftsrettede virkemidler fra Innovasjon Norge. Etterundersøkelse i 2006 av bedrifter som fikk finansiert bedriftsutviklingsprosjekter i 2002. NF-rapport nr. 9/2006.
- Oxford Research (2008). *Verdispørsmål om verdiskaping*. Kundeeffektundersøkelse blant bedrifter som fikk tilsagn av Innovasjon Norge i 2007.
- Oxford Research (2007a). *Fremdeles mer å hente*. Etterundersøkelse av bedrifter som mottok støtte fra Innovasjon Norge i 2003. Oxford Research AS.
- Oxford Research (2007b). *En nyttig verktøykasse*. Kundeeffektundersøkelse blant bedrifter som fikk tilsagn i 2006. Oxford Research AS.
- Oxford Research (2006). *Innovasjon à la carte*. Kundeeffektundersøkelse blant bedrifter som mottok tjenester i 2005. Oxford Research AS.
- Oxford Research (2005). *Penger er ikke alt*. Kundeeffektundersøkelse blant bedrifter som mottok tjenester i 2004. Oxford Research AS i samarbeid med SNF AS.
- Possas, L. M., S. Salles-Filho og J.M da Silveira (1996). *An evolutionary approach to technological innovation in agriculture: Some preliminary remarks*. Research Policy, 25: 933-945.
- Reinert, E. S. (2004). *Global økonomi, hvordan de rike ble rike og hvorfor de fattige blir fattigere*. Spartacus Forlag, Oslo.
- Riksrevisjonen (2008). *Riksrevisjonens undersøkelse av næringsutvikling i landbruket*. Dokument nr. 3:5 (2007-2008).
- Senter for statlig økonomistyring (2007). *Evaluering av statlige tilskuddsordninger*. Veiledning.
- Torvatn, H. og J. Elvemo (1997). *Evaluering av Matforsks PU-nettverk: en devaluering av konkurransestrategier for norsk mat*. SINTEF Institutt for industriell miljøforskning, Trondheim.
- Vanebo, J.O., O. Flaten, E. Kjesbu, J.O. Similä, O. Sjelmo & R. Wendsbakk (2003). *FRAM-A. Gården som bedrift og bonden som bedriftsleder. En evaluering av SNDs bedriftsutviklingsprogram FRAM - pilotprosjektet FRAM-A (agro)*. Utredning nr 43. HINT/NILF.
- White, G.I., A.C. Sondhi & D. Fried (1997). *The Analysis and Use of Financial Statements*. Wiley & Sons, Incorporated, John.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications Inc., California, Sage.

# Vedlegg 1 – Spørreundersøkelsen for VSP-mat

---



28. oktober

## **Evaluering av verdiskapingsprogrammet for matproduksjon**

### **Kjære mottaker av støtte fra Innovasjon Norge**

På vegne av Innovasjon Norge gjennomfører NILF en evaluering for å vurdere i hvilken grad støtten fra VSP-mat påvirker virksomhetenes verdiskaping og lønnsomhet. Evalueringen skal bl.a. benyttes som underlag for å vurdere om programmet skal videreføres etter planlagt slutt i 2010.

Vi har nå fått tilbake mange av de spørreskjemaene vi sendte ut i slutten av september – men vi skulle gjerne hatt flere svar. Vi ber om at du tar deg tid til å svare på spørreundersøkelsen, da dette vil ha stor betydning for Innovasjon Norge og for evalueringens representativitet.

Det er fint om du returnerer utfylt spørreskjema i vedlagt svarkonvolutt, eventuelt svarer elektronisk ved å gå inn på <http://www.nilf.no/vsp-mat>. Hvis du svarer elektronisk, vennligst benytt den 4-sifrede koden:

### **Kode:**

Alle som sender inn er med i trekningen av en GPS fra Garmin (GPSMap 60 CSx).

Dersom du har spørsmål kan du gjerne henvende deg til NILF v/Johanne Kjuus, tlf. 22 36 72 71.

Vennligst se bort fra denne henvendelsen hvis du allerede har svart.

Takk for hjelpen!

**NILF**Norsk institutt for  
landbruksøkonomisk forskning

## Spørreskjema - Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon

I dette spørreskjemaet vil vi spørre deg om forhold ved følgende prosjekt:

som du søkte om støtte fra Verdiskapingsprogrammet for matproduksjon i:

Du kan velge mellom å besvare spørreundersøkelsen skriftlig eller ved å logge deg inn på:  
[www.nilf.no/vsp-mat/](http://www.nilf.no/vsp-mat/)

Angi følgende kode dersom du svarer elektronisk:

Hvis du svarer er du med i trekningen av en GPS. Spørreskjemaet returneres i vedlagt svarkonvolutt til: NILF, Postboks 8024 Dep., 0030 Oslo.

### DEL A. Om søker, leverandører og kunder

#### 1. Hvilken gruppe tilhører din virksomhet? (flere svar mulig)

- |   |                          |                       |   |                          |                                    |
|---|--------------------------|-----------------------|---|--------------------------|------------------------------------|
| A | <input type="checkbox"/> | Primærprodusent       | G | <input type="checkbox"/> | Hotell/restaurant                  |
| B | <input type="checkbox"/> | Gårdsmatprodusent     | H | <input type="checkbox"/> | Forretningsmessig produktsamarbeid |
| C | <input type="checkbox"/> | Matindustribedrift    | I | <input type="checkbox"/> | Forskning/undervisning             |
| D | <input type="checkbox"/> | Reiselivsbedrift      | J | <input type="checkbox"/> | Bondeorganisasjon/samvirke         |
| E | <input type="checkbox"/> | Grossist              | K | <input type="checkbox"/> | Annet, spesifiser:                 |
| F | <input type="checkbox"/> | Salgs-/handelsbedrift |   |                          |                                    |

#### 2. I tilknytting til prosjektet, hvilke leverandører kjøper din virksomhet produkter fra? (flere svar mulig)

- |   |                          |                    |   |                          |                    |
|---|--------------------------|--------------------|---|--------------------------|--------------------|
| A | <input type="checkbox"/> | Ingen              | E | <input type="checkbox"/> | Reiselivsbedrift   |
| B | <input type="checkbox"/> | Primærprodusent    | F | <input type="checkbox"/> | Grossist           |
| C | <input type="checkbox"/> | Gårdsmatprodusent  | G | <input type="checkbox"/> | Andre, spesifiser: |
| D | <input type="checkbox"/> | Matindustribedrift |   |                          |                    |

#### 3. I tilknytting til prosjektet, hvilke kundegrupper leverer/selger din virksomhet produkter til? (flere svar mulig)

- |   |                          |   |
|---|--------------------------|---|
| A | <input type="checkbox"/> | Ingen   |
| B | <input type="checkbox"/> | Gårdsmatprodusenter   |
| C | <input type="checkbox"/> | Reiselivsbedrifter  |
| D | <input type="checkbox"/> | Små fordelings-/matindustribedrifter som utvikler spesialiteter             |
| E | <input type="checkbox"/> | Store foredlings-/matindustribedrifter (som feks. Spis Grilstad, Tine etc.) |
| F | <input type="checkbox"/> | Grossister  |
| G | <input type="checkbox"/> | Direkte til hotell/restauranter   |
| H | <input type="checkbox"/> | Direkte til spesialbutikker   |
| I | <input type="checkbox"/> | Direkte til lokale butikker   |
| J | <input type="checkbox"/> | Direkte til dagligvarekjeder  |
| K | <input type="checkbox"/> | Direkte til forbruker   |
| L | <input type="checkbox"/> | Andre, spesifiser:  |

## DEL B. Om prosjektet

### 4. Hva var hensikten med prosjektet? (flere svar mulig)

- A  Utvikling av nye produkter/tjenester  
B  Utvikling av eksisterende produkter/tjenester  
C  Utvikling av nye eller eksisterende produksjonsprosesser (arbeidsmetoder)  
D  Markedsutvikling (markedsføring, nye salgskanaler, logistikk etc.)  
E  Økt kompetanse/kunnskap (innen økonomistyring, salg, produksjon etc.)  
F  Utvikling av nettverk, samarbeidsrelasjoner  
G  Utvikling av nye eller eksisterende kvalitetssystemer  
H  Investering i produksjonsutstyr  
I  Annet, spesifiser:

### 5. Hvilken gruppe tilhører den/de som virksomheten eventuelt har samarbeidet med i prosjektet? (flere svar mulig)

- A  Har ikke samarbeidet med noen  
B  Primærprodusent  
C  Gårdsmatprodusent  
D  Reiselivsbedrift  
E  Foredlings-/matindustribedrift  
F  Grossist  
G  Salgs-/handelsbedrift  
H  Hotell/restaurant  
I  Forretningsmessig produktsamarb.  
J  Andre, spesifiser:

### 6. Hva var prosjektets status per 31.12.07?

- A  Avsluttet, og realisert fullt ut (gå til spm. 8)  
B  Avsluttet, men vesentlig endret i henhold til opprinnelig plan (gå til spm. 7)  
C  Pågående, og i rute (gå til spm. 8)  
D  Pågående, men vesentlig endret i henhold til opprinnelig plan (gå til spm. 7)  
E  Skrinlagt, prosjektet er ikke gjennomført (gå til spm.8)

### 7. Hvis prosjektet er vesentlig endret i henhold til opprinnelig plan eller skrinlagt, hva er de viktigste årsaker til dette? (Sett et kryss for hver linje på en skala fra 1-7, der 1 = i svært liten grad, 7 = i svært stor grad)

	I svært liten grad				I svært stor grad		
	1	2	3	4	5	6	7
A Redusert etterspørsel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B Mistet nøkkelpersonell	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C Prosjektet ble dyrere enn planlagt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D Prosjektet ble billigere enn planlagt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E Prosjektet fikk et annet innhold	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F Prosjektet tok lengre tid enn planlagt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G Vansker med finansiering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H Prosjektet tok for mye tid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I Annet, spesifiser:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**8. Hva ville ha skjedd med prosjektet dersom virksomheten ikke hadde fått støtte fra VSP-mat? (flere svar mulig)**

- A  Gjennomført prosjektet i samsvar med planene  
 B  Gjennomført prosjektet, men på senere tidspunkt  
 C  Gjennomført prosjektet, men i mindre skala  
 D  Ikke gjennomført prosjektet

**DEL C. Om prosjektets resultater og effekter**

**9. Er prosjektets forventede resultater realisert? (kun ett kryss)**

- A  Ja, resultatene er fullt ut realisert  
 B  Ja, resultatene er i hovedsak realisert  
 C  Nei, men forventer resultater innen 2 år fra nå  
 D  Nei, men forventer resultater først etter 2 år eller mer  
 E  Nei, de forventede resultater ser ut til å utebli

**10. For din virksomhet, hvilken effekt har prosjektet hatt for: (Sett et kryss for hver linje på en skala fra 1-7, der 1 = ingen effekt, 7 =svært stor effekt)**

	Ingen effekt				Svært stor effekt		
	1	2	3	4	5	6	7
A Utvikling av nye produkter/tjenester?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B Utvikling av eksisterende produkter/tjenester?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C Utvikling av nye/eksisterende produksjonsprosesser (arbeidsmetoder)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D Bruk av nye markedsføringsmetoder?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E Utvikling av nye markeder (nye salgskanaler, kundegrupper etc.)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F Forbedring av transport og logistikk?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G Utvikling av nettverk, samarbeidsrelasjoner?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H Utvikling av nye/eksisterende kvalitetssystemer?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I Økt kompetanse (innen økonomistyring, salg, produksjon etc.)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**11. Hvilke aktører har virksomheten utviklet nye nettverk/samarbeidsrelasjoner med som følge av prosjektet? (flere svar mulig)**

- |   |  |
|---|--|
| A <input type="checkbox"/> Ingen                          | G <input type="checkbox"/> Reiselivsbedrifter    |
| B <input type="checkbox"/> Primærprodusenter              | H <input type="checkbox"/> Enkeltbutikker        |
| C <input type="checkbox"/> Leverandører                   | I <input type="checkbox"/> Matvarekjeder         |
| D <input type="checkbox"/> Grossister                     | J <input type="checkbox"/> Hotell/restauranter   |
| E <input type="checkbox"/> Matindustribedrifter           | K <input type="checkbox"/> Bransjeorganisasjoner |
| F <input type="checkbox"/> Samvirkebedrifter i landbruket | L <input type="checkbox"/> Annet, spesifiser:    |



**12. Hvilke nye markeds- og salgskanaler har blitt utviklet som følge av prosjektet?**  
(flere svar mulig)

- |   |                          |                                |   |                          |                     |
|---|--------------------------|--------------------------------|---|--------------------------|---------------------|
| A | <input type="checkbox"/> | Ingen                          | F | <input type="checkbox"/> | Reiselivsbedrift    |
| B | <input type="checkbox"/> | Direkte salg til forbruker     | G | <input type="checkbox"/> | Lokale butikker     |
| C | <input type="checkbox"/> | Spesialbutikker                | H | <input type="checkbox"/> | Hotell/restauranter |
| D | <input type="checkbox"/> | Matindustribedrift             | I | <input type="checkbox"/> | Dagligvarekjeder    |
| E | <input type="checkbox"/> | Samvirkebedrifter i landbruket | J | <input type="checkbox"/> | Annet, spesifiser:  |

**13. Nedenfor er det listet opp mulige endringer i kostnader/volum/pris som prosjektet kan ha bidratt til. Her kan det være snakk om lavere, høyere eller ingen endring.** (Sett et kryss på hver linje på en skala fra 1-7 der 1 = mye lavere, 4 = ingen endring og 7 = mye høyere)

	Mye lavere			Ingen endring	Mye høyere		
	1	2	3	4	5	6	7
A	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**14. Hvis prosjektet har bidratt til reduserte kostnader i produksjonen (per enhet), hva er årsaken(e)?** (flere svar mulig)

- |   |                          |                           |   |                          |  |
|---|--------------------------|---------------------------|---|--------------------------|--|
| A | <input type="checkbox"/> | Ikke aktuelt              | E | <input type="checkbox"/> | Anvendelse av ny produksjonsteknologi  |
| B | <input type="checkbox"/> | Skifte/endring av råvarer | F | <input type="checkbox"/> | Endring i vareutvalget/varetypemix     |
| C | <input type="checkbox"/> | Lavere råvarepris         | G | <input type="checkbox"/> | Anvendelse av nye produksjonsprosesser |
| D | <input type="checkbox"/> | Mer effektiv logistikk    | H | <input type="checkbox"/> | Annet, spesifiser:                     |

**15. Hvis prosjektet har bidratt til økt salgsvolum, hva er årsaken(e)?** (flere svar mulig)

- |   |                          |                  |   |                          |  |
|---|--------------------------|------------------|---|--------------------------|--|
| A | <input type="checkbox"/> | Ikke aktuelt     | E | <input type="checkbox"/> | Anvendelse av ny produksjonsteknologi  |
| B | <input type="checkbox"/> | Økt etterspørsel | F | <input type="checkbox"/> | Nye leverandøravtaler/salgskanaler     |
| C | <input type="checkbox"/> | Nye varetyper    | G | <input type="checkbox"/> | Anvendelse av nye produksjonsprosesser |
| D | <input type="checkbox"/> | Økt kapasitet    | H | <input type="checkbox"/> | Annet, spesifiser:                     |

**16. Hvis prosjektet har bidratt til at virksomheten kan ta ut høyere utsalgspris, hva er årsaken(e)?** (flere svar mulig)

- |   |                          |   |
|---|--------------------------|---|
| A | <input type="checkbox"/> | Ikke aktuelt                                |
| B | <input type="checkbox"/> | Utviklet produkter med særpreg/høy kvalitet |
| C | <input type="checkbox"/> | Utviklet ny emballasje/design               |
| D | <input type="checkbox"/> | Nye leverandøravtaler/salgskanaler          |
| E | <input type="checkbox"/> | Annet, spesifiser:                          |

**17. Hvis det er utviklet et nytt produkt, tjeneste, produksjonsteknologi eller -prosesser/metoder, hvordan vil du beskrive resultatet? (kun ett kryss)**

- A  Helt nytt – finnes ikke fra før  
 B  Nytt på det norske markedet – men kjent på utenlandske markeder  
 C  Nytt i bransjen – men kjent i andre bransjer  
 D  Nytt for virksomheten – men allerede kjent på markedet  
 E  Ikke utviklet nye produkter, tjenester, produksjonsteknologi etc.  
 F  Vet ikke

**18. Tenk deg at du økte prisen på de produktene som er utviklet/videreutviklet i prosjektet med 10 %, hvilke effekt ville du forvente på etterspørselen? (Hvis virksomheten ikke har utviklet/videreutviklet produkter i forbindelse med prosjektet, kryss av for ikke aktuelt)**

- A  Ikke aktuelt  
 B  Ville falle bort  
 C  Kraftig redusert  
 D  Noe redusert  
 E  Uendret  
 F  Etterspørselen øker  
 G  Har ingen oppfatning

**19. Hvor viktig har prosjektet vært for... (ett kryss per spørsmål)**

	Ikke viktig					Svært viktig	
	1	2	3	4	5	6	7
A Virksomhetens konkurranseevne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B Virksomhetens lønnsomhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**20. Har prosjektet medført endringer i omsetning og driftsresultat? (i perioden fra du mottok støtte fra VSP-mat og frem til tom 2007). (Sett et kryss på hver linje på en skala fra 1-7 der 1 = stor reduksjon, 4 = ingen endring og 7 = stor økning)**

	Stor reduksjon			Ingen endring		Stor økning	
	1	2	3	4	5	6	7
A Omsetning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B Driftsresultat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**21. Anslå hvor mye av økningen i virksomhetens omsetning og driftsresultat i løpet av prosjektperioden som kan tilskrives prosjektet? (fra første år virksomheten fikk tilskudd og frem tom 2007).**

	Ikke aktuelt					
	< 10 %	10-25 %	25-50 %	50-75 %	>75 %	
A Omsetning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B Driftsresultat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**22. Har prosjektet vært til fordel for dine leverandører? (flere svar mulig)**

- A  Ikke relevant (gå til spm 24)  
B  Nei (gå til spm 24)  
C  Ja, fordi vårt innkjøpsvolum har økt (gå til spm 24)  
D  Ja, fordi vi betaler høyere pris enn tidligere (gå til spm 23)  
E  Ja, gjennom annet, spesifiser: \_\_\_\_\_ (gå til spm 23)

**23. Hvis virksomheten (som følge av prosjektet) betaler høyere pris til leverandører i dag sammenlignet med før prosjektets oppstart, hvor mye er prisøkningen på?**

- A  Ikke relevant  
B  Oppgi prosentvis økning: \_\_\_\_\_

Spørsmål 24 skal kun besvares av de som **ikke** kjøper produkter direkte fra primærprodusent (i tilknytning til prosjektet), hvis uaktuelt gå til spørsmål 25.

**24. I hvilken grad tror du prosjektet har vært til fordel for norske primærprodusenter?**

I ingen grad							I svært stor grad	
1	2	3	4	5	6	7		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**25. Har prosjektet vært til fordel for kunder du leverer varer til? (flere svar mulig)**

- A  Ikke relevant  
B  Nei  
C  Vet ikke  
D  Ja, fordi de får høyere pris for vårt produkt  
E  Ja, fordi de har økt sin omsetning av vårt produkt  
F  Ja, gjennom annet (spesifiser): \_\_\_\_\_

**26. Har prosjektet hatt betydning for motivasjonen for å fortsette drift ved virksomheten?**

I svært liten grad							I svært stor grad	
1	2	3	4	5	6	7		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**27. Er nye bedrifter blitt etablert eller eksisterende bedrifter opprettholdt som en direkte følge av prosjektet, og eventuelt hvor mange?**

		Angi antall bedrifter:
A	<input type="checkbox"/> Opprettholdt, som ellers ville blitt lagt ned	.....
B	<input type="checkbox"/> Skapt nye, som ellers ikke ville blitt etablert	.....
C	<input type="checkbox"/> Verken opprettholdt eller skapt nye	
D	<input type="checkbox"/> Annet, spesifiser: _____	

**28. Er nye årsverk blitt skapt eller opprettholdt som en direkte følge av prosjektet, og eventuelt hvor mange?**

		Angi antall årsverk:
A	<input type="checkbox"/> Opprettholdt, som ellers ville forsvunnet	.....
B	<input type="checkbox"/> Skapt nye, som ellers ikke ville kommet	.....
C	<input type="checkbox"/> Verken opprettholdt eller skapt nye	
D	<input type="checkbox"/> Annet, spesifiser:	

**29. Har prosjektet ført til at den samlede arbeidsinnsatsen i virksomheten har blitt mindre eller høyere? (Kryss av på en skala fra 1-7 hvor 1 = mye mindre, 4 = uendret og 7 = mye høyere)**

Mye mindre		Uendret			Mye høyere	
1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**30. Dersom arbeidsinnsatsen har økt som følge av prosjektet, i hvilken grad opplever du at prosjektets positive økonomiske effekter oppveier den økte arbeidsinnsatsen?**

I svært liten grad				I svært stor grad			Ikke aktuelt
1	2	3	4	5	6	7	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**31. Ut fra en samlet vurdering har igangsettelsen/gjennomføringen av prosjektet vært en fornuftig anvendelse av tid og ressurser for din virksomhet?**

I svært liten grad				I svært stor grad		
1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**DEL D. Bakgrunnsopplysninger**

**32. Angi ca. hvor stor omsetning og driftsresultatet virksomheten hadde i: (Du trenger kun oppgi opplysninger fra første året du mottok støtte fra IN til prosjektet og tom 2007)**

	Omsetning (i 1000 kr)	Driftsresultat (i 1000 kr)
A <input type="checkbox"/> 2007	.....	.....
B <input type="checkbox"/> 2006	.....	.....
C <input type="checkbox"/> 2005	.....	.....
D <input type="checkbox"/> 2004	.....	.....
E <input type="checkbox"/> 2003	.....	.....
F <input type="checkbox"/> 2002	.....	.....
G <input type="checkbox"/> 2001	.....	.....

**33. Hva er virksomhetens selskapsform i dag?**

- A  Aksjeselskap, AS  
B  Ansvarlig selskap, ANS (solidarisk ansvar)  
C  Ansvarlig selskap, DA (delt ansvar)  
D  Begrenset ansvar, BA  
E  Enkeltpersonsforetak  
F  Annet, spesifiser:

**34. Er virksomheten medlem i et eller flere salgs- og innkjøpssamvirker, i så fall hvilke:**

- A  Tine BA  
B  Nortura Ba  
C  Felleskjøpene  
D  Gartnerhallen  
E  Hoff Norske Potetindustrier  
F  Honningcentralen  
G  Norges skogeierforbund  
H  Noges Pelsdyrslag  
I  Annet, spesifiser:

**35. Leverer din virksomhet produkter til samvirkeforetak hvor din virksomhet er medeier/deltaker?**

- A  Ja  
B  Nei

**36. Er virksomhetens en del av et konsern?**

- A  Ja, morselskap  
B  Ja, datterselskap  
C  Nei  
D  Vet ikke

**37. Har du utfyllende kommentarer til noen av spørsmålene, eller ønsker å utdype hvilken betydning tilskuddet fra VSP-mat har hatt for din virksomhet etc.?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**TUSEN TAKK FOR INNSATSEN!**

**VENNLIGST RETURNER UTFYLT SKJEMA I VEDLAGT  
SVARKONVOLUTT INNEN 10. OKTOBER 2008**

## Vedlegg 2 – Oversikt over casene

---

### **Case 1 – Den tradisjonelle primærprodusenten**

Støttmottaker har historisk drevet med grøntproduksjon med egen pakking på gården og leveranse til en grossist. Grossisten bestemte seg imidlertid for å ta over all pakking selv noe som ville gi gården lavere omsetning. Støttmottaker bestemte seg derfor for å forsøke å legge om og utvikle produksjonen til mer spesialprodukter med egen logo og design for å selge produktene under eget navn. Formålet med prosjektet var å lete etter passende spesialprodukter og sette disse i produksjon, samt utvikle egne pakninger og egen logo for å selge produktet under eget navn.

### **Case 2 - Gårdsmatprodusenten**

Gården har over lengre tid drevet med foredling av matprodukter fra produksjonen, men kun i liten skala. Støttmottaker er inne i en overtakelsesprosess av gården, og ønsker å oppgradere gårdens foredlingsaktivitet og spise gårdens aktiviteter gjennom å redusere antall primærprodukter og heller satse på videreforedling. Hensikten med prosjektet var å bygge et foredlingslokale for slik å kunne produsere i større målestokk enn hva som var gjort tidligere. Støttmottaker, som selv var gårdsmatprodusent, samarbeidet med en annen gårdsmatprodusent samt en reiselivsbedrift i tilknytning til prosjektet.

### **Case 3 – Forsøksring i samarbeid med primærprodusenter**

Prosjektet var veldig bredt og skulle utvikle hele verdikjeden for ett spesifikt produkt. Utgangspunktet var at bonden har mye fokus på primærproduksjon, men setter lite fokus på hva som skjer i leddene videre. Prosjektet involverte flere primærprodusenter, en matindustribedrift og en grossist. I tillegg en næringsorganisasjon og flere forskningsinstitusjoner involvert.

### **Case 4 – Lite samvirkeforetak med primærproduksjon**

Bedriften er et relativt nytt samvirkeforetak med en medlemsmasse bestående av lokale produsenter. Formålet med samvirket er å lage en merkevare basert på et primærprodukt fra området. Årsaken til oppstarten av samvirket var frustrasjon blant bøndene i området over den forrige foredlingsbedriften de leverte til. Primærprodusentene leverer til i dag til en dedikert industribedrift som markedsfører seg selv med at den benytter lokale råvarer av en spesiell type som gir god kvalitet. Hensikten med prosjektet var å etablere ett nytt merkenavn i markedet. Dette ble gjort gjennom å videreutvikle samarbeidet med industribedriften, og drive markedsføring og reklamekampanjer i samarbeid med industribedrift og salgsledd. Prosjektet inkluderte bønder og den lokale industribedriften samt et lokalt råd, og var basert på et forprosjekt mellom produsentorganisasjonen og industribedriften.

### **Case 6 – Matindustribedrift – og grossist med kjent primærprodusent**

Bedriften tar i mot, foredler og er grossist for grøntprodukter. Eies i stor grad av primærprodusenter. Prosjektet var rettet mot produktutvikling/foredling og profilering. Prosjektet ble til fordi man «trengte flere bein å stå på», og fordi man var usikker på framtidige konkurranseforhold (evt. fjerning avimportvernet). Før var prisutviklingen på produktene veldig avhengig av prisutviklingen i industrien.

### **Case 7 – Matindustribedrift med kjent primærprodusent**

Bakgrunnen for prosjektet var at produksjonen gikk gradvis nedover, og man innså at produksjonen var veldig ensidig. Man trengte flere bein å stå på og søkte derfor etter muligheter til å utvikle flere nye produkter basert på gamle og nye typer råvarer. Prosjektet var todelt, der det skulle utvikles to helt forskjellige produkter, der det ene produktet benyttet råvarer fra lokale primærprodusenter som ble spesielt plukket ut.

### **Case 8 – Matindustribedrift med ukjent primærprodusent**

Bedriften produserer et produkt basert på norske råvarer. Bedriftens kunder er alle dagligvarekjeder i Norge, og eksporterer også til to ulike land. Bedriften kan i liten grad benytte seg av råvarer fra lokale/kjente primærprodusenter da produksjonen krever spesialtilpasset utstyr for leveranse og kjøper derfor fra store samvirkeforetak/produsentorganisasjoner. Konkret gikk prosjektet blant annet ut på utvikle nye produkter samt bedre pakking og kjøling av de ferdigproduserte produktene. Prosjektets var kostnadmessig stort, og VSP-mat finansierte kun ca. 12 % av dette. Resten ble finansiert gjennom lån fra bank og eier, samt investering fra eier.

### **Case 9 – Reiselivsbedrift med ukjent primærprodusent**

Bedriften er en sesongåpen turistplass der 60–70 % av de besøkende er utlandske turister. Ved å besøke attraksjonen kan man kjøpe suvenirer, og det er en kafé og restaurant i forbindelse med driften. De startet opp på 90-tallet, da med støtte fra BU-midler. Prosjektet var et samarbeidsprosjekt med et matnav om et småskala konsept. Prosjektet hadde til hensikt å samle kompetanse om småskala mat og turisme. I prosjektet drev matnavet bl.a. kursing, og de kom på jevnlige besøk der de holdt kurs om bl.a. om hvordan yte service. Prosjektet var kostnadmessig relativt beskjedent og hele beløpet ble finansiert av VSP-mat. I tillegg brukte bedriften egne arbeidstimer.

### **Case 10 – Salgsbedrift med kjent primærprodusent**

Bedriften er en samarbeidsorganisasjon for alle som driver med matforedling i regionen. Organisasjonen har en rekke medlemmer, bl.a. flere gårdsmatprodusenter, småskala matindustribedrifter og reiselivsbedrifter. Gjennom bedriften får de felles logo og felles markedsføring. Bedriften har som hovedaktivitet å formidle salg fra medlemsbedriftene. Virksomheten koordinerer også distribusjon og bistår med andre tjenester som registrering av produkt hos kjeder, demo i butikk og lignende. Hensikten med prosjektet var å øke omsetningen gjennom utvikling av salgsarbeidet. Dette skulle gjøres gjennom å bygge opp organisasjonens kapasitet og system for markedsføring samt distribusjonssystem og kompetanseheving. Kompetanseheving har vært en annen del av prosjektet med fokus på matsikkerhet, krisehåndtering og prissetting.

# Vedlegg 3 – Regnskapsanalyse for aksjeselskap

---

## Data og metode

Vi hentet inn regnskapstall fra Brønnøysundregisteret for alle aksjeselskaper som hadde mottatt støtte fra VSP-mat i perioden 2001–2007. Av totalt 563 bedrifter som har fått støtte fra VSP-mat, fikk vi tilgang til regnskapstall for 209 aksjeselskaper. I utvalget har vi fjernet bedrifter som mottok støtte i 2007, fordi vi ikke har regnskapstall for perioden etter de fikk støtte. Vi har i tillegg fjernet noen bedrifter som vi vurderte til å være for små (under 0,5 mill. kroner i gjennomsnittlig omsetning). Til slutt fjernet vi bedriftene der vi ikke hadde tilgjengelige regnskapstall for minst ett år både før og etter at bedriften mottok støtten. Dette betyr at vi til slutt satt igjen med 75 bedrifter, jf. tabell 1.

Tabell 1 Framgangsmate utvalg

	Sum
Antall støttemottakere VSP-mat	563
- bedrifter som ikke er AS	354
- AS som mottok støtte i 2007	39
- AS med omsetning mindre enn 0,5 mill	16
- AS med manglende regnskapsdata	79
= AS som har fått støtte i utvalget	75
+ Kontrollgruppe	75
= Antall bedrifter i utvalget	150

Utfordringen vår er å skille effekten av støtte fra VSP-mat fra andre effekter. Selv om bedriftene for eksempel øker sin omsetning etter at de har fått støtte, betyr ikke dette at endringen skyldes støtten i seg selv, det kan like godt skyldes økonomiens generelle vekst i perioden. På samme måte kan endringer i driftsmarginer skyldes endringer i konjunkturer etc.

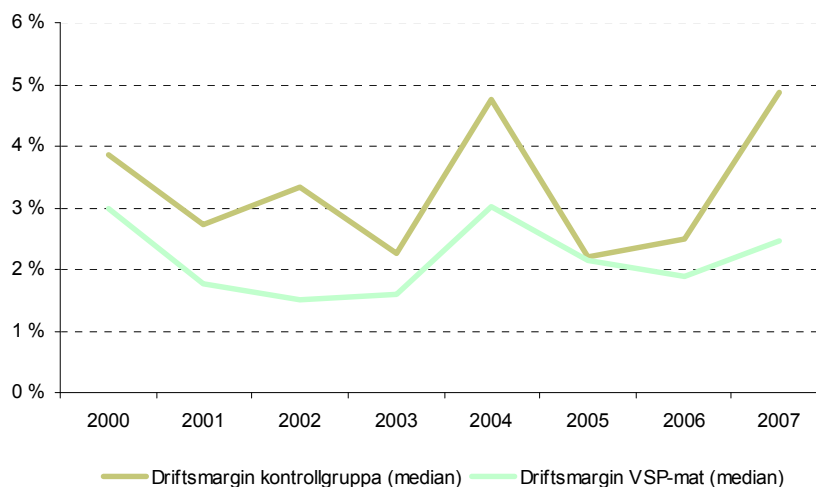
For å kontrollere for andre effekter enn støtten har vi derfor plukket ut en kontrollgruppe bestående av sammenlignbare bedrifter. Dette har vi gjort ved at vi har brukt en metode for parvis matching av bedrifter. For hver bedrift som har fått støtte fra VSP-mat i vårt utvalg har vi funnet en annen bedrift i samme bransje (basert på næringskoder) med omtrent samme størrelse (basert på omsetning) i 2007. Til sammen har vår regnskapsanalyse dermed tall fra 150 bedrifter. Tabell 2 viser at bedriftene som har fått støtte og bedriftene i kontrollgruppa er forholdsvis like.



Tabell 2 Sammenligning kontrollgruppa og støttemottakerne

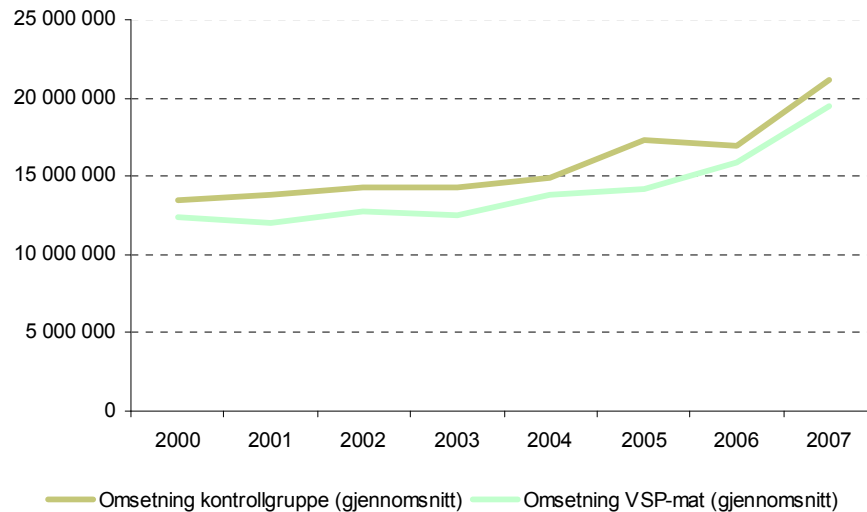
	VSP-mat	Kontrollgruppe
Gjennomsnittlig omsetning 2000	12,4 mill. kr	13, 5 mill. kr
Gjennomsnittlig driftsresultat 2000	455 000 kr	413 000 kr
Driftsmargin 2000 (median)	3,0 %	3,9 %

Dersom vi sammenligner utviklingen i omsetning og driftsmargin for de to gruppene visuelt kan ikke resultatene påvise at utviklingen har vært bedre for bedriftene som har fått støtte fra VSP-mat enn for kontrollgruppa, jf. figur 1.



Figur 1. Utvikling i driftsmargin (median) for kontrollgruppa og bedriftene som har fått støtte

Det samme gjelder for omsetning (figur 2), selv om omsetningen for bedriftene i VSP-mat gjennomsnittlig har økt i perioden gjelder dette også i omstrent samme omfang for bedriftene i kontrollgruppa.



Figur 2. Utvikling i omsetning (gjennomsnitt) for kontrollgruppa og bedriftene som har fått støtte

Se for øvrig bort fra nivåforskjellen i figuren ovenfor, denne skyldes kun at vår prosedyre for å velge ut bedrifter til kontrollgruppa ikke gav bedrifter med helt lik omsetning.

### Regresjonsmodellen

I analysen av regnskapene har vi benyttet en balansert panelbasert undersøkelsesmodell. Dette har vi gjort fordi vi for hver bedrift i utvalget har data for mange årganger, for de fleste bedriftene har vi data for årene 2000 til 2007. Dette betyr at vi kan sammenligne både på tvers (dvs. mellom kontrollgruppa og bedriftene som har fått støtte fra VSP-mat) og over tid (dvs. før og etter at bedriftene har fått støtte). I analysen brukes følgende modell (tilfeldige effekter) hvor Y viser omsetning eller driftsmargin for firma i år t:

$$Y = a + bG + cV + d\text{Å} + eN + e$$

hvor

G = Dummyvariabel for om bedriften har mottatt støtte eller er i kontrollgruppa (1 = har fått støtte fra VSP-mat, 0 er kontrollgruppe)

V = Dummyvariabel for før eller etter støtte (0 = før støtte, 1 = støtteår eller senere)

Å = Årgang (med verdiene 0–7 der 0 er 2000, 1 er 2001 osv)

N = omsetning eller driftsmargin i år 0

G viser forskjellen for den avhengige variabelen (driftsmargin eller omsetning) mellom bedriftene som har fått støtte fra VSP-mat og kontrollgruppa. En eventuell

forskjell her vil kunne skyldes både seleksjon til programmet (dvs. at det var forskjell i utgangspunktet mellom bedriftene) og effekter av å ha mottatt støtte. Dummyvariabelen V viser om den avhengige variabelen blir påvirket av støtten. For å kontrollere for generell prisstigning og konjunkturoppgang i perioden tar vi med Å. Dersom vi finner effekter av støtten (V) kontrollert for G og Å, er det rimelig å anta at dette er en effekt av VSP-mat.

## Effekter på omsetningen

Tabell 3 viser effekten på omsetningen.

	Variabel	Modell 1	Modell 2
Konstant	e	1.10e+07 (.000)	-1474121 (.318)
VSP-bedrift	G	-2590459 (.402)	-850759.2 (.628)
Effekt av støtte	V	698931.7 (.545)	760080.6 (.505)
Argang/trend	A	1221399** (.000)	1218217** (.000)
Omsetning år 0	N		1.06673** (.000)
R <sup>2</sup>		0.0108	0,57
Signifikans		0.0000	0.0000

\*\* = signifikant på 0,01-nivaet

I modell 1 kontrollerer vi for om bedriften har fått støtte/er i kontrollgruppa, effekten av støtten og for den generelle omsetningsveksten i perioden. Det er ingen signifikante forskjeller på om bedriften har fått støtte eller er i kontrollgruppa, noe som er naturlig i og med at vi kontrollerte for omsetning da vi valgte ut bedrifter til kontrollgruppa. Vi ser at effekten av støtten er positiv, men ikke signifikant. Trendvariabelen er signifikant, noe som betyr at omsetningen har økt som følge av den generelle omsetningsveksten i perioden. Modellen forklarer imidlertid bare en svært liten del av variasjonen i omsetning.

I modell 2 har vi i tillegg tatt med omsetningen i år 0 (dvs. det første året vi har data for bedriftens omsetning). Dette har vi gjort fordi vi antar at omsetningen til bedriften i et senere år har høy korrelasjon med omsetningen til bedriften i det første året. Dette øker forklaringskraften til modellen, men endrer ikke noe særlig annet. Støtten fra VSP-mat har fortsatt ingen signifikant påvirkning på omsetningen til bedriftene.

## Effekter pa driftsmarginen

Tabell 4 viser effekten på driftsmarginen.

Tabell 4 Effekter pa driftsmargin

	Variabel	Modell 1	Modell 2
Konstant	e	.1359741 (.053)	.1296579 (.063)
VSP-bedrift	G	-.2048031* (.011)	-.1940151* (.015)
Effekt av støtte	V	.1099546 (.266)	.1090471 (.268)
Argang/trend	A	-.012238 (.418)	-.0114526 (.448)
Driftsmargin ar 0	N		.2082764*
R <sup>2</sup>		0.00710	0.0137
Signifikans		0.0742	0.0089**

\*\* = signifikant pa 0,01-nivaet \* = signifikant pa 0,05-nivaet

Som det går fram av både modell 1 og 2 har VSP-bedriftene signifikant dårligere driftsmargin enn bedriftene i kontrollgruppa. Konstantleddet viser at bedriftene i kontrollgruppa har en positiv driftsmargin på 0,13 prosent mens bedriftene som har fått støtte fra VSP-mat i gjennomsnitt har en driftsmargin på  $(0,13 - 0,2) = -0,07$  prosent. Effekten av støtte er positiv, men langt unna signifikant. I motsetning til for omsetning har ikke trendvariabelen signifikant påvirkning på driftsmargin. Dette er som forventet, selv om omsetning og driftsresultat øker med inflasjon/generell vekst vil ikke driftsresultat i prosent av omsetningen nødvendigvis gjøre det. Modell 1 er imidlertid bare signifikant på 0,10-nivået. I modell 2 har vi kontrollert for driftsmargin i år 0. Denne har signifikant påvirkning på driftsmarginen totalt sett, og gjør at forklaringskraften til modellen øker noe og at modellen totalt sett er signifikant. Modellen forklarer likevel bare en veldig liten del av lønnsomheten til bedriftene.

# Vedlegg 4 – Spørreundersøkelsen for Nettverksprogrammet



**NILF**

Norsk institutt for  
landbruksøkonomisk forskning

## Spørreskjema - Nettverksprogrammet for næringsmiddelindustrien

I dette spørreskjemaet vil vi spørre deg om forhold ved følgende nettverk som du deltok i perioden

Du kan velge mellom å besvare spørreundersøkelsen skriftlig eller ved å logge deg inn på: <http://www.nilf.no/nettverksprogrammet/>  
Angi følgende kode dersom du svarer elektronisk:

Frist for å svare på undersøkelsen er 15. oktober 2008. Hvis du svarer er du med i trekningen av en GPS. Spørreskjemaet returneres i vedlagte svarkonvolutt til: NILF, Postboks 8024 Dep., 0030 Oslo

### DEL A. Generelle spørsmål om virksomheten

#### 1. Hvilken gruppe tilhører din virksomhet? (flere svar mulig)

- |   |                          |                    |   |                          |                       |
|---|--------------------------|--------------------|---|--------------------------|-----------------------|
| A | <input type="checkbox"/> | Primærprodusent    | E | <input type="checkbox"/> | Grossist              |
| B | <input type="checkbox"/> | Gårdsmatprodusent  | F | <input type="checkbox"/> | Salgs-/handelsbedrift |
| C | <input type="checkbox"/> | Matindustribedrift | G | <input type="checkbox"/> | Hotell/restaurant     |
| D | <input type="checkbox"/> | Reiselivsbedrift   | H | <input type="checkbox"/> | Annet, spesifiser:    |

#### 2. Innenfor hvilke sektor har din virksomhet sin hovedaktivitet (flere svar mulig)

- |   |                          |                  |   |                          |                                 |
|---|--------------------------|------------------|---|--------------------------|---------------------------------|
| A | <input type="checkbox"/> | Frukt/grønnsaker | E | <input type="checkbox"/> | Korn/bakervarer                 |
| B | <input type="checkbox"/> | Kjøtt            | F | <input type="checkbox"/> | Andre bearbeidede næringsmidler |
| C | <input type="checkbox"/> | Meieri           | G | <input type="checkbox"/> | Annet, spesifiser:              |
| D | <input type="checkbox"/> | Egg/fjørfe       | H | <input type="checkbox"/> |                                 |

#### 3. Hvilke leverandører kjøper din virksomhet jordbruksprodukter fra? (flere svar mulig)

- |   |                          |                    |   |                          |                    |
|---|--------------------------|--------------------|---|--------------------------|--------------------|
| A | <input type="checkbox"/> | Primærprodusent    | D | <input type="checkbox"/> | Reiselivsbedrift   |
| B | <input type="checkbox"/> | Gårdsmatprodusent  | E | <input type="checkbox"/> | Grossist           |
| C | <input type="checkbox"/> | Matindustribedrift | F | <input type="checkbox"/> | Andre, spesifiser: |

#### 4. Hvor mange ansatte hadde virksomheten per 31.12.2007?

1-10	11-20	21-50	51-100	101-150	151-200	> 200
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 5. Hva er virksomhetens selskapsform i dag?

- A  Aksjeselskap, AS  
B  Ansvarlig selskap, ANS (solidarisk ansvar)  
C  Ansvarlig selskap, DA (delt ansvar)  
D  Begrenset ansvar, BA  
E  Enkeltpersonsforetak  
F  Annet, spesifiser:

## DEL B. Om deltakelsen i Nettverksprogrammet

### 6. Hvordan kom virksomheten første gang i kontakt med Nettverksprogrammet?

- A  På eget initiativ  
B  Ble kontaktet av Matforsk/administrator av nettverket  
C  Tipset av annen bedrift  
D  Initiativ fra bransjeforening  
E  Annet, spesifiser:

### 7. Hva var bedriftens hovedformål med deltakelsen i nettverket? (flere svar mulig)

- A  Utvikling av nye/eksisterende produkter/tjenester  
B  Utvikling av nye/eksisterende produksjonsmetoder/ -prosesser  
C  Utvikling av nye/eksisterende markeder (feks. distribusjons/- salgskanaler)  
D  Utvikling/forbedring av produktkvalitet  
E  Utvikling/forbedring av innkjøp og logistikk  
F  Kompetanseheving innen markedsføring  
G  Kompetanseheving innen strategi- og organisasjonsutvikling  
H  Kompetanseheving innen mattrygghet  
I  Kompetanseheving innen produktkalkyler, salg etc.  
J  Annet, spesifiser:

### 8. Kryss av for hvor fornøyd eller misfornøyd du er med følgende: (Sett et kryss for hver linje på en skala fra 1-7, der 1 = svært misfornøyd, 7 = svært fornøyd)

	Svært misfornøyd				Svært fornøyd		
	1	2	3	4	5	6	7
A Administrasjonen av nettverket	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B Det faglige innholdet på samlingene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C Fagkonsulentens oppfølging av virksomhetens egne interne prosjekt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D Fagkonsulentens forståelse av virksomhetens situasjon og problemstilling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E De andre deltakerne sin vilje til å dele sin kompetanse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F Konsulentens evne til å få bedriftene til å dele sin kompetanse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G Sammensetningen av nettverket (type bedrifter og deltakere)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H Samlet erfaring og kompetanse blant konsulenter og deltakere i nettverket	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**9. Kryss av for hvor nyttig de ulike elementene i nettverket har vært for din virksomhet:** (Sett et kryss for hver linje på en skala fra 1-7, der 1 = helt unyttig, 7 = svært nyttig)

		Helt unyttig					Svært nyttig	
		1	2	3	4	5	6	7
A	Foredrag/demo/gruppearbeid på samlingene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B	Gjennomføring av prosjekt/tiltak i egen bedrift med veiledning fra fagkonsulent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C	Erfaringsutveksling med de andre deltakerne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**DEL C. Resultater og effekter av deltakelsen i nettverket**

**10. Er de forventede resultatene av deltakelsen i nettverket realisert?** (kun ett kryss)

- A  Ja, resultatene er fullt ut realisert  
 B  Ja, resultatene er i hovedsak realisert  
 C  Nei, men forventer resultater etter hvert  
 D  Nei, de forventede resultater ser ut til å utebli

**11. For din virksomhet, hvilken effekt har deltakelsen i nettverket hatt for:** (Sett et kryss for hver linje på en skala fra 1-7, der 1 = ingen effekt, 7 = svært positiv effekt)

		Ingen effekt			Svært positiv effekt			
		1	2	3	4	5	6	7
A	Utvikling av nye/eksisterende produkter/tjenester	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B	Utvikling av nye/eksisterende produksjonsmetoder/-prosesser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C	Utvikling av nye/eksisterende markeder (feks. distribusjons/- salgskanaler)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D	Utvikling/forbedring av produktkvalitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E	Utvikling/forbedring av innkjøp og logistikk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F	Kompetanseheving innen markedsføring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G	Kompetanseheving innen strategi- og organisasjonsutvikling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H	Kompetanseheving innen mattrygghet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I	Kompetanseheving innen salg, produktkalkyler etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J	Annet, spesifiser:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**12. Hvordan mener du virksomheten ville ha utviklet seg dersom dere ikke hadde blitt med i nettverket?** (flere svar mulig)

- A  Endringene ville ikke ha kommet i stand  
 B  Endringene ville ha kommet i gang, men hatt mindre omfang  
 C  Endringene ville ha kommet senere  
 D  Endringene ville trolig kommet som de har gjort  
 E  Annet, angi:

**13. Nedenfor er det listet opp mulige endringer i kostnader/volum/pris som nettverksdeltakelsen kan ha bidratt til. Her kan det være snakk om lavere, høyere eller ingen endring. (Sett et kryss på hver linje på en skala fra 1-7 der 1 = lavere, 4 = ingen endring og 7 = høyere)**

	Lavere			Ingen endring	Høyere		
	1	2	3	4	5	6	7
A Kostnader i produksjonen? (per enhet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B Salgvolum?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C Pris for produktene i markedet (ev. hos neste ledd i verdikjeden)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**14. Hvor viktig har nettverksdeltakelsen vært for... (ett kryss per spørsmål)**

	Ikke viktig				Svært viktig		
	1	2	3	4	5	6	7
A Virksomhetens konkurransevne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B Virksomhetens lønnsomhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**15. Har nettverksdeltakelsen medført endringer i omsetning og driftsresultat? (i perioden fra du deltok i programmet og frem til tom 2007). (Sett et kryss på hver linje på en skala fra 1-7 der 1 = stor reduksjon, 4 = ingen endring og 7 = stor økning)**

	Stor reduksjon			Ingen endring	Stor økning		
	1	2	3	4	5	6	7
A Omsetning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B Driftsresultat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**16. Anslå hvor mye av økningen i virksomhetens omsetning og driftsresultat siden nettverkets oppstart som kan tilskrives nettverksdeltakelsen? (Dvs. fra nettverkets startår og tom 2007).**

	Ikke aktuelt	< 10 %	10-25 %	25-50 %	50-75 %	>75 %
	A Omsetning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B Driftsresultat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**17. Hvis deltakelsen har bidratt til at det har blitt utviklet nye samarbeidsrelasjoner/ nettverk, med hvem? (flere svar mulig)**

A <input type="checkbox"/> Ingen	G <input type="checkbox"/> Reiselivsbedrifter
B <input type="checkbox"/> Primærprodusenter	H <input type="checkbox"/> Enkeltbutikker
C <input type="checkbox"/> Leverandører	I <input type="checkbox"/> Matvarekjeder
D <input type="checkbox"/> Grossister	J <input type="checkbox"/> Hotell/restauranter
E <input type="checkbox"/> Matindustribedrifter	K <input type="checkbox"/> Bransjeorganisasjoner
F <input type="checkbox"/> Samvirkebedrifter i landbruket	L <input type="checkbox"/> Annet, spesifiser:



**18. Har deltakelsen i Nettverksprogrammet ført til at virksomheten har deltatt i andre tiltak for kompetanseutvikling på et senere tidspunkt? (flere svar mulig)**

- A  Ja, har deltatt i flere nettverksprogram  
B  Ja, utviklingsprogram med offentlig støtte (Skattefunn, SPIN, tilskudd fra Innovasjon Norge)  
C  Ja, har deltatt på andre kurs eller seminarer  
D  Ja, har deltatt i forskningsprosjekter eller lignende  
E  Ja, har deltatt i andre tiltak. Spesifiser:  
F  Nei  
G  Vet ikke

**19. Har din deltakelse i Nettverksprogrammet vært til fordel for dine leverandører? (flere svar mulig)**

- A  Ikke relevant  
B  Nei  
C  Ja, fordi vårt innkjøpsvolum har økt  
D  Ja, fordi vi betaler høyere pris enn tidligere  
E  Ja, gjennom annet, spesifiser:

Spørsmål 19 skal kun besvares av de som **ikke** kjøper produkter direkte fra primærprodusent, hvis uaktuelt gå til spørsmål 20.

**20. I hvilken grad tror du deltakelsen har vært til fordel for norske primærprodusenter?**

I ingen grad							I svært stor grad	
1	2	3	4	5	6	7		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

**21. Har din deltakelse i Nettverksprogrammet vært til fordel for dine kunder? (flere svar mulig)**

- A  Ikke relevant  
B  Nei  
C  Vet ikke  
D  Ja, fordi de får høyere pris for vårt produkt  
E  Ja, fordi de har økt sin omsetning av vårt produkt  
F  Ja, gjennom annet (spesifiser):

**22. Har deltakelsen i nettverket hatt betydning for motivasjonen for å fortsette drift ved virksomheten?**

I svært liten grad							I svært stor grad	
1	2	3	4	5	6	7		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

**23. Er nye bedrifter blitt etablert eller eksisterende bedrifter opprettholdt som en direkte følge av deltakelsen i Nettverksprogrammet, og eventuelt hvor mange?**

**Angi antall bedrifter:**

A	<input type="checkbox"/>	Opprettholdt, som ellers ville blitt lagt ned	.....
B	<input type="checkbox"/>	Skapt nye, som ellers ikke ville blitt etablert	.....
C	<input type="checkbox"/>	Verken opprettholdt eller skapt nye	
D	<input type="checkbox"/>	Annet, spesifiser:	

**24. Er nye årsverk blitt skapt eller opprettholdt som en direkte følge av deltakelsen i Nettverksprogrammet, og eventuelt hvor mange?**

**Angi antall sysselsatte:**

A	<input type="checkbox"/>	Opprettholdt, som ellers ville forsvunnet	.....
B	<input type="checkbox"/>	Skapt nye, som ellers ikke ville kommet	.....
C	<input type="checkbox"/>	Verken opprettholdt eller skapt nye	
D	<input type="checkbox"/>	Annet, spesifiser:	

**25. Ut fra en samlet vurdering, har deltakelsen i Nettverksprogrammet vært en fornuftig anvendelse av tid og ressurser for din virksomhet?**

I svært liten grad					I svært stor grad	
1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### DEL D. Bakgrunnsopplysninger

**26. Angi ca. hvor stor omsetning og driftsresultat virksomheten hadde i: (Du trenger kun oppgi opplysninger fra nettverkets startår og tom 2007)**

	Omsetning (i 1000 kr)	Driftsresultat (i 1000 kr)
A <input type="checkbox"/> 2007	.....	.....
B <input type="checkbox"/> 2006	.....	.....
C <input type="checkbox"/> 2005	.....	.....
D <input type="checkbox"/> 2004	.....	.....
E <input type="checkbox"/> 2003	.....	.....
F <input type="checkbox"/> 2002	.....	.....
G <input type="checkbox"/> 2001	.....	.....

**27. Har du utfyllende kommentarer til noen av spørsmålene, eller ønsker å utdype hvilken betydning Nettverksprogrammet har hatt for din virksomhet etc.?**

.....

**TUSEN TAKK FOR INNSATSEN!**

**VENNLIGST RETURNER UTFYLT SKJEMA I VEDLAGT SVARKONVOLUTT INNEN 20. OKTOBER 2008**

# Vedlegg 5 – Oversikt over nettverkene som er avsluttet i perioden august 2002–2007

Sunne produkter for KBS – Fresh	PU-91
Nisjeprodusenter inn i dagligvare - Møre & Romsdal	PU-88
«Jakten på mulighetene» for BKLF bedrifter	PU-87
Langtidsmodning av fenalår	PU-86
Markedsadgang for nisjeprodukter i butikk	PU-84
Mat og reiseliv – DNT	PU-82
Mat og helse	PU-81
Markedsadgang for nisjeprodukter fra Hedmark	PU-79
Lokal mat langs Bjørnsonsvegen	PU-78
Innovative produkter med bygg	PU-77
Storkjøkken 2005	PU-75
Innovativ marinering	PU-74
Vil du være med så heng på	PU-73
Markedsadgang for nisjeprodukter i butikk	PU-72
Marked-Forbruker-Sensorikk	PU-69
Nisjeprodukter i dagligvarehandelen	PU-68
Langtidsmodning av spekemat	PU-67
«Liten og vidsynt»	PU-65
Marked-produktutvikling-eksport nr. 3	PU-64
Storkjøkken 2004	PU-63
Markedsadgang for nisjeprodukter i butikk – best lokalt	PU-62
Utnyttelse av biprodukter i slakterier	PU-61
Implementering av egenkontroll ved bruk av hurtiganalyser	PU-59
Nisjeprodukter i dagligvarehandelen	PU-58
Utnyttelse av biprodukter i slakterier	PU-57
Varmebehandling av mat – Prosess og optimalisering av helkonserver for økt produktkvalitet	PU-56
Marked- produktutvikling- eksport	PU-55
Kjøttkvalitet	PU-54
Matsikkerhet – HACCP – BRC	PU-53
Kreative prosesser – verktøy i prod.utv.	PU-52
Beredskap og risikokommunikasjon	PU-51
Økt inntjen., høyere kval. på prod. produsert i skjæreavdeling	PU-50
Økologiske varer –tilgjengelighet, varespekter og salg	PU-48
Kval.sikrede prod. for allergikere	PU-47
Marked – prod.utv. – eksport	PU-46
Spekemat	PU-45
Miljøledelse og renere produksjon	PU-44
Konseptutvikling rakfisk	PU-40
Nettverk mot KLF	PU-39
Matsikkerhet	PU-37
Krav til inneremballasje	PU-36