

Modul 3.

Hvordan organisere transhumansaktivitetene dine

Innhold

1. Generelt rammeverk for transhumans
2. Hvordan man opptrer som entreprenør innenfor disse rammene
3. Unikt salgsargument (USP)
4. Nyttige verktøy for planlegging og styring av virksomheten

Denne modulen presenterer det eksisterende generelle rammeverket, mulighetene samt begrensningene og risikoene som transhumansseentreprenører må ta hensyn til. Den gir anbefalinger om hvordan man starter en bedrift, og tar for seg viktige spørsmål om forretningsutvikling. Disse må tilpasses den enkelte virksomhet. Denne modulen har derfor som mål å øke bevisstheten om rammeverket for transhumans, noen grunnleggende verktøy og entreprenørskapstenkning.

1. Generelt rammeverk for transhumans

Politisk rammeverk

Beslutninger og avtaler på globalt, europeisk og nasjonalt nivå påvirker rammeverket for det europeiske landbruket, inkludert transhumance. Globale mål som FNs bærekraftsmål er for eksempel nedfelt i EUs landbrukspolitikk, noe som innebærer at landbruksproduksjonen for eksempel skal bidra til å utrydde sult i verden. Den europeiske grønne pakten, som tar for seg klimaendringer og miljødeleggelse, påvirker dessuten landbruksproduksjonen generelt og flytting av dyr spesielt. Den omfatter strategier som Farm to Fork-strategien, som fokuserer på bærekraftige matsystemer og setter mål for blant annet økt økologisk landbruk, redusert bruk av plantevernmidler og kunstgjødsel og mindre matsvinn. Strategien for biologisk mangfold tar dessuten for seg gjenopprettelsen av Europas biologiske mangfold. Målene omfatter blant annet flere verneområder, etablering av landskapselementer som er rike på biologisk mangfold, og en økning i økologisk landbruk. Disse politiske målene og strategiene påvirker



En hucul-flokk i Aggtelek nasjonalpark.
Foto av Gábor Szelényi

landbruket i Europa gjennom generelle lover og direktiver, samt gjennom den felles landbrukspolitikken (CAP) og dens finansieringsforordninger. Mens eksemplene ovenfor gjelder landbruksproduksjon innenfor EU, har andre europeiske land, som Norge, forpliktet seg til lignende politiske mål. Det kan være en utfordring for utøvere av transhumans å navigere i dette ganske komplekse politiske og økonomiske rammeverket, for eksempel for å komme i betraktning i forbindelse med finansieringsordninger. Imidlertid er praksisen til mange utøvere av transhumans allerede i samsvar med målene om økt økologisk produksjon, redusert bruk av kunstgjødsel og økt biologisk mangfold. Se SK1, SK2, SK3 og GR4. Den fremtidige europeiske landbrukspolitikken kan dermed gi utøvere av transhumans stadig større muligheter til å utvikle virksomheten sin. For mer informasjon om det politiske og økonomiske rammeverket i de enkelte landene, se de nasjonale rapportene.



Kiskunsag nasjonalpark brukes til sauebeite. Foto av Csaba Centeri

Markedssituasjonen

Det ovennevnte rammeverket legger premissene for hvordan markedet utvikler seg, og dermed også for forretningsutviklingen. Dette markedet har en tendens til å være volatilt, både når det gjelder innkjøp av landbruksvarer og salg av produkter. Siden CAP ble innført i 1962, har landbruket blitt en leverandør av råvarer til mat, fôr og energi. Bønderne kjemper for å produsere så billig som mulig, og søker etter muligheter for å tilby standardkvalitet til lavest mulig pris. Denne modellen trenger ikke å være ødeleggende for alle aktørene i markedet, men kan være et "kappløp mot bunnen", et uttrykk som refererer til en bedrifts forsøk på å underby konkurrenters priser ved å ofre standarder på områder som kvalitet, sikkerhet og lønn. Større bønder kan håndtere situasjonen på en god måte og tjene penger. For mindre bønder er det vanskelig å oppnå stordriftsfordeler på enkeltgårdsnivå. Mindre bønder kan forsøke å samarbeide og å outsource eller insource aktiviteter. Men å levere råvarer som er konkurransedyktige på et globalt marked, er i dag nesten umulig for småskalabønder. Europa er svært forskjellig når det gjelder for eksempel klima, jordsmonn og kostnader for produksjonsfaktorer som arbeidskraft og jord. Det er derfor forskjell på hvor stor produksjon som er mulig eller nødvendig for å konkurrere på et marked i Europa. Mens noen jordbruksbedrifter blir mer komplekse ved å diversifisere gjennom merverdikjeder for mat, fôr, energi og industri og ved å investere i annen virksomhet enn jordbruk, forblir jordbruket kjernen i virksomheten for noen mindre bønder. Sistnevntes inntekter og overskudd kommer imidlertid fra andre områder enn jordbruk.



Meieributikken til Salaš Turček ligger i nærheten av turiststier. Foto av Martina Slámová

Landskapsforvaltning

Jordbruk resulterer i spesifikke jordbrukslandskap. Utseendet varierer i Europa, blant annet på grunn av forskjeller i klima, jordsmonn, bygninger, avlinger og forvaltningspraksis. [Opplæringsmodul 2](#) gir eksempler på transhumanslandskap. Det kan være ulike oppfatninger blant folk om fortidens og dagens jordbrukslandskap, men forvaltningen av noen typer landskap støttes med offentlige midler. Dette er for eksempel landskap med stort biologisk mangfold. Beiting av [nasjonalparker i Ungarn](#) og samarbeidet mellom en [slovensk utøver av transhumans](#) og en [nasjonalparkadministrasjon](#) er eksempler på tiltak for å bevare denne typen landskap. Selv om betaling for å vedlikeholde landskapet kan få offentligheten til å oppfatte bøndene som en slags offentlig tjenesteleverandør snarere enn en entreprenør, gjenspeiler det en anerkjennelse av verdiene bøndene produserer. For utøverne av transhumance gir slike betalinger dessuten økonomiske muligheter.



Balaton høylandsnasjonalpark med gråfe. Foto av Csaba Centeri

2. Hvordan man opptrer som entreprenør innenfor disse rammene

Analyse av den nåværende situasjon og utsikter

Endringer i den økonomiske støtten til bøndene kan skje i takt med endringer i den politiske agendaen og på kort, mellomlang og lang sikt. For eksempel har den generelle støtten til europeiske bønder gjennom den felles landbrukspolitikken og lignende ordninger lange tradisjoner, og det er lite sannsynlig at den – til tross for enkelte justeringer – vil endre seg fundamentalt på kort varsel. Med tanke på de potensielle endringene i den økonomiske støtten må bøndene vurdere tilgjengeligheten av støtteordninger og deres økonomiske behov på kort, mellomlang og lang sikt for å opprettholde eller investere i husdyr, maskiner, teknologi eller infrastruktur. I tillegg må det tas hensyn til den generelle dreiningen mot en grønnere økonomi og de ambisiøse målene for landbruket, som en grønnere, renere, billigere og sunnere produksjon, bearbeiding, lagring og transport, i tillegg til avkarbonisering av sektoren. Hvis du som bonde ikke tar hensyn til de pågående politiske beslutningene om en grønnere og mer klimavennlig produksjon, kan du risikere markedsposisjonen din etter hvert som (1) stadig flere aktører i sektoren følger oppdaterte standarder og sertifiseringer, og (2) stadig flere entreprenører til og med går lenger enn regelverket og setter høyere standarder.



Låven fra innsiden. Foto av Oliver Post



Kjører på diget. Foto av Henning Remmers



Kupert, fjellaktig pastoralt landskap og gården Salaš Turček. Foto av Martina Slámová.

Å ta beslutninger under usikre omstendigheter

Alle entreprenørielle handlinger som iverksettes og avvises, er forbundet med muligheter og risiko. Landbruk og spesielt transhumanse kan være virksomheter som er utsatt for større usikkerhet enn andre sektorer, siden de er sterkt avhengige av klimatiske forhold. Likevel må det tas beslutninger som tar hensyn til innsatsen som kreves for å utføre en oppgave, samt sannsynligheten for å lykkes med den. For å kunne ta gode beslutninger er det viktig å ta hensyn til konteksten beslutningene tas i, f.eks. gården, jorda og husdyrene, personlige levekår, økonomisk situasjon, behov og forventninger hos samarbeidspartnere og kunder. Hvor komplekse disse faktorene er, avhenger av virksomhetens størrelse, f.eks. når det gjelder produksjon, ansatte, kunder og samarbeidspartnere. Selv om man har vurdert potensielle positive og negative konsekvenser nøye, kan noen beslutninger i ettertid fremstå som klokere enn andre. Det er derfor viktig å lære av tidligere beslutninger. Jo mer vellykkede beslutningene dine har vært tidligere, desto tryggere vil du være på å ta den neste beslutningen. Å opptre som en gründer handler derfor ikke om å ta alle risikoer, men om å oppdage risikoer, veie dem opp mot hverandre og ta fornuftige og hensiktsmessige beslutninger (se avsnitt 4.2 for et eksempel på et beslutningstre)



Beitemarkene rundt setra.
Foto av Kerstin Potthoff.

3. Unikt salgsargument (USP)

Definer og finn (nisje-)markedet

Sammenlignet med globale råvaremarkeder er nisjemarkeder ofte spesialiserte produkter eller produksjonsmetoder eller spesielle måter å henvende seg til kundene på. Entreprenørbønder bør ta utgangspunkt i sine viktigste interesser og erfaringer og – viktigst av alt – hva slags produkter og produksjoner de brenner mest for, og utvikle disse. Det grunnleggende spørsmålet som må besvares, er Hvilken nisjeproduksjon, nisjeforedling og nisjemarkedsføring passer til ressursene, ferdighetene og preferansene til min virksomhet? En måte å identifisere potensialet for å gå inn i et nisjemarked på, er å vurdere produkter og tjenester du trenger eller ville satt pris på, men som det er vanskelig å få tilgang til i ditt område. Kanskje er disse produktene eller tjenestene av interesse for andre også, og du som gründer kan tilby dem. Å identifisere og forstå en spesifikk forbrukergruppe og dens behov, preferanser, interesser og kjøpsvaner er avgjørende for å avgjøre om en bedrift har ressurser og interesser til å møte potensielle kunders behov. Dessuten gjør kunnskapen om målmarkedet entreprenøren i stand til å reagere på endrede forbrukerpreferanser og markedsforhold.

En Unique Selling Proposition (USP) er et utsagn som definerer den unike fordelene ved et produkt eller en tjeneste, og som skiller det fra konkurrentene. Den fremhever hvordan et produkt eller en tjeneste oppfyller målgruppens behov og ønsker, og bør være troverdig og kommuniseres konsekvent. Det er en nøkkelkomponent i en markedsføringsstrategi. Utøvere av transhumans kan vurdere landskapet og dets regionale særtrekk som et godt utgangspunkt for å utvikle en USP (se for eksempel produktene og tjenestene som tilbys i casestudiene [FR2](#), [ES1](#) og [SK2](#)). Ta i betraktning de enkle og praktiske mulighetene for å sende bilder, korte historier og blogger i [sosiale medier som viser rikdommen i transhumansen](#).



Innmark i fjellene.
Foto av Rania Dimou



Beitemark ved solnedgang.
Foto av Ioannis Dekolis

Når markedet er identifisert, må kundenes – bedriftenes eller kundenes – oppmerksomhet fanges. Vær oppmerksom på at bedrifter har andre behov og ønsker enn privatkunder. For å nå ut til de forventede kundene og virkelig komme inn på det identifiserte markedet, er det nødvendig med nøye planlegging av salg fremmende tiltak og utvikling av budskap som appellerer til potensielle kunder. Det er lurt å sette seg klare mål for hva man ønsker å oppnå med virksomheten og markedsføringen. Uten å være for sofistikert, vær ambisiøs og konsekvent helt fra begynnelsen. Etabler en tydelig kobling mellom den kommuniserte visjonen, forretningsstrategien og handlingene dine. For å få tilgang til og adressere nasjonale eller enda større [markeder kreves det sannsynligvis samarbeid](#). Et slikt samarbeid kan omfatte partnere på horisontalt nivå, for eksempel andre bønder, og/eller partnere på vertikalt nivå, for eksempel foredlingsbedrifter eller detaljister. Markedsføring krever en høy grad av koordinering og samarbeid mellom de ulike partnerne, noe som kan være vanskelig å få til.

For å identifisere partnere og bygge partnerskap langs verdikjeden i nisjemarkeder bør du vurdere følgende: (1) Identifiser de spesifikke partnerne som trengs for den valgte markedsføringsmetoden og verdikjeden. (2) Finn partnere som har lignende verdier, mål og forretningsmodeller for å sikre at partnerskapet i størst mulig grad er samkjørt og at partnerne jobber mot de samme målene. (3) Vurder potensielle partners evner og ressurser, inkludert deres erfaring, infrastruktur og evne til å skalere opp eller ned virksomheten ved behov. (4) Vurder partnerens nødvendige ekspertise og ressurser for å få produktene dine ut på markedet. (5) Finn partnere som er åpne for samarbeid og villige til å investere den tiden og innsatsen som kreves for å bygge et sterkt partnerskap, ettersom partnerskap krever god kommunikasjon og samarbeid for å lykkes. (6) Inngå en formell avtale som inkluderer alle partners roller og ansvarsområder, vilkårene for partnerskapet og en plan for å løse tvister (se for eksempel [organisering av en transhumansaktivitet som en stiftelse](#)).



Ved orangeriet i Meudon. Foto av Julie Martin



Landskapet rundt gården.
Foto av Kerstin Potthoff

Bli i markedet

Å holde seg i et marked betyr å ligge foran konkurrentene og/eller å **beholde sin USP**. Konkurransen i næringslivet kan være knallhard, spesielt i markeder i rask utvikling. Her er noen forslag til hvordan du kan forsvare markedsposisjonen din og bygge opp og styrke konkurransefortrinnet ditt:

1. Kjenn konkurrentene dine: Identifiser konkurrentene dine, deres tilbud, styrker og svakheter. Dette vil hjelpe deg med å identifisere hvor du må konkurrere, og hvordan du kan skille deg ut fra konkurrentene.

2. Kjenn kundene dine: Du konkurrerer om å tiltrekke deg og beholde kunder. Derfor må du kjenne kundenes verdier. Vær oppmerksom på at kundenes forventninger kan endre seg drastisk – ofte på grunn av for eksempel mote, media og internasjonal politikk, som du ikke kan påvirke.

3. Lagre all informasjon på ett sted: Du kan koble salgs- og markedsføringsdata (for større virksomheter basert på et CRM-system (Customer Relation Management)) med andre data, for eksempel regnskaps- og leveringsdata. Dermed har du oversikt over kundenes forhold til virksomheten din – f.eks. om varene kom frem i tide eller om de betalte for sent. CRM-programvare kan tilby avanserte analyse- og automatiseringsverktøy som kan være spesielt nyttige hvis du administrerer mange kunder.

4. Trykk på USP-en din: Det er viktig å gi kundene gode grunner til å kjøpe dine produkter eller tjenester i stedet for konkurrentenes. Hold USP-en klar og tydelig – ingen skal behøve å spørre hva som gjør deg annerledes.

5. Styrk markedsføringen din: Legg (mer) innsats i å kommunisere hvem du er, hva du selger og hvorfor kundene bør kjøpe fra deg. Markedsføring trenger ikke å være dyrt. Kostnadseffektiv annonsering spenner fra distribusjon av brosjyrer til kampanjer i sosiale medier. Det gjelder å finne den rette/passende markedsføringen for kundene dine og å bruke den **kommunikasjonskanalen** som passer best.

6. Vær den beste arbeidsgiveren: Dyktige, motiverte medarbeidere er grunnlaget for livskraftige, voksende virksomheter. For å tiltrekke seg medarbeidere kreves det mer enn en konkurransedyktig lønn. Et godt arbeidsmiljø og goder som fleksibel arbeidstid, strukturert karriereplanlegging og familievennlighet blir ofte (mer) **verdsatt av potensielle medarbeidere**.



Låven fra innsiden. Foto av Oliver Post

4. Nyttige verktøy for planlegging og styring av virksomheten

Eksemplarisk forretningsplan

En omfattende forretningsplan er et viktig første skritt for bedrifter av alle størrelser, uansett hvor enkle eller komplekse de er. En solid plan (1) vil hjelpe deg med å organisere deg, huske alle detaljer og sikre at nødvendige skritt er tatt, (2) vil fungere som en rettesnor og hjelpe deg med å tenke nøye gjennom motivene for å starte en virksomhet, fremtidige mål og i hvilken grad de er oppnådd, (3) er nødvendig for å få lån, midler og finansiering, siden långivere forventer

og har tilgang til forretningsplaner for å avgjøre om et lån kan tilbakebetales. En forretningsplan bør være et levende dokument. Planene bør sammenlignes med virkeligheten og justeres om nødvendig. Ulike typer forretningsplaner og maler er tilgjengelige på nettet. Noen er skriftlige dokumenter, mens andre består av arbeidsark som skal fylles ut. Uansett hvilket format du velger, kan en forretningsplan bygges opp i henhold til følgende 10 trinn:

1. Idé og målgruppe: Hvilket problem løser produktet eller tjenesten din? Hva tilbyr dere? Hvem er målgruppen din?

2. Marked og konkurranse: Hvilket marked ønsker du å gå inn på med produktet ditt? Hvem er konkurrentene dine?

3. Visjon og mål: Hvor vil du at din transhumansaktivitet skal ta veien? Beskriv visjonen med kortsiktige og langsiktige mål så detaljert som mulig. Informasjonen om transhumansaktiviteter og -landskap i [modul 2](#) og [ordlisten](#) kan hjelpe deg med å identifisere og beskrive din egen praksis.

4. Strategi: Hvordan ønsker du å posisjonere deg i markedet og overbevise kundene?

5. Juridisk form: Hvilken juridisk form skal virksomheten din ha, og hva er virksomhetens navn?

6. SWOT-analyse: Hvilke styrker, svakheter, muligheter og trusler har transhumansaktiviteten din?

7. Entreprenør, grunnlegger, team og organisasjon: Hvem er allerede tilgjengelig? Hvilke andre stillinger må besettes? Hvordan er virksomheten din organisert?

8. Markedsføring: Hvilke markedsføringstiltak planlegger dere? Hvor stort budsjett trenger du for de planlagte tiltakene?

9. Finansiell plan: Hvor mye kapital trenger du for å starte opp eller investere? Når vil break-even-punktet være nådd (dvs. når inntektene dekker kostnadene)? Denne delen er den sentrale delen av forretningsplanen og bør presenteres på en detaljert måte.

10. Sammendrag: Sammendraget presenterer de viktigste punktene i forretningsplanen din for å gi deg selv, potensielle finansierer og investorer en god oversikt. Det bør være både et vakkert og levende dokument: en arbeidsversjon på datamaskinen og et formatert og pent trykt hefte på skrivebordet som du kan lese når som helst – som påminnelse, kilde til selvfeedback og som ledemotiv.

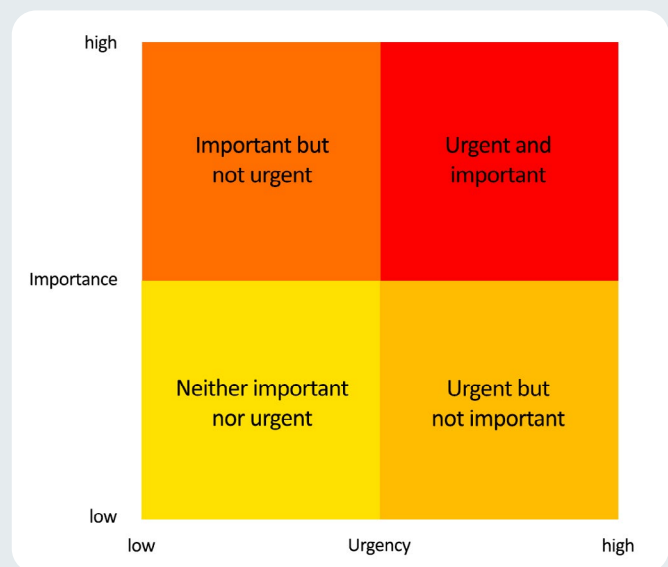
Eksempler på verktøy for beslutningstaking

Når det gjelder forretningsplanlegging, finnes det mange verktøy og prosedyrer for beslutningstaking og delegering på nettet. I dette underkapittelet gis det to eksempler på fremgangsmåter for beslutningstaking og en anbefaling til en enkel beregning. Sistnevnte kan brukes til å få et førsteinntrykk av om en planlagt virksomhet kan være lønnsom.

(1) Eisenhower-boksen er et enkelt beslutningsverktøy som hjelper deg med å bli mer produktiv i beslutningsprosesser.

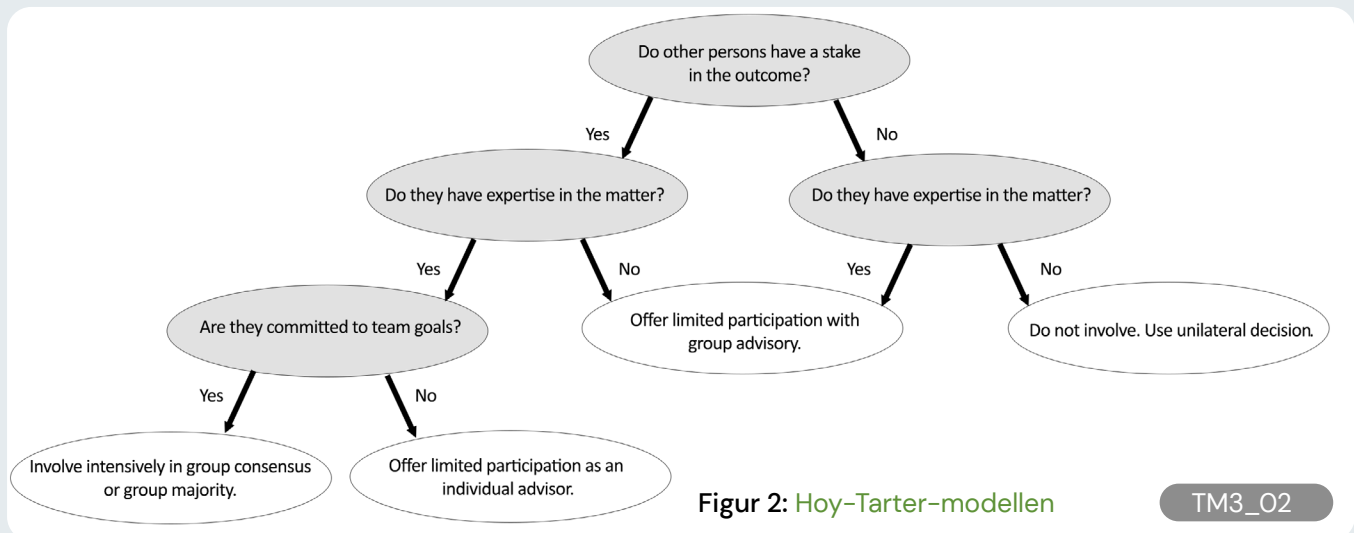
En gründer bør prioritere oppgaver ut fra hvor mye det haster og hvor viktige de er. En slik prioritering bidrar til å avgjøre hvilke oppgaver som bør gjøres umiddelbart, hvilke oppgaver som bør utsettes til et senere tidspunkt, hvilke oppgaver som bør delegeres til noen andre, og hvilke oppgaver som bør avlyses (figur 1).

(2) Hoy-Tarter-modellen anbefaler ulike grader av involvering, fra fullstendig delegering av ansvar til å ta beslutninger uten konsultasjon. Beslutningen om å delegerer eller konsulere avhenger av (1) om en person har en egeninteresse i utfallet av en beslutning, (2) om personen har ekspertise og (3) personens tilbøyelighet til å handle til det beste for alle parter (figur 2).



Figur 1: Eisenhower-boksen

TM3_01



Eksempler på beregninger

De følgende regneeksemplene er enkle, men de er en god start for å reflektere over dine ressurser, din lidenskap for å produsere, foredle og selge. Det grunnleggende i eksempelet gjelder uansett om produksjonen er konvensjonell, økologisk eller biodynamisk. Det første eksempelet beregner den årlige omsetningen til en bonde som leverer melk til et meieri, mens det andre eksempelet beregner den årlige omsetningen til en bonde som foredler melken og selger produktene direkte til kundene.

Levering til meieri

En gård med 100 kyr som hver produserer 10 000 kg melk per år, vil produsere 1 000 000 kg melk per år.

En betaling på 30 cent netto/kg melk betyr en omsetning på 300 000 euro per år.

Bonden trenger ikke å passe på salget, men har ingen innvirkning på prisen som markedet bestemmer.

Bearbeiding og salg (direkte markedsføring)

En bonde med 15 kyr som hver produserer 8 000 kg melk per år, vil produsere 120 000 kg melk per år.

Det går 10 kg melk til å produsere 1 kg ost, og bonden får 25 €/kg ost inkl. distribusjon.

Det betyr at omsetningen per år er 300 000 euro.

Bonden må gjøre en stor innsats for å få solgt produktene, men det har innvirkning på salget (prisen), markedsføringen og distribusjonen.

Dermed kan svært ulike måter å organisere virksomheten og selge produktene på resultere i samme omsetning. Dessuten er det viktig å være klar over at omsetning ikke er det samme som overskudd. I praksis hender det at man prøver å øke omsetningen uten å legge merke til at overskuddet ikke øker. Dermed jobber du mer for å oppnå samme fortjeneste. Det betyr at det er viktig å legge merke til konkurransen på et marked (eksternt), men også å reflektere (internt) over egen praksis og om man når de fastsatte målene (se avsnitt 4.1).

Anbefalt litteratur

- Penson, J.B., Oral, Jr. C., Rosson, C.P. & Woodward, R.T. 2017. Introduksjon til landbruksøkonomi. Pearson.
- Martinho, D.P.J.V. (red.) 2014. Landbruksøkonomi i det 21. århundre.
- Schwenke, K. 1991. Vellykket småskalalandbruk.
- Sowell, T. 2014. Grunnleggende økonomi: En sunn fornuft-guide til økonomien.



Co-funded by
the European Union

Finansiert av Den europeiske union. Synspunktene og meningene som kommer til uttrykk, er imidlertid kun forfatterens/forfatternes egne og gjenspeiler ikke nødvendigvis synspunktene og meningene til Den europeiske union eller European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Verken EU eller EACEA kan holdes ansvarlig for dem.